



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار
دراسة حالة: نماذج لشركات عالمية

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. فاروق بوالريحان	غدواني خديجة	1
	سويسي اكرام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوركو عبد المالك
مشرفا ومقررا	بوالريحان فاروق
ممتحنا	بن عويذة نجوى

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار
دراسة حالة: نماذج لشركات عالمية

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. فاروق بوالريحان	غدواني خديجة	1
	سويسي اكرام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوركو عبد المالك
مشرفا ومقررا	بوالريحان فاروق
ممتحنا	بن عويذة نجوى

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي جعل القرآن الكريم
سورة الفاتحة

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين... الحمد لله الذي انعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه سبحانه ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد الى رضيت ولك الحمد بعد الرضى

وبعد شكر الله عز وجل أتقدم بالشكر العرفان للدكتور المشرف " فاروق بو الريحان" على كل ما بذله من جهد فهو في ميزان حسناته وهو عطاء فاضل من دكتور فاضل لطالبة علم. والشكر بإذن الله على كريم صبره وجم تواضعه وعلى كل ما افادني به ووجهني وأرشدني اليه من اراء ونصائح سديدة ساهمت في تقديم هذه الاطروحة بهذا الشكل وكل الشكر أيضا للأساتذة الافاضل أعضاء اللجنة الدكتور: بوركوة عبد المالك، بن عويذة نجوى. وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بالشكر لكل الزملاء الذين ساعدوني في هذا العمل جزاكم الله ألف خير.

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة.. ونصح الامة..الى نبي الرحمة سيدنا محمد عليه

افضل الصلاة والسلام

الى ابي.. الى من هد العالم ليقدمه لي .. ليقدم لي حياة وما احلاها حياة ... سندي

قوتي اخي ورفيق دربي الوحيد

الى امي... الى سيدة قلبي .. الى التي عبرت معي ظلام الحيرة فوصلنا معا الى شاطئ

النجاح...

الى شقيقات الروح طبت بكم وطبتم بي .. اهديها اليكم يامن ترافقتم لتسعدوني

وتساعدوني(اميرة، هالة، سناء، فريال، وئام، شيماء، رحمة)

الى كل من رافقني في مسيرتي

الى اساتذتي الافاضل

الى انتصاراتي

سويسي اكرام

الاهداء

قال تعالى: (وَقُلْ اِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا تطيب اللحظات الا

بذكرك

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة.. ونصح الامة.. الى نبي الرحمة

سيدنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام

الى امي وابي... الذين تكبدوا عناء مجيئي الى هذا العالم.

وعرفوني بنفسي عندما لم اعرف نفسي...

الى من علمتني العطاء دون انتظار... الى من احمل اسمه حتى

الموت بكل افتخار

الى اخوتي واخواتي... الى خطيبي... الى رفاق الخطوة الاولى

والخطوة ما قبل الاخيرة ..

الى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا...

الى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة.. أساتذتي الافاضل...

الى نفسي..

غدواني خديجة

ملخص:

إن اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق هو أحد الأدوات الحديثة والفعّالة لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكار داخل المؤسسات. من خلال تبني هذه الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات تجاوز المنافسة التقليدية وإنشاء أسواق جديدة تعتمد على الابتكار والتفرد في تقديم المنتجات والخدمات. ومن هنا طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي في المؤسسة؟ نماذج لشركات عالمية تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق على التفكير الإبداعي والابتكار مع تحليل واستعراض أمثلة تطبيقية. حيث قسمنا الموضوع إلى ثلاثة فصول على الترتيب التالي: الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق، الإطار النظري للتفكير الإبداعي والابتكار، دراسة تحليله لعينة من الشركات العالمية ثم توصلنا إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تركز على تلبية احتياجات العملاء والمساهمين من خلال الابتكار وتقديم حلول فريدة تعزز موقع الشركة في السوق. تحقق الشركات التي تعتمد هذه الإستراتيجية قيمة مضافة وتحول صناعاتها بفضل الإبداع، مما يوسع نطاق عملها ويعزز تنافسيتها. يعمل الالتزام بالابتكار والاستدامة على تعزيز سمعة الشركة وجذب تفضيلية العملاء، وبالتالي زيادة حصتها في السوق وتعزيز النمو الدولي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، التفكير الإبداعي، الابتكار، شركات عالمية.

Abstract:

This study examines the impact of the blue ocean Strategy (BOS) on promoting creative thinking within organizations, particularly for international companies. BOS presents a framework for transcending traditional competition by creating entirely new markets through innovation is:

How does the blue Ocean strategy contribute to fostering creative thinking in organizations?

To understand this relationship, the research employs a three-pronged approach, first. It establishes the theoretical foundation of BOS. second, it explores the theoretical framework for creative thinking and innovation. Finally, the study analyzes real-world examples from a sample of international companies that have adopted BOS.

The analysis reveals that BOS emphasizes customer and shareholder satisfaction achieved through innovation, Companies that embrace this strategy can deliver unique solutions, strengthen their market position and transform their industries. Furthermore, a commitment to innovation and sustainability fosters a positive brand reputation. Attract customers. expands market share. And fuels international growth.

Keywords: BOS, creative thinking, Innovation, International Companies

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر وعرفان
III	الإهداءات
V	الملخص
IX	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق
3	المطلب الأول: نشأة وتعريف استراتيجية المحيط الأزرق
3	الفرع الأول: نشأة استراتيجية المحيط الأزرق
4	الفرع الثاني: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق والفرق بينها وبين المحيط الأزرق
5	المطلب الثاني: أسس ودوافع استراتيجية المحيط الأزرق
5	الفرع الأول: أسس استراتيجية المحيط الأزرق
7	الفرع الثاني: دوافع استراتيجية المحيط الأزرق
8	المبحث الثاني: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق
8	المطلب الأول: الشراع الاستراتيجي ومنحنى القيمة
8	الفرع الأول: الشراع الاستراتيجي
9	الفرع الثاني: منحنى القيمة
10	المطلب الثاني: إطار العمل ذو الفعليات الأربع
13	المبحث الثالث: صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
13	المطلب الأول: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق
13	الفرع الأول: إعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصور الكبيرة
16	الفرع الثاني: الوصول الى ابعاد من الطلب الحالي وبلوغ تسلسل الاستراتيجي الصحيح
18	المطلب الثاني: تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
18	الفرع الأول: التغلب على الحواجز التنظيمية

18	الفرع الثاني: تضمين التنفيذ في الإستراتيجية
22	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: الإطار النظري لتفكير الإبداعي والابتكار
24	تمهيد
25	المبحث الأول: عموميات حول التفكير الإبداعي
25	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي وخصائصه
25	الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي
25	الفرع الثاني: خصائص التفكير الإبداعي
26	المطلب الثاني: طرق التدريب على التفكير الإبداعي
30	المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي
31	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع
31	المطلب الأول: تعريف وخصائص الإبداع
31	الفرع الأول: تعريف الإبداع
32	الفرع الثاني: خصائص الإبداع
33	المطلب الثاني: مكونات والأنواع الإبداع
33	الفرع الأول: مكونات الإبداع
35	الفرع الثاني: الأنواع الإبداع
37	المطلب الثالث: المستويات
38	المبحث الثالث: أساسيات حول الابتكار
38	المطلب الأول: تعريف الابتكار وأهميته
38	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
39	الفرع الثاني: أهمية الابتكار
40	المطلب الثاني: أسباب وطرق الابتكار
40	الفرع الأول: أسباب طرق الابتكار
40	الفرع الثاني: طرق الابتكار
43	المطلب الثالث: أنواع ونماذج الابتكار
43	الفرع الأول: أنواع الابتكار
43	الفرع الثاني: نماذج الابتكار
45	الفرع الثالث: علاقة الإبداع والابتكار
47	خلاصة الفصل

49	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لعينة من شركات عالمية
48	تمهيد
50	المبحث الأول: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الابتكار وأداء الابتكار
50	المطلب الأول: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والابتكار
50	المطلب الثاني: العلاقة بين لاستراتيجية الابتكار وأداء الابتكار
51	المطلب الثالث: إعادة الاتجاه نحو ابتكار القيمة
51	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لكل من شركة Netflix و Nintendo و Tesla
52	المطلب الأول: شركة Netflix
55	المطلب الثاني: شركة Nintendo
59	المطلب الثالث: شركة Tesla
63	المبحث الثالث: دراسة تحليلية لكل من شركة Uber و Airbnb
63	المطلب الأول: شركة Airbnb
67	المطلب الثاني: شركة Uber
69	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
72	خلاصة الفصل:
74	الخاتمة
79	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	الفرق بين استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية المحيط الاحمر	01
36	الفرق بين الابداع الارتقائي والابداع الجذري	02
54	المسارات الست لشركة نيت فلкс	03
58	المسارات الست لشركة نينتندو	04
62	المسارات الست لشركة تسلا	05
66	المسارات الست لشركة Airbnb	06
68	المسارات الست لشركة اوبر	07

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق	06
02	منحى القيمة لسرك الشمس	10
03	إطار العمل ذو الفعليات الأربع	11
04	المجموعات الثلاثة لغير الزبائن	16
05	نموذج الابتكار الخطي	44
06	نموذج التفاعلي	44
07	العلاقة الابداع بالابتكار	45
08	مصفوفة القرارات لشركة نيت فلكس	53
09	منحى القيمة لشركة نيت فلكس	54
10	لوحة الاستراتيجية لشركة نينتندو	56
11	شبكة القرارات لشركة نينتندو	57
12	منحى القيمة لشركة نينتندو	58
13	إطار العمل ذو الفعليات الأربع لشركة تسلا	61
14	إطار العمل ذو الفعليات الأربع لشركة Airbnb	65
15	مصفوفة القرارات لشركة اوبر	68

مقدمة

تمهيد

شهد العالم صراع قوي في أواخر القرن العشرين حول التنافس الشديد بين الشركات على حصة السوق والموارد المحدودة، تميزت هذه البيئة بارتفاع مستوى المنافسة، فاعتمدوا في ذلك على استراتيجية عدائية للفوز بحصة كبيرة في السوق سميت هذه الاستراتيجية باستراتيجية المحيط الأحمر، ويشير اللون الأحمر الى المحيط بالمياه الدامية حيث تتقاتل الأسماك وتتنافس من اجل البقاء .

في هذا السياق تبرز استراتيجية المحيط الأزرق كمفهوم استراتيجي رائد يسعى الى تحويل قواعد اللعبة التنافسية وخلق فرص جديدة للنمو والتفوق، تتميز استراتيجية المحيط الأزرق بالتركيز على إيجاد مجالات جديدة للتنافس فيها بدلا من المنافسة المباشرة مع الشركات القائمة، وذلك من خلال استحداث منتجات او خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال ومبتكر، يتميز المحيط الأزرق بهدوء وتفرد حيث تكون هناك فرص كبيرة للنمو دون تحديات للمنافسة الشديدة.

أحدى المساهمات الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق هي تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار داخل المؤسسة فبدلا من التقليد والتقييد بالممارسات التقليدية، تشجع هذه الاستراتيجية على تحطيم الحواجز النمطية واستكشاف الأفكار الجديدة بشكل مستمر ومن خلال خلق بيئة تشجيعية للابتكار .

تساعد استراتيجية المحيط الأزرق في تحفيز الفرق داخل المؤسسة على تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها.

التساؤل الرئيسي:

ونظرا لأهمية استراتيجية المحيط الأزرق ودوره الكبير في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار داخل المؤسسة جاءت هذه الدراسة لإبراز مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار وذلك من خلال طرح مشكلة الدراسة في تساؤل التالي:

كيف تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسة؟

وماهي الأمثلة العملية من الشركات العالمية التي تبنت هذه الاستراتيجية وحققت نجاحات ملحوظة؟

تتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الأدوات التي تركز عليها شركة نيت فلكس في بناء استراتيجية المحيط الأزرق؟
- هل تبني استراتيجية المحيط الأزرق في شركة نينتندو يحقق مستوى اعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات التقليدية؟

- هل تلبي استراتيجية المحيط الأزرق في شركة تيسلا الاحتياجات غير الملباة في السوق؟

الفرضيات الفرعية:

- تركز شركة نيت فليكس على إطار العمل ذو الفعاليات الأربع في بناء استراتيجية المحيط الأزرق.
- نعم، تبني استراتيجية المحيط الأزرق في شركة نينتندو يحقق مستوى اعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات التقليدية

- لا تلبي استراتيجية المحيط الأزرق في شركة تيسلا الاحتياجات غير الملبات في السوق.

أهمية الدراسة:

- يتوقع ان يكون للدراسة اسهام جيد في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث ان الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق تتميز بالندرة بالنسبة للمراجع بالعربية
- التعرف على العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وتنمية التفكير الإبداعي والابتكار في المنظمة
- استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كأحد المنهجيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية منظمات الاعمال

اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق والفرق بينه وبين المحيط الأحمر
- التعرف على كيفية خلق فرص جديدة للنمو والابتكار في السوق بدلا من المنافسة المباشرة.
- التعرف على كيفية فهم السوق لتطوير منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بشكل مبتكر.
- التعرف على ادوات الى استراتيجية المحيط الأزرق
- التعرف على كيفية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق
- معرفة طرق التدريب على التفكير الإبداعي
- التطرق الى ماهية الابداع والابتكار
- التحقق من مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار داخل شركة كل من نتفليكس ونينتيدو وتيسلا
- التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطبيقها في شركة كل من Airbnb واوبر

أسباب الدراسة

- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة باستراتيجية المحيط الأزرق
- فهم الطريقة التي يمكن ان تؤثر بها استراتيجية المحيط الأزرق على الابتكار في المؤسسات والشركات
- تحديد العوامل التي تعزز الابداع وتشجع على الابتكار في سياق استخدام استراتيجية المحيط الأزرق

المنهج المستخدم:

تم اتباع المنهج الوصفي في معالجة الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على اهم ما ورد في المراجع لعربية والاجنبية المتعلقة لأدبيات الدراسة وتوضيح لمصطلحات البحث، وتم وصف الظاهرة قيد الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فتم اعتماد المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، كما تم تفصيل وشرح كيفية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في مجموعة من الشركات العالمية وتحليل كيفية تعزيز الابتكار فيها.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

اطروحة دكتوراه، دراسة صدوق فتيحة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سنة 2019 تحت عنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق" دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، تدور الإشكالية حول " كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي ان يحقق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق الدراسة حول" حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق واختبار هذه العلاقة اعتمدوا على استبيان تم توجيهه الى القيادات العليا في اربع مؤسسات في الصناعات الغذائية (عمر بن عمر، صومام، رامي، القولية) حيث تم تجميع 77 استبيان صالح لدراسة توصلوا من خلاله الى مجموعة من النتائج:

- لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة نسبة عالية من التفكير الاستراتيجي.
- المؤسسات المبحوثة تعمل على تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار منتجات جديدة والمبادأة بالدخول في أسواق جديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% α للتفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الابداع، المبادأة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% الآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، ابتكار القيمة، الابداع، المبادأة) تعزى للمتغيرات الشخصية.
- استقننا من هذه الدراسة في الجانب النظري، حيث ساعدتنا في فهم التحرك الاستراتيجي

الدراسة الثانية:

دراسة Susan Kehoe بعنوان Transforming government service delivery to the people of NSW حيث تدور إشكالية هذه الدراسة حول ماهي أهم النتائج المحققة عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بيوساوث ويلز والهدف الرئيسي للمقال هو تسليط الضوء على استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين خدمة نيو ساوث ويلز كمبادرة هامة في تحسين تجربة العملاء للمواطنين والشركات في ولاية نيو ساوث ويلز. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- قامت NSW بتحدي العديد من المفاهيم التقليدية حول تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، مثل تصور وإدارة المخاطر وجودة الخدمة الحكومية
- اظهر خدمة NSW انه يمكن تحقيق تقدم هائل في قيمة العملاء دون التنازل عن الحوكمة
- تمثل خدمة NSW قيمة في جلب ممارسات من القطاعات الاخر الى القطاع العام، مما ساعدة في تسريع عمليات التحديث والتغيير.
- برغم من المقاومة البيروقراطية، استطاعة القادة في خدمة NSW، الذين لم يكونوا يعلمون في الحوكمة من قبل، إطلاق منظمة حكومية جديدة بنجاح وسرعة مع الالتزام بالقواعد الأساسية للحوكمة.

- اظهر خدمة NSW انه من الممكن تحقيق تقدم هائل في قيمة العملاء وفي الوقت نفسه توفير أموال المكركة للمكرمين.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالصياغة بتحديد في عنصر تحديد فئة اللارباثن

الدراسة الثالثة

دراسة بعنوان the process of formulating blue ocean strategy حيث تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيفية القيام بعملية صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتهدف هذه الدراسة إلى وصف عملية صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق وتبيين كيف يمكن لهذه الاستراتيجية أن تساعد الشركات على الابتعاد عن المنافسة الشديدة في الأسواق المكتظة وخلق مساحات سوق جديدة خالية من المنافسين، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن استراتيجية المحيط الأزرق هي مفهوم استراتيجي هام يمكن استخدامه لإعادة تعريف رؤية وأهداف الشركة، وإعادة بناء حدود السوق التي تعمل فيها الشركة. على الرغم من وجود انتقادات لهذا المفهوم إلا أنه يجب أن يعترف بأنه مفهوم قيم ومهم، خاصة للممارسين الاقتصاديين. استراتيجية المحيط الأزرق تتميز بالسهولة في الفهم والأدوات البسيطة، مما يجعلها مفيدة في التطبيق العملي. ويتطلب النجاح في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق تنفيذًا مناسبًا للأنشطة المستقبلية.

افادتنا هذه الدراسة في معرفة الأسئلة التي نستعملها في مصفوفة اتخاذ القرارات

الدراسة الرابعة:

دراسة simon chastagner بعنوان La stratégie Océan bleu Outil stratégique ou incantation managériale تهدف هذه الدراسة الى فهم ما إذا كانت استراتيجية المحيط الأزرق تمثل حلا فعالا وملائما للتحديات الاقتصادية والاجتماعية الحالية التي تواجهها الشركات. وتشير نتائج هذه الدراسة الى ان النموذج الاستراتيجي للمحيط الأزرق قدم رؤية جديدة ومبتكرة، مما قد يكون له إثر إيجابي على الشركات والمديرين في تطوير استراتيجياتهم وتحسين أدائهم. ومع ذلك، تظهر الدراسة بعض القيود فيما يتعلق بتطبيق هذا النموذج على أرض الواقع، وتشير الى ضرورة اجراء مزيد من البحوث والدراسات لتحديد مدى فعالية هذا النموذج وملاءمته للشركات في مختلف الصناعات والبيئات التنافسية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري، حيث افادتنا في الفصل الاول وبالتحديد قمنا باستخراج إطار العمل دو الفعاليات الاربع منها.

الدراسة الخامسة:

رسالة ماجستير، دراسة عادل رضوان، جامعة الجزائر -3- سنة 2012، بعنوان " دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، تدور اشكالية المذكرة حول "مدى امكانية الصناعة الجزائرية في الاعتماد على عنصر الابتكار من اجل تحسين قدرات التصنيع والتكيف مع التكنولوجيات الجديدة"، تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- دراسة واقع الابتكار في الجزائر من خلال تقييم وتحليل مؤشرات التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. في الجزائر لترقية البحث والتطوير والابتكار من خلال عرض برنامج كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- دراسة وتقييم مدى مواكبة المؤسسات الصناعية في الجزائر

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية لا تتعدى المستوى التقليدي، حيث تهتم الجامعة بوظيفة التعليم وليس بالضرورة البحث والتطوير، ويمكن لها القيام بأبحاث مشتركة مع القطاع الصناعي او تقديم خدمات استشارية عندما تطلب منها بشكل مؤقت ولا يتولد عنها علاقات وانماط تعاون طويلة المدى، والجامعة لا تحصل على اي تمويل من طرف الصناعة.
 - البحث والتطوير يتميز بهيمنة البحث العلمي في الجزائر حيث ان 84% من الباحثين هم أساتذة التعليم العالي، بالإضافة الى نوع البحوث الممارسة يغلب عليها طابع البحث الاساسي.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالابتكار حيث استخرجنا من هذه الدراسة نماذج الابتكار

الدراسة السادسة:

رسالة ماجستير، دراسة عوض الامام سليمان عمر، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2017، تحت عنوان "التفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات"، تدور اشكالية رسالة الماجستير حول "السمة العامة للتفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، وهدفت الدراسة الى التعرف على السمة المميزة للتفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- يتسم التفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يتسم بالانخفاض.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تبعا لمتغير النوع (ذكر، انثى) لصالح النوع (ذكر).

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالتفكير الابداعي حيث استخرجنا منها خصائص التفكير الابداعي

الدراسة السابعة:

اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر -3- سنة 2016، دراسة فرات أسمى، بعنوان "إثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين" تدور اشكالية الدراسة حول "أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين في المؤسسة"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين في شركة صيدال - فرع بيوتيك الحراش - كالتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الابداعي.

وتتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- يخضع السلوك الابداعي للمرؤوسين (العمال) باهتمام ملحوظ في السنوات الاخيرة من طرف المسؤولين وذلك للفائدة التي يعود بها هذا الاخير على المؤسسة خاصة فيما يتعلق باستمراريتها في الاسواق التنافسية.
- الانماط القيادية هي عوامل مؤثرة بشكل مباشر وكبيرة في سلوكيات المرؤوسين بشكل عام وفي السلوك الابداعي لهم بشكل خاص.
- وبالنسبة للإضافة التي سيقدمها هذا البحث مقارنة بالدراسات السابقة فتكمن في اعطاء صورة واضحة لأنواع الابداع

الدراسة الثامنة:

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، دراسة رائدة حاج علي، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2022، تحت عنوان "إثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات"، تدور اشكالية الدراسة حول "مستوى التمكين الاداري بأبعاده لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات" وتهدف الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات من خلال محاور تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب العاملين والتحفيز. وتتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

_ وجود علاقة عكسية بين التحفيز والسلوك الابداعي لدى العاملين في الشركة، وتحتاج الى حل اسعافي.

_ لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى التمكين الاداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ان الاضافة التي قدمتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن في اعطاء صورة واضحة لخصائص الابداع

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول اساسية، وذلك كما يلي:

الفصل الاول ثم تخصيصه لمعرفة الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الازرق، حيث تضمن ماهية استراتيجية المحيط الازرق وكيفية صياغتها وتنفيذها.

اما الفصل الثاني فخصص للتفصيل في التفكير الابداعي والابتكار ومعرفة اهم العناصر الموجودة في كل متغير.

بينما الفصل الثالث والآخر فخصص لتبيين العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والابتكار ودراسة تحليلية لعينة من الشركات العالمية.

وفي الاخير وبعد مناقشة الفرضيات تم الخروج الى مجموعة من النتائج مكنت من معرفة مساهمة تبني استراتيجية المحيط الازرق في تعزيز التفكير الابداعي والابتكار.

الفصل الأول: الإطار النظري
لاستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد:

توجد في بيئة الأعمال الآن زخم كبير للتنافس، حيث تتسارع الديناميات وتتعقد النزاعات المتعلقة بتطور الصناعات وتداخلها وتأثيرها على الأسواق. هذا يجعل الشركات تتجاوب بتغيرات دورية في طبيعة العلاقات التنافسية، مما يدفعها إلى تحسين استراتيجياتها وميزاتها التنافسية بشكل جذري. هذا النهج يجعل التنافس أكثر شدة وتكلفة، مما يضطر الشركات، إلى اعتماد استراتيجيات جديدة وابتكارية لتطوير أدائها التنافسي. وفي ظل هذه التطورات، ظهرت العديد من النظريات والأساليب العملية لتنظيم الشركات واستراتيجياتها، بهدف تحسين الأداء وتفادي الإفراط في التنافسية، مما يضمن استمراريتها وتقدمها. تركز هذه الاستراتيجيات على فن إدارة التهديدات التنافسية بشكل مرن، مع التحول من النهج التقليدي المبني على استنباط القرارات إلى استراتيجيات أكثر ابتكار، تتجاوب مع المتغيرات الحالية والمستقبلية بفعالية.

وسيتّم من خلال هذا الجزء التطرق إلى إبراز منطلق الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

المبحث الثاني: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

المبحث الثالث: صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

قدم البروفيسور الأمريكيان " تشان كيم" و " رينيه مورجن " مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق في كتابهما " إستراتيجية المحيط الأزرق "، الذي كتبوه إثناء عملهما في جامعة هارفارد. استعرضا فيها استراتيجية جديدة للنجاح تتمحور حول إيجاد مساحات منافسة جديدة للنجاح تتمحور حول إيجاد مساحات منافسة جديدة تفنقر إلى المنافسة، والتي تمثلها الجمعيات الزرقاء. اشتق اسم هذه الإستراتيجية من فكرة إن المحيطات الزرقاء تعبر عن مساحات من عدم وجود منافسة، على عكس المحيط الأحمر الذي يرمز إلى السوق المزدحمة بالمنافسة والضغط. في هذا المبحث سنتطرق الى نشأة وتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق في المطلب الأول اما المطلب الثاني فسننتظر فيه الى الأسس والدوافع.

المطلب الأول: نشأة وتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

الفرع الأول: نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق

لقد تطورت الإستراتيجية لمدة أكثر من مئة عام ولكن تعتبر الفترة من 2005 إلى 2013 من أهم فترات التطور حيث تمت الدراسة على 180 شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسات. تعد إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية تهدف لتحقيق الابتكار والتنافس الايجابي وقد قدمها وقد قدمها كل من كيم ومورجن من جامعة هارفارد الأمريكية عام 2005 حيث تستند هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسات على اختلاف أشكالها بإنشاء أسواق جديدة صافية ذات اللون الأزرق لم تعكرها دموية المنافسة تعرض فيها منتجاتها الجديدة بالإضافة إلى جعل المستفيد أكثر ولاء لخدماتها وبهذا تستطيع المؤسسات تحقيق إرباح وفيرة مما يضمن لها مركزا تنافسيا قويا (زهران، 2023)

إن اغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل 100 عام مثلا كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل إن كثير من الصناعات لم يتوقع إن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل، ومع القليل من التأمل نجد كما من الصناعة غير المعروفة اليوم التي من المحتمل إن تكون صناعة أساسية بعد 20 عام، وقد أشير إلى إن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من المحيطات الزرقاء الصافية (نقاط السوق النائية)، التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، وهنا تتم صناعة الطلب لأول مرة وهي صافية وذات لون ازرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات. لذلك فان إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة. (كيم و رينيه ماوبرغن، 2006)

الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

أولاً: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

تعرف إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل مبتكراها (Kim و Mauborgne) بأنها: إستراتيجية تعبر عن جميع التحركات الإستراتيجية التي تهدف إلى خلق سوق جديدة، فهي على عكس إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل نظرية تنافسية، تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق نظرية خلق سوق وتجعل المنافسة أمراً غير وارداً. ويضيفان بأن المحيطات الزرقاء تشمل جميع الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضح بعد. (يسرى، 2022)

تعرف كذلك على أنها سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات العملاء لتصميم استراتيجياتها بما يتلاءم مع احتياجات وتقديم قيمة مميزة وبناء علاقات جديدة مع العملاء، وهي إيجاد سوق بعيدة عن المنافسين من خلال إرضاء العملاء الحاليين. (زهران، 2023)

من هذا المنطلق نستنتج أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي نموذج استراتيجي يهدف إلى إيجاد مساحة جديدة للنمو وابتكار فرص جديدة في سوق تكون فيها المنافسة غير موجودة وتحقيق الفوز للعملاء بدلاً من محاولة سرقته من المنافسين الموجودين.

ثانياً: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر:

من هذا المنطلق يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تحمل في مفهومها نوعين من المحيطات يمكن التفرقة بينهما في الجدول أدناه:

جدول رقم (1): الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأحمر	إستراتيجية المحيط الأزرق
التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقاً
إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمراً غير مطروح
استغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو الكلفة المنخفضة	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة

المصدر: (طالب، 2012)

في ضوء ما تقدم، يمكن القول إن إستراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفترض أن الشروط الهيكلية للصناعة الثابتة، وأن المؤسسات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور البنيوي أو حتمية الوسط المحيط، وعلى العكس يركز ابتكار القيمة على منظور يرى حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة، بل يمكن إعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو ما يسمى منظور إعادة البناء.

كما أن التميز في المحيط الأحمر يمتاز بكلفته العالية لأن المؤسسات تتنافس في المجال نفسه، لذلك فإن الخيار الاستراتيجي هي السعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة. إما في عالم إعادة البناء فإن الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق. (طالب، 2012)

المطلب الثاني: أسس ودوافع استراتيجية المحيط الأزرق

الفرع الأول: أسس استراتيجية المحيط الأزرق

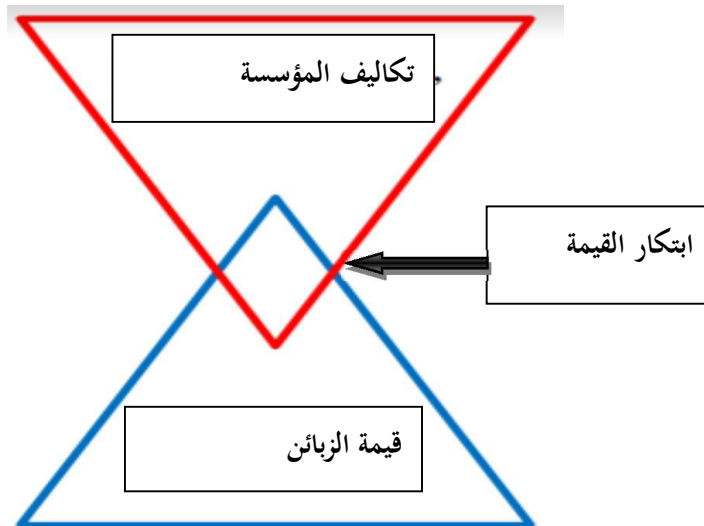
أولاً: ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق

الشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها ولكنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً نطلق عليها ابتكار القيمة ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من الابتكار + القيمة كما يلي:

القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد إضافة للقيمة، وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتعاقبة لكن لمخازن الشركة وحدها وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط؛
الابتكار بدون قيمة: تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهما ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشرائه وهو لهذا يفشل؛ (سارة، 2021)

كما هو موضح في الشكل ادناه، يتم انشاء الابتكار في القيمة في المؤسسة التي تؤثر إجراءات الشركة بشكل إيجابي على كل من هيكل التكاليف وعرض القيمة للمشتريين. ووفقاً لكيم وموبرون، فإن انشاء الابتكار في القيمة يتعلق بتخفيض التكاليف بينما يتم زيادة القيمة في الوقت نفسه للمشتريين. هذه هي الطريقة التي يتم بها تحقيق قفزة في القيمة لكل من الشركة ومشتريها. لأن قيمة المشتري تأتي من الفائدة والسعر الذي تقدمه الشركة للمشتريين، ولأن القيمة والسعر الذي تقدمه الشركة للمشتريين ولأن القيمة للشركة تتولد من السعر وهيكل التكاليف، يتم تحقيق الابتكار في القيمة فقط عندما يتم توجيه النظام بأكمله من فعاليات الفائدة والسعر والتكاليف للشركة بشكل صحيح. (Hamra & Gassabi, 2021) ،

الشكل رقم (1): ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (Hermanto, 2023)

ثانياً: التحرك الاستراتيجي

يظهر تاريخ الصناعة بان ظروف وحدود الصناعة غير ثابتين، وليس على المؤسسات ان تتنافس من الان فصاعداً في مساحة محدودة، وعليه فان المؤسسة والصناعة ليستا أفضل وحدة للتحليل عند دراسة جذور الأداء، وأثبتت الدراسات التي قام بها " تشان كيم" بان التحرك الاستراتيجي هو الوحدة المناسبة للتحليل، وليس المؤسسة او الصناعة، وذلك تفسير خلق المحيطات الزرقاء والأداء العالمي المستديم. ويعرف التحرك الاستراتيجي على انه: " مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوق كبير."

وقد أكد تحليله لمجالات الصناعة تلك بان ليست هناك صناعة او مواصفات منظمة يمكنها ان تفسير التمييز بين المجموعتين فقد فشل التحليل في إيجاد مؤسسة او الصناعة كاملة بشكل دائم، بل اذ ما وجده خلف النجاحات لبعض المؤسسات هو نموذج ثابت وشائع يجتمع التحركات الاستراتيجية التي تهدف الى خلق المحيطات الزرقاء والتمسك بها، فلقد توصل " تشان كيم " الى ان المقاربة الاستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء كانت ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة.

فالتحرك الاستراتيجي هو مجموعة الجهود المبذولة لبلوغ الغايات والاهداف التي وضعتها المؤسسة، وخطوات التحرك الاستراتيجي تمثل التفاصيل المحددة لخطة العمل، لذلك يجب ان تكون ملموسة وشاملة، ويجب ان تحرك ما يلي:

- ما الذي سيحصل؟
- باي قدر او الى أي مدى ستحصل هذه التحركات الاستراتيجية؟
- من سينفذ هذه التحركات الاستراتيجية؟
- متى ستحدث هذه التحركات، وكم من الوقت ستدوم؟
- ما هي الموارد اللازمة لتنفيذ التحركات المقترحة؟

ان استباق المستقبل هو السبب الأبرز لأهمية تحديد خطوات التحرك الاستراتيجي، فالمؤسسة تكون مستعدة للمتغيرات التي تحدثها، وثمة أسباب أخرى، وهي:

- التركيز على التفاصيل التي يجب ان تحصل حتى تنجح المؤسسة.
- إيجاد طرق ممكنة لبلوغ الغايات.
- السماح للكثير من الأشخاص بالتفكير بطريقة منظمة حول مستقبل المؤسسة.
- توفير الوقت والطاقة، والموارد على المدى البعيد.

وتحديد خطوات التحرك الاستراتيجي، حسب التغييرات التي تريد المؤسسة الحصول عليها، حيث تدرس في مرحلة مبكرة من عمل المؤسسة، وان يتم تحديثها بصورة مستمرة، وتحدد خطوات التحرك الاستراتيجي فيما يلي:

- تحديد ما الذي تحسن المؤسسة صنعه على الصعيدين الجماعي والفردى: أي تحديد جميع نقاط القوة الممكنة توافرها في المؤسسة
- البحث عن طريق مختلفة ومحددة لاستخدام نقاط القوة هذه من اجل تنفيذ التغييرات التي قررتها المؤسسة
- التفكير في الحواجز المحتملة في وجه تطبيق التغييرات المقترحة، والتفكير في الطرق الممكنة لإزالتها.
- البحث عن الطرق المختلفة للمضي بتطبيق التغييرات المقترحة في القطاع المختار.
- تحديد قائمة نهائية بخطوات التحرك لكل قطاع، وامكانيات الخوض فيه. (فتيحة، 2019)

الفرع الثاني: دوافع استراتيجية المحيط الأزرق

إن الدوافع وراء استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات هي كما يلي:

- دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الأحيان إلى تخفيض في مستوى الأسعار الخاصة بالمنتجات، كما تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.
- دوافع مرتبطة بالزبائن من خلال استهداف زبائن جدد وجذبهم، وإقناع الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كذلك المساهمة في تمكين هذه الشركات من تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم من اجل الوصول لكسب ولائهم لمنتجات الشركة وخدماتها، كذلك تدفع هذه الإستراتيجية الشركة إلى إجراء مساحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن.
- دوافع متعلقة بالموارد البشرية والمادية، حيث يمكن للشركة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها أو امتلاكها، من قبل الشركات المنافسة، الأمر الذي يمكن هذه الشركة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، حيث أن جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة عبر ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية متميزة وفعالة، يصعب تقليدها، وتمكن أيضا الشركات من وضع صعوبات أمام المنافسين في سبيل التغلب عليهم. (الغوانمة، 2019)

المبحث الثاني: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق في مساعدة الشركات للابتعاد عن المنافسة الشديدة على مجموعة من الأدوات مثل إطار العمل ذو الفعليات الأربع والشرع الاستراتيجي وكذا منحى القيمة، الذي يساعد بدوره الشركات على إعادة بناء حدود السوق وتقديم عروض فريدة للعملاء.

المطلب الأول: الشرع الاستراتيجي ومنحى القيمة

الفرع الأول: الشرع الاستراتيجي

يشمل شرع الاستراتيجية مفهومين: تشخيصي، وإطار عمل عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق متكاملة: مفهوم التشخيصي يمثل الخطوة الأولى والأساسية في عملية وضع الاستراتيجية العملية. يركز على فهم وتحليل الوضع الحالي للعمل في السوق، ويهدف إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على المنافسة والأداء في هذا السوق. بمعنى آخر، يساعد المفهوم التشخيصي على وضع صورة واضحة وشاملة للوضع الراهن في السوق وفهم أهم التحديات والفرص. تشمل عوامل التشخيص الأساسية التي يمكن تحليلها فيما يلي:

الاسعار: فهم كيفية تحديد الاسعار في السوق وتأثيرها على استراتيجية التسويق وتفضيلات العملاء.

نوعية المنتجات: تقييم جودة المنتجات المقدمة في السوق وكيفية تمييزها عن المنافسين.

التسويق: دراسة الجهود التسويقية المتبعة وكيفية وصول المنتجات الى العملاء المستهدفين.

السمعة: تقييم سمعة الشركات والمنتجات في السوق وكيفية تأثيرها على سلوك العملاء.

التعقيد والخصوصية في طعم المنتجات: فهم العناصر التي تميز المنتجات وتجعلها فريدة في عيون العملاء.

نطاق الخيارات المتاحة: استكشاف مجموعة الخيارات المتاحة للعملاء في السوق وكيفية تلبية احتياجاتهم.

بمجرد إكمال عملية التشخيص، يمكن للشركة الانتقال إلى الإطار العمل العملي لوضع استراتيجية محيط أزرق. هذا الإطار يعتمد على البيانات والتحليلات التي تم الحصول عليها من التشخيص لتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق التميز التنافسي. يركز الإطار العمل العملي على توجيه الشركة بعيداً عن المنافسة المباشرة مع الشركات الرائدة في الصناعة، وبدلاً من ذلك يركز على ابتكار حلول بديلة وتطوير طرق جديدة لتلبية احتياجات العملاء غير المُلبَّاة حالياً. (و.تشان.كيم و رينيه، 2006)

الفرع الثاني: منحى القيمة

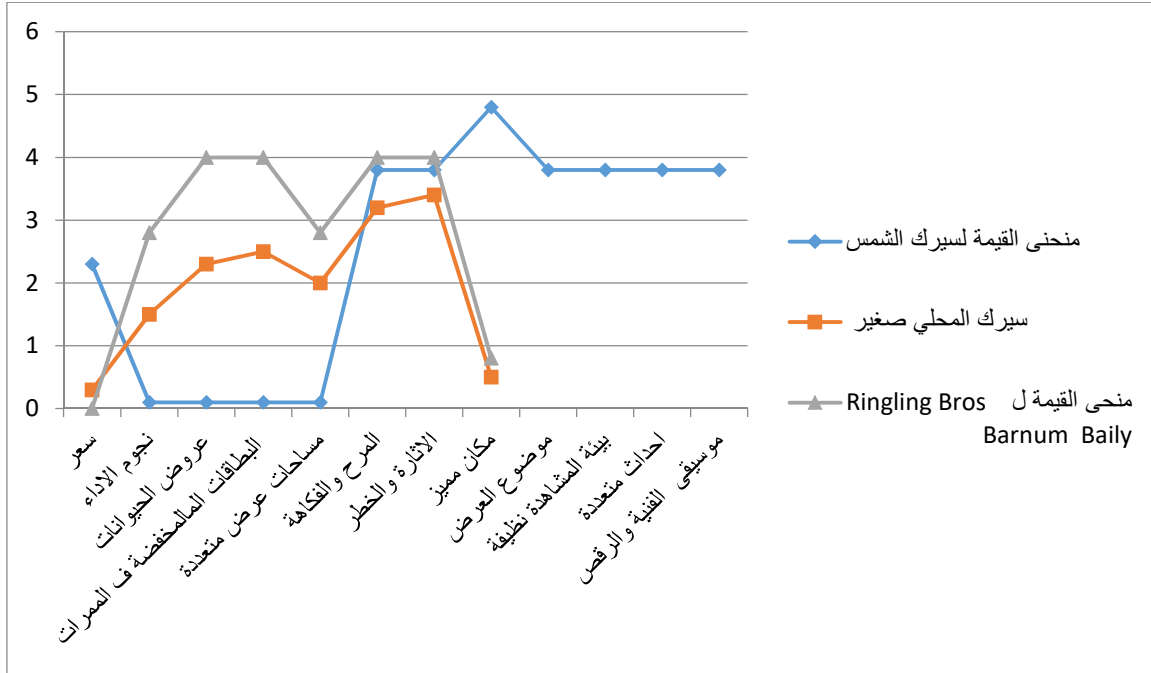
مخطط الاستراتيجية يساعد المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، انطلاقاً منها ومن شبكة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحى قيمتها K، يرسم هذا المنحى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع. (دخان ، 2019)

ويعتبر منحى القيمة العنصر الرئيسي في مخطط الاستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني، لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة، وهو ينظر الأداء النسبي للمؤسسة عبر عوامل صناعيتها في المنافسة، علاوة على ذلك يقدم منحى القيمة الأداء النسبي لكل عامل الأعمال في الصناعة، كما أن عرض منحى القيمة يدل على أن الارتباط بين ارتفاع وانخفاض ترتيب العوا (بمعنى العوامل التي تركز عليها الصناعة أكثر والعوامل التي تهملها الصناعة) وما تقدمه الصناعة للزبائن، احتوائه على كم هائل من المعلومات حول الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما أنه يسלט الضوء على الوضع الراهن في هذه الصناعة، وهي مشتقة من إجراء تحليل الأعمال، علاوة على ذلك يتم تطبيق إطار العمليات الأربعة على مخطط الاستراتيجية لاشتقاق مساحة السوق بلا منازع، وعند رسم منحى القيمة الخاص بالمؤسسة معرفة كيفية قراءته وفق ما يلي: (دخان ، 2019)

- تقاطع منحى المؤسسة مع منحى المنافسين، يعني أن المؤسسة عالقة في المحيط الأحمر، واستراتيجية المؤسسة صريحة أو ضمنية تميل إلى أن تحاول التفوق على المنافسين إما من خلال الجودة أو السعر؛
- عندما يظهر منحى القيمة المؤسسة على مخطط الاستراتيجية بتقديم مستويات عالية في جميع العوامل، يعكس ذلك أن المؤسسة عرضت الكثير من العناصر التي تضيف قيمة للزبائن ويجب على المؤسسة أن تقرر أي العوامل التي يجب تخفيضها ورفعها واستبعادها وإنشاؤها لبناء نموذج منحى قيمة مختلف؛
- عندما يمتد منحى قيمة المؤسسة بشكل متعرج، يشير ذلك إلى أن المؤسسة لا تمتلك استراتيجية متماسكة، وتقوم المؤسسة على استراتيجيات فرعية مستقلة؛
- التناقضات الاستراتيجية، هي المناطق التي تقوم فيها المؤسسة بعرض مستوى عال على عامل تنافس واحد، في حين تتجاهل العوامل الأخرى التي تدعم ذلك العام مثلاً: تستثمر بشكل كبير في جعل موقع المؤسسة، سهل الاستخدام على شبكة الأنترنت لكن تفشل في تصحيح بطء سرعة العملية، كما أن التناقضات الاستراتيجية يمكن أن تكون موجودة بين مستوى العرض والسعر، مثلاً: وجدت محطة لشركة البترول أنها، تقدم عروضاً "أقل الأكثر" بمعنى تعرض خدمات أقل من أفضل منافس بسعر أعلى هذا سيؤدي إلى فقدانها لحصتها السوقية بسرعة؛
- في مخطط الاستراتيجية كيف يمكن للمؤسسة التميز في الصناعة لعوامل المنافسة؟، مثال: تستخدم كلمة (Migahertz) ميغاهيرتز بدلاً من السرعة، أو درجة المياه الحرارية بدلاً من الماء الساخن، هي عوامل تنافسية يتم ذكرها في مصطلحات، حيث يمكن للزبائن فهمها وتقييمها، أم أنها مصطلحات تشغيلية؟ هذا

النوع من المصطلحات المستخدمة في مخطط الاستراتيجية يعطي فكرة حول ما إذا كان تم بناء رؤية المؤسسة على "خارجية" مدفوعة من جانب الطلب، أو من وجهة نظر "من الداخل إلى الخارج" عمليا، تحليل لغة مخطط الاستراتيجية تساعد المؤسسة في فهم إلى أي مدى يتم إنشاء الطلب في الصناعة. في الشكل الموالي يتم تقديم مثال لمنحنى القيمة لسيرك الشمس للتوضيح أكثر:

الشكل رقم(2): منحنى القيمة لسيرك الشمس



(المصدر: دخان ، 2019)

من خلال ما تم عرضه من أدوات تستخدم لبناء الفضاء الأزرق، يتضح لنا أنها أدوات تحتاج إلى تحليل دقيق، كما أنها هدفها يصب في اتجاه واحد وهو تطوير استراتيجية قطيعة مع الوضع المألوف في الصناعة، وتوجد ثلاث خصائص لاستراتيجية محيط أزرق جيدة، وهذه الخصائص هي بمثابة اختبار مبدئي للجدوى التجارية لأفكار المحيط الأزرق، وهي: الاختلاف، التركيز والشعار المقنع، (دخان ، 2019)

المطالب الثاني: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

"شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والايجاد" هي أداة تحليلية تسعى الى إيجاد فرص جديدة للشركات من خلال تحليل قراراتها بشكل مبتكر. تقوم هذه الشبكة بمراجعة القرارات التي اتخذتها الشركة فيما يتعلق بمنتجاتها او خدماتها. وتقديمها في شكل مصفوفة تعكس قيمتها، بناء على هذا التحليل، يمكن للشركة رسم منحنى جديد، بهدف التفوق على المنافسة. لتحقيق ذلك، يوصي المؤلفون باستخدام مصفوفتهم المعروفة باسم " الأربعة إجراءات". تهدف هذه المصفوفة الوحيدة الى الإجابة على الأسئلة الأساسية التي يجب ان تطرحها الشركة للخروج من " المحيط الأحمر"، وهي:

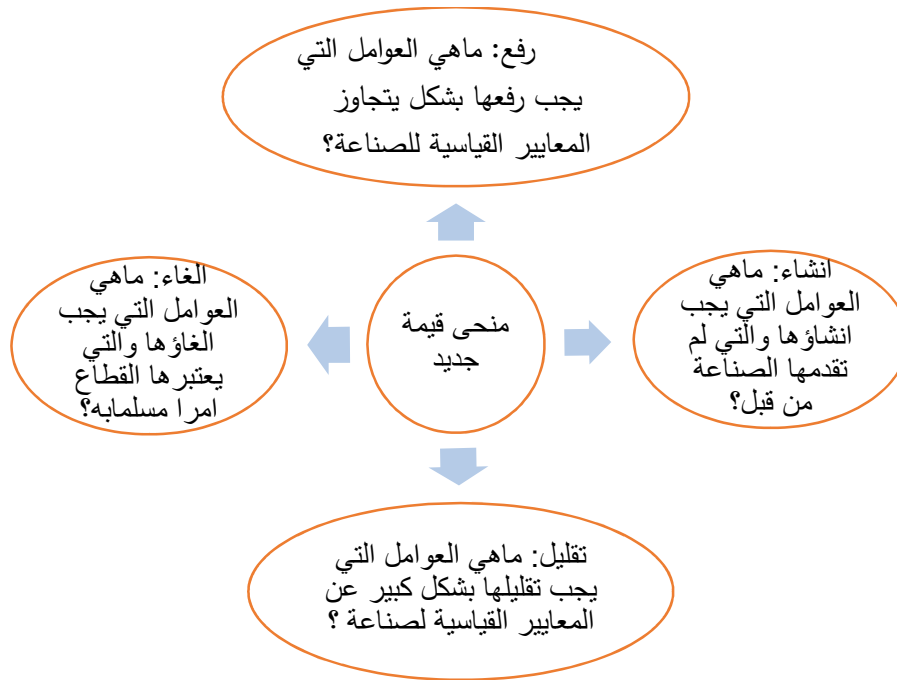
المعايير التي يجب استبعادها؟

المعايير التي يجب تعزيزها؟

المعايير التي يجب تخفيفها؟

المعايير التي يجب إنشاؤها؟ (CHASTAGNER, 2012)

الشكل رقم (3): إطار العمل ذو الفعليات الأربع



المصدر: (Achfaq & Shlvakant, 2018)

1. تقليل:

ويعني تقليص او تخفيض بعض الأنشطة التي تراها المؤسسة غير ضرورية او غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الامر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة

او التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى او مستحيلة التنفيذ وان كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا واخلاقيا، او تقليل جميع الأنشطة المضرة بالبيئة بشقيها الداخلية او الخارجي من اجل تمييز المؤسسة عن منافسيها. (حمد، 2020)

2. الغاء:

هذه ركيزة مهمة لإستراتيجية المحيط الأزرق، وهذا يعني ان الشركة تقضي على جميع العوامل التي تتنافس عليها الشركات في الفترات السابقة وتركز على خلق قيمة جديدة للمستهلكين. وهذا يعني استبعاد الطرق والأساليب التقليدية للمنافسة الشائعة بين الشركات في السوق. وهذا يؤكد وصف استراتيجية المحيط الأزرق بانها استراتيجية تسويق مبتكرة. تم تعريف الازالة على انها إزالة العناصر غير الضرورية من اجل خفض التكاليف الى اقصى حد ممكن مع التركيز على تجنب الاثار السلبية لهذا الاجراء على مستوى المبيعات او جودة المنتجات. يؤدي التخلص من هذه العناصر الى تحسين كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية، وخفض التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الربحية او زيادتها، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي للشركة في السوق.

ان الغاء استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الشركات من تحقيق المرونة لأنها تتجاهل الأساليب التنافسية السائدة في السوق وتعمل على إيجاد طرقها الخاصة من خلال تقديم منتجات جديدة تتلف عن تلك الموجودة في السوق اليوم. بالطبع، الغرض من القضاء هو قضاء على أي أنشطة تؤدي الى تكاليف غير ضرورية على المدى الطويل. هذا هو الحل بشكل خاص لان هذه الأنشطة لا تساعد الشركة على تقديم قيمة لعملائها في الوقت نفسه لا يساهم في تحقيق أرباح للشركة (turki & khemakhem, 2022)

ويعني الاستبعاد ان المنظمة تستبعد أي عمليات غير ضرورية لخفض التكاليف دون التأثير على الجودة والمبيعات والارباح، مثل استبعاد الافراد الذين يزعمون عمل المؤسسة والذين يحصلون على أجور عالية (Alghamdi, 2016)

3. الرفع:

بعد عملية القضاء والحد من (المخاطر، التكاليف، الخ) تبدأ المؤسسة في التركيز على رفع قدراتها وارباحها من خلال رفع مكانتها وسمعتها في السوق لزيادة أرباحها بشكل عام. ادعى Kim and mauborgne 2005 زيادة حيث يجب رفع العوامل فوق مستوى الصناعة. ذكر الغامدي ان الزيادة هي عملية متزايدة من خلال المؤسسة بإضافة بعض الأنشطة او الإجراءات او المواد التي تؤدي الى زيادة وتحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء، والتي تؤدي الى زيادة مستوى حجم الأرباح. وقال هيرش وأبو سليم في نفس السياق انه من المفروض ان المؤسسة تسعى الى زيادة بعض عوامل التركيز أكثر من بقية المنافسين في مجال عملية الإنتاج او الأنشطة التسويقية للوصول الى حالة التفرد.

بعد كل شيء، يمكن تعريف الزيادة على انها عملية رفع وتحسين العملية التنظيمية والأداء.

4. انشاء : (المنتجات والخدمات والأنظمة وما الى ذلك)

تتطلع أي مؤسسة الى البقاء في السوق لأطول فترة ممكنة من خلال انشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة لعملائها. لان في يوم ليس من السهل بالتأكيد القيام بذلك فقط من خلال اتباع عملية استراتيجية المحيط الأزرق، يمكن لأي مؤسسة ان تكون مبدعة ومبتكرة نعم ولكن لخلق فكرة جديدة تماما للحفاظ عليها في السوق من خلال عملية استراتيجية المحيط الأزرق التي تبدأ من فكرة مبتكرة لابتكار قيمة او خلق قيمة. ادعى Kim and mauborgne 2005 انشاء العوامل التي يجب انشاؤها والتي لم تقدمها الصناعة ابداء. وقد عرف لينديك، وآخرون 2012 الانشاء على انه إنجازات وانشاء أسواق عالية النمو لكل من الشركات الكبيرة والصغيرة من خلال خلق مساحة سوق جديدة. وقال الغامدي 2016 ان الانشاء يعني ان المؤسسة تخلق وظائف ومنتجات جديدة وتخلق أيضا بيئة عمل أفضل لموظفيها. بالإضافة الى استخدام طرقها واساليبها المبتكرة في عملية التسويق.

لذلك، يمكن تعريف الانشاء على انه عملية الانشاء والاختراع التي تمر بها المؤسسة. (agha, 2017)

المبحث الثالث: صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق مفهوما إستراتيجيا محوريا في عالم الأعمال اليوم، حيث يهدف إلى تحقيق التميز والنجاح من خلال ابتكار مسار جديد للنمو والتنافس.

تبدأ هذه الإستراتيجية بمرحلة الصياغة، حيث يتطلب الأمر فهما عميقا للسوق وتحليلا شاملا للصناعة والمنافسة، ويتمثل التحدي الرئيسي هنا في اكتشاف الفجوات غير المستكشفة وتحديد الفرص الجديدة التي يمكن استغلالها لتحقيق التفوق التنافسي

بمجرد صياغة الرؤية والأهداف، يتم التركيز على عنصر التنفيذ، والذي يشمل تحويل الرؤية إلى واقع ملموس من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات العلمية. يتم تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بأساليب مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فريد

بهذا يتجسد النجاح في إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تكامل متزايد بين عنصري الصياغة والتنفيذ، مما يسمح للشركة بالتفوق والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

المطلب الأول: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

يوجد أربع مبادئ أساسية تقوم عليها صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق وهي كالتالي:

الفرع الأول: إعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الكبيرة

أولا: إعادة بناء حدود السوق

بعد بناء تصور لما يمكن تحقيقه تأتي مرحلة البحث عن سبل تحقيقه وفي هذا الصدد قدما الباحثان W. Kim & Mauborgne ستة مناهج أساسية، تمثل مسارات فكرية نحو المساحات السوقية المبتكرة والتي يتم انشاؤها عبر سيرورة منظمة لاستبصار الفرص والخروج من المحيطات الحمراء واختراق حدود الصناعة القائمة ضمن منطق التجزئة والاستهداف المتخصص الناشئ عن حصر نطاق أداء المنتج، ويمكن تجزئتها الى مرحلتين:

(1) **مرحلة الاستكشاف الفردي للمسارات:** يتم من خلال هذه المرحلة البحث الفردي عبر المسارات لتقادي

انصهار الفكر الفردي ضمن تفكير الجماعة او يتم تجزئة أعضاء الفريق الى فرق فرعية، ويتم من خلال مقابلة الزبائن وغير زبائن، كما يمكن الاستعانة بالاستبيان ليتم في الأخير تطوير مجموعة من الأفكار الإبداعية عبر كل مسار

(2) **الانشاء الجماعي للأفكار:** ويتم من خلال هذه المراحل مراجعة الأفكار الفردية الخاصة بكل مسار

لبناء جماعي للأفكار الإبداعية القابلة للتنفيذ. وتتمثل هذه المسارات الستة فيما يلي:

المسار الأول: النظر عبر البدائل

تتنافس المؤسسات ضمن بيئة منافسة مفرطة تتعدى حدود الصناعة لتشمل صناعات بديلة والتي قد تقدم عروض تختلف شكلا عن عرض المؤسسة غير انها تتشابه معه وظيفيا، او عروض تختلف شكلا ووظيفيا عن عرض المؤسسة غير انها تلتقي معه في نفس الهدف أي تلبي نفس الحاجات، اذ يعد التفكير المتوازي بين عروض الصناعة والبدائل امر بديهي لدى الزبون لذا لا بد من النظر عبر هذه الصناعات لفتح حدود

جديدة للثنائية (قيمة/تكلفة) فالمساحة بين الصناعة والصناعات البديلة توفر فرصا لإنشاء محيطات زرقاء، فهذا المسار يسمح بتحليل مختلف جوانب القيمة المقدمة للزبون لتحديد نقاط والقوة ونقاط الضعف في المنتجات البديلة و العناصر الأكثر جذبا فيها ويتم مقارنتها مع عرض المؤسسة ويتم هذا عبر المراحل التالية:

1. تحديد المشاكل والاحتياجات التي يلبيها العرض من وجهة نظر الزبون؛
2. تحديد الصناعات البديلة التي تلبي نفس الحاجات من منظور الطلب؛
3. اختيار الصناعات الأكثر أهمية والمتمثلة أساسا في الصناعات الأكثر استحوادا على الزبائن والصناعات سريعة النمو؛
4. تحديد أسباب تفضيل الزبون للبدائل والتي تمثل ابعاد تنافس الصناعات البديلة ومقارنتها مع ابعاد تنافس صناعة المؤسسة من خلال اعتماد خريطة منفعة الزبون ومخططات القيمة الاستراتيجية (سمية، 2021).

المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الاستراتيجية

نظرا لان المحيطات الزرقاء غالبا ما يمكن انشاؤها عن طريق النظر عبر الصناعات البديلة، يمكن كذلك فتحها عن طريق النظر عبر المجموعات الاستراتيجية، يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية الى مجموعة من الشركات داخل صناعة معينة تتبع استراتيجية مشابهة. يمكن تصنيف المجموعات الاستراتيجية عموما بترتيب تسلسلي تقريبي يستند الى بعدين: السعر والأداء. يميل كل قفزة في السعر الى جلب قفزة مقابلة في بعض جوانب الأداء. تركز معظم الشركات على تحسين موقفها التنافسي داخل مجموعة استراتيجية معينة على سبيل المثال، تركز مرسيدس وبي ام دبليو وجاكوار على تفوق بعضها على بعض في قطاع السيارات الفاخرة تماما كما تركز شركات صناعة السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضها البعض في مجموعتها الاستراتيجية. المفتاح لإنشاء محيط زرقاء عبر المجموعات الاستراتيجية الحالية هو الخروج من هذه الرؤية الضيقة عن طريق فهم العوامل التي تحدد قرارات العملاء بالتحرك لأعلى او الأسفل من مجموعة واحدة إلى أخرى. (Rebbouh, 2019)

المسار الثالث: إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين.

تتفق معظم المؤسسات على تعريف عام للزبون المستهدف على الرغم من اختلافهم من ناحية القدرة على اتخاذ القرار الشراء، وبشكل عام فان جميع المؤسسات في مجال الصناعة ما تستهدف الشريحة المحدودة من الزبائن، ففي الصناعات الدوائية التركيز بشكل كبير يكون على فئة المؤثرين على اتخاذ قرارات الشراء وهم الأطباء متجاهلة المناطق التقليدية في التركيز على المستخدمين المنتجات (المرضى)، الامر الذي أتاح لمؤسسة (Nova Nordisk) الألمانية المتخصصة في انتاج الانسولين المجال واسعا لإيجاد محيط أزرق في صناعة الانسولين الذي يستخدم من قبل مرضى السكر من خلال تركيز اهتمامها على المرضى وقيامها بتصميم قلم حقن (Nova Pen) يحتوي على عبوة انسولين يسمح للمريض حمله بسهولة، ويمتلك الية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الضريع ان يتحكم بجرعة الانسولين، وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق جديد لها. (رؤوف، 2010)

المسار الرابع: النظر عبر العروض المكملة

معظم المنتجات والخدمات يتأثر قيمتها بمنتجات وخدمات أخرى، لكن على الرغم من ذلك، تتنافس الشركات ضمن حدود صناعتها. القيمة غير المستغلة غالبا ما يكون غير مرئية في المنتجات والخدمات المكملة، والمفتاح لاكتشاف هذه القيمة هو ان يدرك المشترون الحل الكامل الذي يسعون اليه عندما يختارون منتجات او خدمة. لاكتشاف القيمة غير المستغلة في المنتجات او الخدمات المكملة، يجب على الشركات معرفة السياق الذي يتم استخدام عروضها فيه ومعرفة ما إذا كان بإمكانها التغلب على الضعف من خلال عرض مكمل (Gunnarsson, 2012).

المسار الخامس: الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للمشتريين

فكلاهما مجالان للتنافس بين المؤسسات، فالوظيفية تعتمد على جذب المشتريين عن طريق السعر والجودة، حيث تقديم المنتجات بأسعار اقل من المنافسين او بنفس الأسعار ولكن الجودة اعلى، بينما العاطفية تجذبهم عن طريق انتمائهم للمؤسسة بأذهانهم ومشاعرهم، وبالتالي إذا تم تجاوز كلا الجاذبيتين فانت تبتكر سوق جديد (عثمان، 2022).

المسار السادس: النظر عبر الزمن

جميع الصناعات تخضع للاتجاهات الخارجية التي تؤثر على اعمالها مع مرور الوقت. فكفرى الارتفاع السريع للسحابة او الحركة العالمية نحو حماية البيئة. يمكن ان يوضح النظر الى هذه الاتجاهات من الزاوية الصحيحة كيفية خلق فرص محيطية زرقاء. معظم الشركات تتكيف بشكل تدريجي والى حد ما بشكل سلبي مع تطور الاحداث. سواء كان ذلك ظهور تقنيات جديدة او تغييرات تنظيمية رئيسية، يميل المديرون الى التركيز على توقع الاتجاه نفسه. ولكن الرؤى الرئيسية في استراتيجية المحيط الأزرق نادرا ما تأتي من توقع الاتجاه نفسه. بدلا من ذلك تنشأ من الرؤى التجارية في كيفية تغيير الاتجاه قيمة العملاء وتأثير نموذج الاعمال للشركة. من خلال النظر عبر الزمن، يمكن للمديرين ان يشكلوا مستقبلهم بنشاط ويدعون حقهم في محيط زرقاء جديد. (Hammer, 2022)

ثانيا: التركيز على صورة الكبيرة، وليس على الأرقام

تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على الصورة الكاملة هو المفتاح في تقليل مخاطر التخطيط للاستثمار كمية كبيرة من الجهد والوقت، لأنه لا يعكس فقط صورة موقف المؤسسة المالي لاستراتيجي، بل يساعدها أيضا على استكشاف استراتيجيتها المستقبلية ويفتح الباب امام الابداع لمجموعة واسعة من الافراد داخل المؤسسة ويفتح عيونها على المحيط الأزرق لتسهيل الفهم والتواصل مع الآخرين ليؤدي الى تنفيذ فعال.

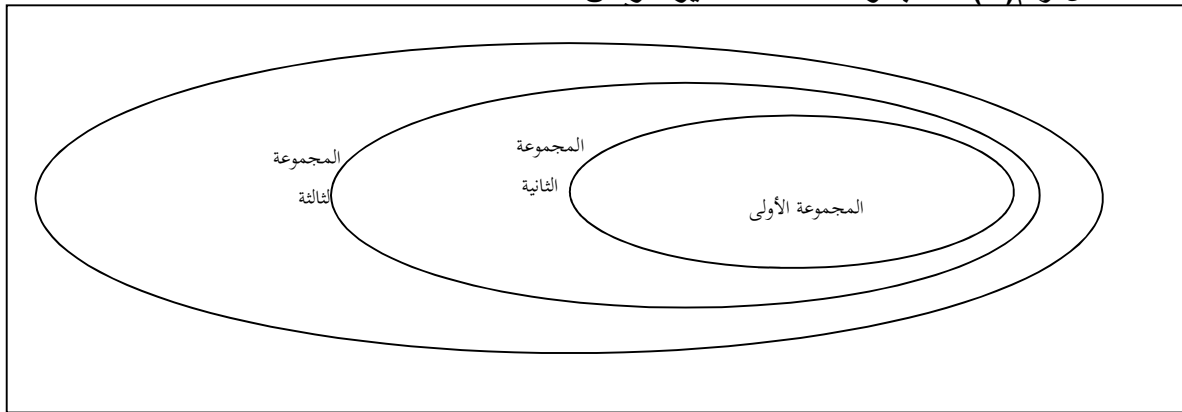
(Hassan, Jassim Salman, & Tuama Hawas, 2022)

الفرع الثاني: الوصول إلى ابعاد من الطلب الحالي وبلوغ تسلسل الاستراتيجي الصحيح

أولاً: الوصول إلى ابعاد من الطلب الحالي

مخاطر التحجيم تشير الى حقيقة ان النمو محدود بحجم قاعدة العملاء. تعزز استراتيجية المحيط الأزرق التفكير في الفرص لتوسيع بشكل هائل مجموعة العملاء المحتملين عن طريق البحث عن فرص توسع قاعدة العملاء الى مجموعات غير العملاء. وفي إطار البحث عن طلب جديد وإنشاءه. يقترح كيم وماويغن نموذجاً بسيطاً يتمثل في البحث في ثلاث مساحات موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4): المجموعات الثلاث لغير الزبائن



المصدر: (بلا تاريخ kehoe)

يتضح لنا ان مجتمع الزبائن حسب استراتيجية المحيط الأزرق يشمل:

1. **مجموعة الزبائن الحاليين:** تشمل دائمي المستخدمين المنتجات القائمة، وهم راضون نسبياً عن المنتجات المقدمة لهم، مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق لا تقتصر على هذا الجزء من السوق بل تسعى للمحافظة على الزبائن الحاليين من خلال ابقائهم راضون عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة لهم؛
2. **المجموعة الأولى من غير الزبائن:** تشمل هذه المجموعة الأشخاص الذين يترددون لاقتناء منتجات المؤسسة، ولكن في حالة وجود بديل أفضل يذهبون، بعبارة أخرى هم على حافة السوق، فالتمييز من خلال استراتيجية المحيط الأزرق يمكن ان يجذب هؤلاء الافراد لتجنب خروجهم، كما ان الاهتمام وتعزيز الخصائص المشتركة ضرورية هنا؛
3. **المجموعة الثانية من غير الزبائن:** تشمل هذه المجموعة الافراد الذين يعتبرون المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة على انها غير مقبولة لتلبية احتياجاتهم، وهم غير قادرين على دفع ثمنها، استراتيجيات التسعير وخفض التكاليف بطريقة استراتيجية المحيط الأزرق قد تكون فعالة في جذب هؤلاء الافراد؛
4. **المجموعة الثالثة من غير الزبائن:** هذه المجموعة ليست أساساً من الزبائن لا من السوق ولا من المنافسين، هذه المجموعة تعتبر مصدر هام للدخل وللتنمية للمؤسسة ومن الممكن ان يصبحوا زبائن في المستقبل إذا تم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما تشكل هذه المجموعة الهدف الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق (دخان، 2019).

ثانيا: تسلسل إستراتيجية مناسبة.

المرحلة الأخيرة في صياغة استراتيجية المحيط الأزرق هي اختيار تسلسل استراتيجية مناسب. يتيح التسلسل السليم الى تقليل مخاطر نموذج العمل التجاري.

يتطلب ذلك التركيز على العناصر التالية: الفائدة، السعر، التكلفة، والتبني. تعتبر الفائدة للمشتري نقطة البداية. ويجب الإجابة عن السؤال ما إذا كانت العرض الجديد يتضمن عنصر الفائدة معينة يمكن ان يقنع العملاء الجماهيريين. يتم تقييم انطباعات المشترين عن طريق تقسيم فترة من لحظة شراء المنتج من قبل العميل حتى التخلص منه الى عدة مراحل. يتم تقييم كل من هذه المراحل بمساعدة خصائص معينة تشير الى فائدة. يعتبر العرض الجديد مستعدا تماما إذا تم إزالة معظم العوائق المتعلقة بالفائدة، التي تم تحديدها خلال تجربة العمل بأكملها. غالبا ما تكون العوائق الأكثر أهمية مرتبطة بأكبر فرص لإطلاق قيمة فريدة للعميل

التقييم العرضي المناسب هو المرحلة التالية، يجب الإجابة عن سؤال ما إذا كان السعر لن يشكل عائق في جذب العميل الجماهيري، وهل يمكنه تحمل هذا العرض. يجب تحديد السعر على المستوى المقبول للمشتري وفي الوقت نفسه، يثير الاهتمام للمتابعين المحتملين. اثناء تحديد السعر، يجب ان ينظر في حساسية العملاء لسعر. اذ انهم معتادون على مقارنة العرض من حيث الأسعار. يجب اخذ هذا في الاعتبار اثناء تحديد ما يسمى بالممر السريع، والذي يعني نطاق الأسعار المقدمة قبولها بشكل محتمل للعملاء المستقبليين. يعتبر هذا النطاق بدوره مشتق من بين الأمور الأخرى، مستوى الحماية القانونية والموارد. في حالة المستوى العالي من الحماية وبالإضافة الى ذلك التقليد الصعب يمكن تحديد السعر بشكل اعلى. يجب تحديد السعر اقل إذا كانت الحماية القانونية منخفضة، وكذلك الوصول الى الموارد وتقليد سهلين. (proceedings of 3rd international conference contemporary issues in theory and practice of management, 2020)

التكاليف هي العنصر التالي ذو أهمية قصوى يجب الإجابة عن السؤال ما إذا كان من الممكن تطوير عرض ضمن نطاق التكاليف المفترضة، مع الحصول في الوقت نفسه على هامش ربح مرض. قد يكون من المفيد إعادة بناء العمليات وتقديم الابتكارات في التكلفة عبر العملية بأكملها، بداية من الإنتاج وانتهاء بالتوزيع. يمكن تقليل تكاليف المواد عن طريق استخدام البدائل، وتقليل تكاليف العمليات من خلال التبسيط، وتكاليف التطوير من خلال الانضمام الى التحالفات، وتكاليف الإنتاج من خلال تغيير موقع الإنتاج او بواسطة الاستعانة بمصادر خارجية. ومع ذلك يجب ان يتذكر ان السعي لتقليل التكاليف لتحقيق الأرباح القصوى لا يمكن ان يؤدي الى خفض مستوى الفائدة من المنتجات والخدمات المقدمة.

العنصر الأخير هو تحديد الحواجز في تنفيذ فكرة الاعمال الجديدة، ينبغي ان نفترض ان التغييرات قد تثير مقاومة من مجموعات معينة من أصحاب المصلحة في الشركة، مثل الموظفين وشركاء الاعمال والعملاء، للتغلب على مخاوفهم من الضروري زيادة الوعي والتثقيف

التحدي الرئيسي هو جذب أصحاب المصلحة في مناقشة مفتوحة حول سبب تنفيذ المفهوم الجديد، وماهي الفوائد التي ستجلبها هذه الخطة للشركة. (proceedings of 3rd international conference contemporary issues in theory and practice of management, 2020)

يجب أيضا تحديد ماهي التوقعات المتعلقة بكل مجموعة وكيف تتوي الشركة التعامل معها. يجب اقناع أصحاب المصلحة بان أصواتهم تسمع وتؤخذ في الاعتبار.

بشكل عام يمكن تقييم استراتيجية المحيط الأزرق من خلال: الفائدة، السعر، التكلفة، والتبني عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك أسباب خاصة لشراء المنتج او الخدمة المقدمة؟
- هل السعر مقبول بسهولة للمتلقي الجماهيري؟
- هل تكون التكاليف ضمن نطاق التكلفة المستهدف؟
- هل تم النظر مسبقا في الحواجز المحتملة في تبني الاستراتيجية؟

يمكن للخطوة ان تجلب النجاح لشركة إذا تم العثور على إجابات إيجابية على هذه الأسئلة، بعد ذلك سيشكل المفهوم مجموعة متكاملة بشكل منطقي. (proceedings of 3rd international conference contemporary issues in theory and practice of management, 2020)

المطلب الثاني: تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

الفرع الأول: تعريف تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

يعرف (Thompson,1994) ، التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية والوقت، إذ يجسد التنفيذ الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة.

وتنفيذ الإستراتيجية الجديدة يتطلب إدارة جديدة للموارد البشرية وكذلك استخدامات مختلفة لعنصر البشري. وتتضمن عملية الإدارة كل الموضوعات الخاصة بتوظيف مهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد غير المناسبين ممن لم تعد مهاراتهم تخدم المؤسسة في ضوء إستراتيجيتها الجديدة، وهذا يعني تماسك هذه الحلقات ووحدها الديناميكية وعدم إمكان تجزئتها إلى مراحل تقليدية منفصلة بحسب أولويات جامدة (طالب، 2012).

الفرع الثاني: التغلب على الحواجز التنظيمية

(1 عقبة الإدراك: عدم إدراك الاحتياج الخاصة بالزبون، فالطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع زبائنها يعد الأساس الذي تستند عليه المؤسسة الناجحة، فإدراك حاجات ورغبات الزبائن يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المؤسسة نحو التميز وابتكار القيمة.

(2 عقبة الموارد: لا يمكن أن تنشأ أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، بدون موارد على اختلافها موارد ملموسة وموارد غير مادية أو ما يطلق عليها رأس المال البشري، فقد أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهونا بكفاءة مواردها وقدرتها على استغلالها أفضل استغلال.

ومن اجل بلوغ السياق الاستراتيجي لإستراتيجية المحيط الأزرق وجب التغلب على الحواجز المتعلقة بالموارد من خلال:

• تركيز الموارد على الهدف: أي تسخير كل الموارد اللازمة من أجل بلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة؛

• خفض الموارد غير المهمة: وذلك من خلال التخلي عن الموارد التي ترى المؤسسة أنها ليست بحاجة إليها، أو أنها لا تخدم أهدافها ووجودها يعيق تقدمها؛

(3) عقبة الدافع: تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للنجاح.

ومن أجل التغلب على عقبة الدافع، يجب على القيادة العليا في المؤسسة أن توجد لدى موظفيها الحافز الذي يحثهم على التغيير، والتركيز على اللاعبين المهمين في العملية. (فتيحة، 2018-2019)

(4) العقوبات السياسية: حتى أفضل الأشخاص والأكثر إشرافا يفتكون بانتظام بواسطة السياسة والمكاند

والمؤامرات. السياسة التنظيمية هي واقع لا مفر منه في حياة الشركات، حتى إذا وصلت المؤسسة إلى نقطة التنفيذ، فإن هناك مصالح متعصبة قوية ستقاوم التغييرات الوشيكة.

للتغلب على هذه القوى السياسية، يركز قادة نقطة التحول على ثلاثة عوامل تأثير مفرطة: استغلال

الملائكة، كبت الشياطين واستقطاب مستشار مرموق في فريق الإدارة العليا لديهم.

الملائكة: هم أولئك الذين لديهم أكبر ما يمكن ان يكتسبوه من التحول الاستراتيجي.

الشياطين: هم أولئك الذين سيتأثرون سلبا بالتغيير أو التحول المقترح ويمكن ان يكون لديهم مصلحة قوية في الحفاظ على الوضع الحالي أو في عدم تنفيذ التغييرات المطلوبة.

المستشار: هو شخص ذو دكاء سياسي واحترافية عالية ومحترم جدا داخل الدائرة، يعرف مسبقا جميع الالغام، بما في ذلك من سيقا تلك ومن سيدعمك.

اذن يجب على المؤسسة ان تستقطب مستشارا مرموقا في فريق الإدارة العليا الخاص بك، فمفتاح

الفوز بمؤيدك أو خصومك هو معرفة جميع الطرق المحتملة التي قد يهاجمونك بها وبناء حجج مضادة مدعومة بحقائق لا يمكن انكارها وبالعقلانية.

اي انه من اجل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق على المؤسسة التخلص من المحبطين، وإيجاد عمال

موثوق بهم وجعل المصدقين برؤى واهتمامات وأهداف وغايات المؤسسة في المقدمة. (Barr, 2005)

الفرع الثالث: تضمين التنفيذ في الإستراتيجية:

الشركة ليست مجرد إدارة كبار القادة ولا مجرد إدارة وسطى، الشركة تتكون من الجميع من الأعلى إلى الخطوط الأمامية. ولا تبرز الشركة كمنفذ عظيم ومتميز إلا عندما يكون جميع أفراد المؤسسة متفقين حول استراتيجية معينة ويدعمونها، سواء كانت جيدة أم سيئة. ويُعد تجاوز العقبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية خطوة مهمة نحو تحقيق ذلك الهدف، حيث يُزيل هذه العقبات التي قد تعرقل حتى أفضل الاستراتيجية. ومع ذلك، في النهاية تحتاج المؤسسة إلى استحضار أساس العمل الأكثر أهمية مواقف وسلوكيات أفرادها في أعماق

المؤسسة. يجب خلق ثقافة من الثقة والالتزام تحفز الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها ليس فقط بحرفية، بل بروح الاستراتيجية.

يجب أن تتناغم عقول وقلوب الأفراد مع الاستراتيجية الجديدة بحيث يقبلونها تلقائياً ويتعاونون بحرية في تنفيذها. فيما يتعلق باستراتيجية المحيط الأزرق يزداد التحدي حيث يشعر الأشخاص بالقلق عندما يجدون أنفسهم مطالبين بالخروج من مناطق الراحة وتغيير طريقة عملهم التقليدية، يمكن أن يتساءلوا: ما هي الأسباب الحقيقية لهذا التغيير؟ هل الإدارة العليا صادقة عندما تتحدث عن بناء النمو المستقبلي من خلال تغيير الاتجاه الاستراتيجي؟ أم أنها تحاول جعلنا غير ضروريين وتقوم بتهميش وظائفنا؟ كلما كان الأشخاص أبعد عن القمة وكلما كانوا أقل مشاركة في إعداد الاستراتيجية زاد هذا القلق. يمكن للأشخاص على الخطوط الأمامية أن يشعروا بالاستياء عندما تفرض عليهم استراتيجية دون احترام آرائهم ومشاعرهم. يجب على الشركات بناء الثقة والالتزام لدى الأفراد في الطبقات العميقة وتحفيز تعاونهم الطوعي منذ البداية، هذا المبدأ يساعد الشركات على تقليل مخاطر الإدارة من عدم الثقة وعدم التعاون وحتى التخريب. (kim & Renée Mauboragne, 2005)

إن تقليل هذه المخاطر أمر ضروري لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بنجاح. فشلت العمليات الضعيفة في تحقيق استراتيجية محددة لناخذ مثالاً على تجربة شركة رائدة عالمياً في توفير المبردات السائلة المستندة إلى الماء لصناعات التشغيل المعدنية. سنطلق عليها اسم "لابر". نظراً لوجود العديد من المعلمات المختلفة في صناعة تصنيع المعادن، يوجد عدة مئات من أنواع المبردات المعقدة للاختيار من بينها. اختيار المبرد المناسب يتطلب عملية دقيقة، حيث يجب اختبار المنتجات أولاً على الآلات الإنتاجية قبل الشراء، وغالباً ما تعتمد القرارات على منطق غامض. النتيجة هي توقف الآلات وزيادة تكاليف العيانات، مما يكلف العملاء ولابر نفسهما على حد سواء. لتقديم قفزة في القيمة للعملاء، وضعت لابر استراتيجية للتخلص من التعقيدات والتكاليف المرتبطة بمرحلة التجربة. باستخدام الذكاء الاصطناعي، طورت نظام خبير يقلل من معدل الفشل في اختيار المبردات إلى أقل من 10 في المئة من متوسط الصناعة البالغ 50 في المئة. كما حدّ من توقف الآلات، وسهل إدارة المبردات، ورفع جودة القطع المنتجة بشكل عام. وبالنسبة لللابر، تبسّطت عملية البيع بشكل كبير، مما أتاح للمندوبين المزيد من الوقت لكسب المزيد من العملاء الجدد وتخفيض تكلفة البيع لكل عملية. ومع ذلك، فشلت هذه الخطوة الاستراتيجية المبكرة التي تفوز للجميع من البداية. (kim & Renée Mauboragne, 2005)

لم يكن السبب في فشل الاستراتيجية أو عدم فعالية النظام الخبير؛ فقد عمل بشكل استثنائي. كان الفشل يرجع إلى مقاومة قوات البيع له. بسبب عدم مشاركتهم في عملية صنع الاستراتيجية وعدم إطلاعهم على أسباب التحول الاستراتيجي، رأى مندوبو المبيعات النظام الخبير بنظرة مختلفة. بالنسبة لهم، كان تهديداً مباشراً لما كانوا يراه كمساهمة قيمة -التلاعب في مرحلة التجربة للعثور على المبرد المناسب من بين العديد من المرشحين المحتملين. لم تُقدّر كل الفوائد الرائعة -وجود وسيلة لتجنب المتاعب في عملهم، والحصول على المزيد من الوقت لكسب المزيد من العملاء، وكسب المزيد من العقود من خلال التميز في الصناعة. مع شعور

قوات البيع بالتهديد والعمل ضد النظام الخبير من خلال التعبير عن شكوك حول فعاليته للعملاء، لم تنطلق عمليات البيع.

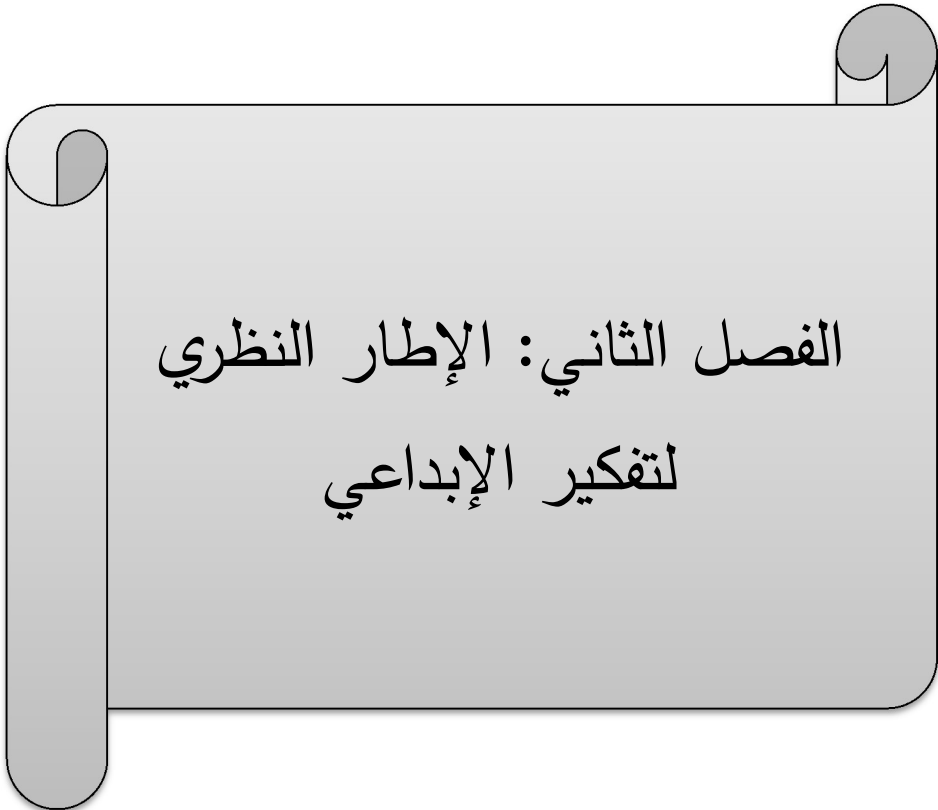
بعد تجربة الفشل وتعلم أهمية التعامل مع مخاطر الإدارة في الوقت المناسب، اضطرت الإدارة لسحب النظام الخبير من السوق والعمل على إعادة بناء الثقة مع مندوبي المبيعات. قوة العملية العادلة ما هي العملية العادلة؟ وكيف تساعد في دمج التنفيذ في الاستراتيجية؟ يعود أصل الفكرة إلى اهتمام الكتّاب والفلاسفة بالعدالة عبر العصور، لكن مصدر النظرية المباشر يعود إلى عالمين اجتماعيين: جون ثييو ولورينس ووكر. في منتصف السبعينيات، دمجوا اهتمامهم بعلم النفس والعدالة مع دراسة العمليات، وخلقوا مصطلح العدالة الإجرائية. ركّزوا على البيئات القانونية، وسعوا لفهم ما يجعل الناس يثقون في النظام القانوني ويتبعون القوانين دون إكراه. أظهرت أبحاثهم أن الناس يهتمون بعملية اتخاذ القرارات بنفس قدر اهتمامهم بالنتائج. يزيد الرضا عن النتيجة والالتزام بها عندما يتم ممارسة العدالة الإجرائية. (kim & Renée Mauboragne, 2005).

العملية العادلة هي تجسيدنا لنظرية العدالة الإجرائية في المجال الإداري. تساعد العملية العادلة في دمج التنفيذ في الاستراتيجية من خلال جلب موافقة الناس منذ البداية. عندما يتم ممارسة العملية العادلة في وضع الاستراتيجية، يثق الناس بوجود ميدان متساوي للجميع، مما يلهمهم للتعاون طوعاً في تنفيذ القرارات الاستراتيجية الناتجة. التعاون الطوعي يعني أكثر من مجرد التنفيذ الميكانيكي، حيث يشمل الالتزام بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف، حتى يصبح التنفيذ متطوعاً بشكل حقيقي. هذه الثلاث معايير هي: الانخراط، والشرح، ووضوح التوقعات. إن تحقيق هذه العمليات الثلاث معاً يؤدي إلى تقييمات للعملية العادلة، مما يجعلها أداة قوية لتعزيز التنفيذ الفعال للاستراتيجيات (kim & Renée Mauboragne, 2005) ..

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال معالجة الفصل الأول المتضمن للإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق ان هذه الأخيرة هي منهجية استراتيجية تهدف إلى خلق فرص جديدة للنمو والتطور في السوق من خلال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تقتدر إلى منافسة مباشرة، مما يجعل المنافسين القائمين في السوق غير مهمين. يتم ذلك من خلال تحليل شامل للصناعة وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها أو إعادة تصميمها بشكل يخلق قيمة جديدة للعملاء.

وفيما يتعلق بصياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية، يتطلب عملية شاملة ومنهجية لضمان النجاح والاستدامة. تبدأ هذه العملية بفهم البيئة السوقية الحالية من خلال تحليل الصياغة والمنافسين وتحديد الفجوات والفرص الجديدة. بعد ذلك، يتم تحديث فكرة رئيسية مبتكرة تمثل اساس الاستراتيجية وتوفير قيمة فريدة تميز الشركة عن المنافسين. يتبع ذلك تطوير خطة استراتيجية متكاملة تحدد الاهداف والخطوات اللازمة لتحقيق الفكرة الرئيسية. بعد ذلك يتم التنفيذ بشكل فعال عن طريق توفير الدعم والموارد اللازمة لضمان نجاحه. يشمل التنفيذ عملية مستمرة للتقييم والتحسين، حيث يتم مراجعة الاداء وتحليل النتائج وادخال التعديلات الضرورية. تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على الابتكار والتطوير المستمر، وتحتاج الى بناء قدرات التنظيم والادارة الفعالة والتفاعل مع الشركاء والمجتمع لدعم تنفيذها بشكل أفضل.



الفصل الثاني: الإطار النظري لتفكير الإبداعي

تمهيد

في عصر اليوم، يُعدّ التفكير الإبداعي والابتكار ركائز أساسية للنجاح في الأعمال والحياة بشكل عام. فالقدرة على التفكير خارج الصندوق وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة تعتبر ضرورية لمواكبة التحولات السريعة في العالم والتميز في بيئة تنافسية متطورة. فعندما نمارس التفكير الإبداعي، نستخدم خيالنا وتخيلنا لنبتكر أفكارًا جديدة ومبتكرة. وعندما نتبنى الابتكار، نحول هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تجعلها جزءًا من الواقع. هذه العملية تعكس القدرة الإنسانية على التطور والتكيف مع التحديات المتغيرة، وتعزز الإمكانيات الجديدة والفرص للنمو والتقدم.

إنّ فهاتين القوتين ليستا مجرد مفاهيم، بل هما نهج حياة. يمكن للتفكير الإبداعي أن يحرك العالم إلى الأمام، بينما يُعدّ الابتكار الطريق لتحقيق التغيير الإيجابي. عندما نستخدم هذين العنصرين معًا، نحن نفتح الباب أمام إمكانيات لا حدود لها لتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي.

وبالتالي نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات تحول التفكير الإبداعي

المبحث الثاني: الإبداع

المبحث الثالث: الابتكار

المبحث الأول: عموميات حول التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي هو قدرة الإنسان على إنتاج الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة، واستخدامها لتحقيق الأهداف وتجاوز التحديات. فمن أجل معرفة التفكير الإبداعي بشكل دقيق سوف نتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم التفكير الإبداعي وخصائصه، ثم في المطلب الثاني نتناول استراتيجيات التفكير الإبداعي، ثم في الأخير نتطرق إلى طرق التدريب على التفكير الإبداعي.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي:

عرفه احمد جمعة إبراهيم بأنه التفكير المتشعب الذي يفكر صاحبه في اتجاهات متعددة ولا يقتصر على اتجاه واحد، كما انه التفكير الخصب أو الغزير الذي يعطي أفكاراً كثيرة حول موضوع واحد. (سيد، 2019)

التفكير الإبداعي عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد. وتتطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لان غايته تتلخص في إيجاد حلول أصلية لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية. وهو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والمرونة وعدم التكرار أو الشيع. (حمذانة، 2014)

يعرف التفكير الإبداعي على انه : " طريق جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار"، وهذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي هو تشجيع عملية توليد الأفكار، بحث تضاف إلى القوة الإبداعية للفريق ، وتشير القيمة الأساسية للتفكير الإبداعي في الواقع إلى انه يمكن أن يكون هناك أكثر من طريقة واحدة للنظر في المشكلة ومناولتها ودراستها بشكل جيد، فقد يكون ذلك من خلال التفكير الإبداعي، أو الأفكار الفردية، أو التفكير الذي يخلق أفكاراً جديدة، أو الحصول على أفكار من الآخرين، أو تحسين للأفكار الموجودة الموضوعية في الاعتبار، وبذلك فان اغلب الأفكار المقدمة من الفريق تتيح خلق فرصة أو حل مناسب. (الصرن، 2020)

مما سبق نستنتج أن التفكير الإبداعي هو عملية أفكار جديدة ومفيدة بطرق غير تقليدية لإنتاج حلول جديدة للمشاكل أو إضافة قيمة جديدة. يتضمن التفكير الإبداعي القدرة على الابتكار والتخيل والتجديد والتأقلم مع التحديات بطريقة مبتكرة.

الفرع الثاني: خصائص التفكير الإبداعي

أهم خصائص التفكير الإبداعي التي حاول الباحثون قياسها هي:

1. الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم، أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصلية عن تلك التي يفكر بها الآخريين. وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين. ونقصد

بالأصالة الجدة، الطرافة (فكرة مثيرة للدهشة)، الندرة (لا تخطر على البال) وتجاوز الواقع (تتسم بالخيال). (الله، 2009)

2. **الطلاقة:** تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها.

3. **المرونة:** هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير متطلبات الموقف والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية جديدة محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة من أشكال المرونة، المرونة التلقائية، المرونة التكيفية.... الخ

4. **الإفاضة:** تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وتنفيذها.

5. **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي لوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المشكلة تمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، زمن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. (عمر، 2017)

المطلب الثاني: طرق التدريب على التفكير الإبداعي

تصنف إلى فئتين:

1. الطرق الفردية في التدريب على التفكير الإبداعي:

• تمثيل الأدوار:

يقوم الطالب باختيار دور ما لشخصية معينة تتفق وقدراته وميوله الإبداعي، ويترك للطالب الحرية التامة في التعبير عن آرائه وأفكاره حول تلك الشخصية، وميزات هذه الطريقة هي:

- ✓ تكسب الفرد مهارة البحث المنظم والتفكير الناقد والقراءة الناقدة.
- ✓ تنمي لدى الفرد مهارات الاتصال الفعال من خلال قدرته على التعبير عن آرائه
- ✓ تدرب الفرد على التعبير عن آرائه بحرية وتلقائية دون خوف أو رهبة

• حصر الصفات أو ذكر الصفات

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق، ابتكرها كرفود 1954، وتهدف إلى تدريب الطلاب على تعديل الأشياء وتطويرها والخروج بمنتجات جديدة وإجراءات هذه الطريقة هي:

- اختبار الشيء أو الموضوع أو الفكرة المراد تطويرها من قبل المعلم مع تحديد كافة صفاتها وعناصرها والعلاقات بينها ثم يطلب من الطالب تحديد جميع الاقتراحات أو الاحتمالات أو البدائل اللازمة للتعديل أو تطوير ذلك الموضوع.

- إعطاء الطالب حرية كاملة في طرح كافة أفكاره ولا يسمح لمعلمه أو زملائه بنقده أو تقييده إلا بعد أن ينتهي من سرد جميع أفكاره

• طريقة القوائم:

تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل أو تغيير من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة ما، كإحداث تغيير في الشكل أو اللون أو الحركة أو المعنى أو الرائحة أو التركيب أو الترتيب وغيرها، ومن أمثلتها:

- ✓ تتصف هذه اللوحة بعدم انسجام ألوانها فما هي الألوان التي تقترحها لتحقيق التناسق
- ✓ يعتبر شكل هذه اللعبة خطراً على الطفل فكيف تقترح أن يكون شكلها ليحقق الأمن للطفل

• التحليل الشكلي:

ابتكر هذه الطريقة وبكي 1958، وتهدف إلى تدريب الفرد على حل المشكلات بطريقة إبداعية باستخدام الإجراءات التالية:

- ✓ وضع الفرد إمام مشكلة أو هدف ما للوصول إلى حل إبداعي له.
- ✓ قيام الفرد بتحديد المشكلة.
- ✓ تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية.
- ✓ تحليل العناصر الأساسية إلى عناصر ثانوية.
- ✓ تحليل العناصر الثانوية إلى عناصر فرعية.
- ✓ إيجاد العلاقة المتداخلة بين العناصر ككل للوصول إلى نتائج جديدة. (خيري، 2012)

2. الطرق الجماعية:

• طريقة العصف الذهني:

العصف الذهني وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل، أو تطور فكرة موجودة.

تستخدم عادة هذه الطريقة لتطوير المنتجات لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات أو المؤسسات، أو في استخدامات عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية والبحوث المكتوبة والمقالات، وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق.

إما عن الاستخدام الجديد للعصف الذهني فهو عن أهمية وكيفية تطبيق هذه المهارة كطريقة من طرق تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب داخل غرفة الصف، والهدف من ذلك تحويل العصف الذهني إلى طريقة من طرق التدريس، إضافة إلى كونها إحدى طرق المهارات الإدارية في العمل المؤسسي. (هنانو، 2008)

ومن مميزات العصف الذهني ما يلي:

- ✓ تشجع حاجة الأفراد المبدعين إلى الاكتشاف والبحث والتقصي.
- ✓ تمنى هذه الطريقة مهارات النقد والتقييم والمقارنة والتحليل فبعد أن تنتهي كل مجموعة من تقييم حلولها يطلب من كل مجموعة أن تحث وتحلل الحلول التي طرحتها وقدمتها المجموعات الأخرى للوصول إلى أكبر عدد من الأفكار والحلول الصحيحة المعقولة
- ✓ تنمي القدرة على التخيل العقلي والتفكير بالاحتمالات العديدة.
- ✓ تشجيع الأفراد على طرح أفكار وحلول عديدة للمشكلة الواحدة
- ✓ تعطي المعلمين فكرة عن الأساليب التي يستخدمها الطلاب في معالجة الأفكار

• طريقة تالف الأشتات:

مبتكر هذه الطريقة هو جوردون وتقوم هذه الطريقة على عمليتين أساسيتين هما:

○ جعل الغريب مألوف

○ جعل المألوف غريبا

وتضمن العملية الأولى فهم المشكلة وتحليلها وتتضمن العملية الثانية تناول مشكلة، ومعالجتها معالجة جديدة بهدف الوصول إلى نظرية جديدة على أشياء وأشخاص ومشاعر وجدت في القديم. (خيرى، 2012)

• القبعات الستة:

○ **القبعة البيضاء:** قبعة تميز التفكير المحايد ومأخوذة من اللون الأبيض وهو رمز غياب الألوان: صاحب هذه القبعة عليه طرح معلومات أو الحصول عليها، التجرد من العواطف أو الرأي. وتهتم القبعة البيضاء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المعلومات المتاحة؟ ما المعلومات الناقصة التي نحتاجها؟ (دياب، 2015)

○ **القبعة الحمراء:** وفيه يرتفع الجانب العاطفي وليس المنطقي، حيث إن الأحاسيس والعواطف هي الخلفية التي تؤثر على الواقع، لذا فإن إدراكها يجعلنا نقلل من سلبيات تأثيرها بالسيطرة عليها والاستفادة من الجانب الايجابي منها. (فاعلية استراتيجية قبعات التفكير الست لتدريس مقرر المناهج وطرق التدريس في تنمية التفكير الابداعي والتحصيل لدى طلاب كلية الشريعة والدراسات الاسلامية بالاحساء، 2018)

○ **القبعة السوداء:** (التفكير السلبي) تشير هذه القبعة إلى التفكير الناقد السلبي وتدل على التفكير الحذر والحكمة، تستخدم للفت الانتباه إلى الإخطار والسلبيات، والتفكير بهذه القبعة يمنع المتعلم من ارتكاب الأخطاء، ولذلك فهي أكثر القبعات استخداما. (الغنى، 2023)

○ القبة الصفراء :

دلالة اللون: يرمز اللون الأصفر إلى الشمس والنور والايجابية والتفاؤل لذلك جعل رمزا للتفكير الايجابي

خصائص تفكير القبة الصفراء: التفكير هنا معاكس تماما للتفكير السلبي، فهو متقائل ويعتمد على التقييم الايجابي، انه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع، وهو عبارة عن سلسلة تتراوح بين ما هو منطقي وعملي من جهة وما هو أحلام وأمال من جهة ثانية.

مفكر القبة الصفراء: يتمتع بالعقلانية والمنطقية في إصدار الأحكام، كما يتمتع بالتفاؤل والأمل. يركز على احتمالات النجاح ويقلل احتمالات الفشل، يقبل أفكار الآخرين ويدعمها بحجج منطقية، يوضح نقاط القوة ويركز على النواحي الايجابية

الأسئلة التي تتدرج ضمنها: ما الفوائد؟ ما الايجابيات؟ ما نقاط القوة؟ لماذا يعد هذا جيدا؟ (ججاج، 2016)

○ القبة الخضراء :

ترمز إلى التفكير الإبداعي والاستكشافي، والمشاريع، والمقترحات والآراء الجديدة، وبدائل الإجراءات، وهي مأخوذة من لون الأشجار والحقول والنمو والحياة في الطبيعة الهائلة وإمكاناتها وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، وعندما نفكر من خلال اللون الأخضر، فنحن نتخذ من طبيعة الحياة مثالا للتطور والتغيير لما لها من قدرة على التكاثر والازدهار، وترمز هذه القبة للتفكير الابتكاري والإبداعي المنتج وطرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة، والخروج عن الأفكار القديمة والمألوفة، وتوليد حلول للمشكلات المتوقعة والبحث عن التميز الخاص، وهذا النوع من التفكير له أهمية كبرى عن باقي أنواع التفكير، وأعطى اللون الأخضر تشبيها وحاء للون النبتة التي تبدى صغيرة ثم تنمو وتكبر عند استخدام القبة الخضراء يمكن طرح التساؤلات التالية: هل هناك أراء أخرى؟ ماذا يمكننا إن نفعل أيضا تجاه هذا الأمر؟ ماهي الاحتمالات القائمة؟ ماهي الحلول التي سنتخذها في مواجهة هذه الصعاب؟ (كامل، 2010)

○ القبة الزرقاء :

هذا اللون مستوحى من السماء، ويرمز اللون الأزرق إلى سعة الأفق والشمول والإحاطة. وتشير هذه القبة إلى التفكير الموجه، لذا تعد هذه القبة بقبة التحكم والسيطرة، ومرتدي هذه القبة المسؤول عن تشخيص الأفكار والآراء التي تم اقتراحها وتبادلها حول الموضوع قيد البحث. وصاحب القبة الزرقاء ليس هو من يقود السيارة على الطريق، بل هو من يراقب الطريق الذي يسلكه السائق. ومن وظائفه أيضا تنظيم وإدارة الجلسة في حالة حدوث فوضه أو تشويش. وكذلك يقوم بدور المصور الذي يلاحظ ويراقب ويتحكم. ويحدد الموضوع الذي يتمحور التفكير حوله ويحدد مركز القضية، ويحدد الواجبات، ويتوزع المهام الألام القيام بها. ويقوم تفكير القبة الزرقاء بمراقبة تفكير جميع القبعات وتأكيد على إتباع قواعد لعبة التفكير،

وايقاف الجدل والحد منه، وفرض النظام وتنظيم أنماط التفكير الأخرى، ويمكن لتفكير القبة الزرقاء أن يقاطع ويطلب تغيير القبعات. (ملاكوي و اسماعيل ملص، 2018)

المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي

هناك بعض النقاط التي يعتبرها أسامة محمد خيرى معوقات للتفكير الإبداعي تتمثل في: (زينة و مزياني، 2017)

- **الاختيار المقيد:** الأفراد الذين يقومون بمهام محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعا من الأشخاص الذين يقومون باختيار المهام وبالكيفية المناسبة.
- **المكافأة:** لأفراد الذين يقومون بمهام مقابل مكافأة أقل إبداعا من الأفراد الذين يقومون بمهام دون مقابل بسبب الدافع الذاتي.
- **المراقبة والإشراف:** الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع مراقبة أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.
- **المنافسة:** الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر ومنافسة لهم من الآخرين أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يعيرون إلا للمنافسة.
- **التقويم المتوقع:** الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الأفراد الذين لا يعيرون بالا لذلك، والأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها هم أقل إبداعا من أولئك الذين يتمون بالعوامل الداخلية التي في تلك المهمات.
- **عوامل اجتماعية:** كالفقر وما ينجم عنه من سوء التغذية وتردي الأوضاع الصحية، وبعض الممارسات السائدة في المجتمع كالتسلط وكبت الحريات.
- **أساليب التدريس التقليدية:** حيث الدور السلبي للطالب.
- **ضعف الإمكانيات المادية:** قلة الوسائل المعينة والمواد الخام الضرورية للإبداع والظروف الصعبة في المدرسة بشكل عام.
- **اتجاهات الإدارة والمعلمين تجاه المبدعين:** تعتبر الإدارة الفاشلة عقبة أمام الطلبة المبدعين، وكذلك المعلم الغير الكفاء.
- **الخروج عن المألوف** لا يقبله الآخرون.

وتتمثل أبرز معوقات الإبداع كما أوردها سعادة (2009) فيما يلي:

- معوقات ادراكية: وتشير إلى تبني الإنسان للنظر إلى الأشياء من بعد واحد ومقيد بحيث

يخفي الخصائص الأخرى للأشياء؛

- معوقات نفسية: تتمثل في الخوف من الإخفاق والفشل وعدم الثقة؛
- الجهل والابتعاد عن طلب العلم؛
- الخوف من الاستهزاء والنقد من الآخرين؛
- ضعف الهمة والرضا بالقليل؛
- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم؛
- جهل الرؤساء وجمود تفكيرهم ومحاربتهم للأفكار الإبداعية؛
- انعدام التشجيع وضعف الحوافز التي تقدم للمبدعين (الخرابشة، 2018).

المبحث الثاني: أساسيات حول الابداع

في عالم الأعمال والتكنولوجيا والعلوم والتعليم. يعد الابداع القوة الدافعة التي تمكن الافراد والمنظمات من تقديم حلول مبتكرة للمشكلات وفتح افاق جديدة للتطور والنجاح. في هذا المبحث سنكتشف مفهوم الابداع وخصائصه، مكوناته وانواعه، المستويات. وذلك لتزويد القراء بفهم عميق بأهمية الابداع وكيفية تفعيله لتحقيق نجاح مستدام.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الابداع:

الفرع الأول: تعريف الابداع

ازداد اهتمام علماء النفس والتربية بالإبداع والمبدعين، خاصة في الربع الأخير من القرن العشرين، لارتباطه بتقدم الأمم وتطورها؛ فالتقدم العلمي لا يمكن تحقيقه دون تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان والإبداع في جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة والأصالة وتقبله مجموعة كبيرة من الناس في مكان وزمان محددين نظراً لفائدته أو ملائمته أو قيمته، ويرى أبو حطب أن الإبداع هو أرقى مستويات النشاط المعرفي للإنسان وأكثر النواتج التربوية أهمية ومن خلاله يتم إنتاج حلول متعددة للمشكلة الواحدة (المجدوبي، 2020).

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (العزاوي و نصير ، 2012)

يعرف الإبداع أيضاً بأنه التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى خلاصة حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، (هلسه، 2016)

مما سبق يمكن تعريف الإبداع على أنه القدرة على إنتاج أفكار أو مفاهيم جديدة أو غير تقليدية، أو تطوير أفكار أو مفاهيم جديدة ومبتكرة، ويتضمن الإبداع أيضا القدرة على حل المشكلات والتفكير الناقد بطريقة مبتكرة ومختلفة عما هو مألوف.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:

- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- **الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة ويصنف بعض الباحثين الخصائص التي يتصف بها المبدعون إلى:
- **الخصائص المعرفية:** حيث يظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية، أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة، وفيها يلي بعض هذه الخصائص:
 - **القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة:** حيث يظهر الأطفال منذ الصغر في الأسرة وفي المدرسة القدرة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة كما يظهرون قدرة واضحة في استخدام الأعداد ومدلولاتها بشكل متقن رغم حداثة سنهم، لذلك من أهم القدرات التي يتصف بها المبدع هي قدرته على فهم الرموز واستخدامها بشكل صحيح.

○ **حب الاستطلاع:** وفيما يظهر الطفل رغبته في التعرف على البيئة التي تحيط به، حيث يقوم الطفل بطرح أسئلة لفهم البيئة تلك، ومن واجب الأسرة وأفراد العائلة والمدرسة أن تجيب على تساؤلات الطفل وتشجعه على طرح الأسئلة لأن ذلك يشجعه على اكتساب المعلومات، وتنمية قدرة الملاحظة والانتباه والتعرف إلى المشكلات وتفسير ما يحدث حوله من ظواهر.

○ **الاستقلالية في العمل:** وتعني أن الفرد يحب العمل لوحده وذلك كي يتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة ويقوم بجمع المعلومات اللازمة ثم يضع الفروض ويختبرها وذلك للوصول إلى النتائج، وذلك ليتعرف على قدرته في مواجهة المشكلات ولأنه يقوم بحل المشكلات انطلاقاً من دافع داخلي موجود عنده وليس من أجل الثواب أو العقاب الذي يستخدمه المعلمون لإثارة دافعية الطلاب العاديين للعمل.

○ **الاحتفاظ بالاتجاه:** ويعني قدرة الفرد التركيز في المشكلة وذلك للوصول إلى الحل أو لإتقانها كانت شدة أو قوة المشتتات التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية. والشخص الذي يتصف بهذه الصفة يصعب انتزاعه من عمله قبل إتمامه العمل، كلما زادت نسبة ذكاء الفرد فإن قوة تركيز الفرد تزداد وهذا يدل أن الفرد المبدع يحتفظ بالتفكير في العمل أو المشكلة لمدة أطول مما يحتفظ الفرد العادي في نفس الاتجاه.

○ **قدرة لغوية:** يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة والمتعمقة، وحتى قبل تعلم القراءة فإنهم يظهرون مستويات متقدمة من التطور اللغوي والقدرة اللفظية، وغالباً تكون حصيلتهم اللغوية متقدمة على الأفراد من نفس السن، وهذا يدل إلى أنهم يدركون أكثر مما يدركه أبناء سنهم حيث يذكر Piaget إن الأطفال يتلفظون بما يدركون مما يعكس قدرتهم على التفكير وإدراك المفاهيم.

● **الخصائص الانفعالية:** ونعني بها القيم والاتجاهات والميول والرغبات التي يميل إليها الأفراد، وتهتم الخصائص الانفعالية بالنواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية وهذه الخصائص وجودها محدود جداً في المناهج بعكس الخصائص المعرفية التي تركز كثيراً على الناحية المعرفية. وإن نمو الفرد في الناحية المعرفية لا يعني بالضرورة نموه في الناحية الانفعالية. (التجاني، 2020)

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الإبداع

الفرع الأول: مكونات الإبداع

يرى جي لفورد أن كل فرد يملك مجموعة القدرات والاستعداد للإبداع ولكن بدرجات متفاوتة، كما أن بداخله يوجد فروق بين ما يمتلكه من هذه القدرات والاستعدادات للإبداع وبين ما يبيديه بالفعل من أعمال مبدعة، وبذلك يكون هناك فرد منتج بالفعل للأعمال الإبداعية أو فرد غير منتج

ويمكن القول إن الإبداع يعتبر كنشاط يتكون من مجموعة من المكونات يطلق عليها القدرات العقلية التي توجد داخل كل فرد ولكن بدرجات متفاوتة بحيث يغطي إحداها على الآخر، كما يقدر الإبداع على أساس أبعاد التفكير التباعدي عند جيل فورد، وهي

1. الحساسية للمشكلات:

يمكن تعريف الحساسية للمشكلات على أنها " قدرة الفرد على رؤية المشكلات بشكل واضح وبعمق وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها وليس المقصود بالحساسية للمشكلات هو الأخذ بالجوانب الغريبة المتعلقة بالمشكلة فقط، ولكنها تشمل العوامل الخفية التي أدت إلى حدوث المشكلة، كما تشمل أيضًا كل العوامل التي لها صلة بالمشكلة وتسبب تأثيرات جانبية.

ويعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم مكونات الإبداع، فعند شعور الفرد بالمشكلة وفهمها فهمًا جيدًا يستطيع أن يبدع الفرد في إيجاد الحلول المتعلقة بالمشكلة ومحاولة التوصل إلى جوانب الضعف والقوة المتعلقة بها. ومن كل ما سبق يمكن القول إن الفرد المبدع هو الذي يستطيع أن يشعر بالمشكلة ويتفهمها، وأن يجد أوجه الضعف وال قصور المتعلقة بها، والتي أدت إلى حدوث هذه المشكلة والتنبؤ بما يمكن أن تؤدي إليه من آثار في المستقبل مع محاولة التوصل إلى حلول لحل هذه المشكلة. (مرجان، 2011).

2. الطلاقة:

إن الطلاقة تلعب دورًا مهمًا في معظم صور التفكير الإنساني بصفة عامة وفي التفكير العلمي الإبداعي بصفة خاصة، فهي تلعب دورًا رئيسيًا عند صياغة الفروض، والطلاقة لها أنواع كثيرة متعددة وهذا التعدد يرجع إلى تعدد أنواع المحتوى أو الأداء العقلي بداية من الأشياء المدركة حسيًا إلى النواحي المجردة، وعلى الرغم من تعددها إلا أن كلها ترتبط بالتفكير الإبداعي. ويعتبر "جي لفورد" الطلاقة مقومًا أساسيًا للتفكير حيث عن طريقها يعيد الفرد الإنتاج لأنها جزء من التفكير، ومن أهم أنواع الطلاقة: طلاقة لفظية، وطلاقة الأشكال، والطلاقة الفكرية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية. (مرجان، 2011).

3. المرونة:

نتيجة للتغير المعرفي والثورة المعلوماتية أصبح من الضروري أن يتميز الفرد بالمرونة في أفكاره وآرائه حتى يستطيع أن يتكيف مع هذا التطور، ومن ذلك يمكن القول بأن المقصود بالمرونة هي قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، ك أن يتحول الفرد عند مواجهة مشكلة معينة من طريقة حل لها إلى طريقة أخرى تعتمد على تفكير جديد وخطوات جديدة. ويعتبر الفرد المبدع إذا استطاع أن يتمتع بدرجة عالية من القدرة على تغيير حالته الذهنية لكي توافق الموقف الإبداعي، وهذا الفرد المبدع يتطلب منه توافر أكبر قدر ممكن من المعلومات، وهذا يميل إلى نمط التفكير المتداعية ولكنه يختلف عن الطلاقة التداعية بأن الطلاقة التداعية تتحدد بعدد الاستجابات أو سرعة

حدودها أو بهما معاً، أما في المرونة تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات وتقاس بمقدار تنوع الاستجابات ويمكن تصنيف المرونة الى نوعين هما: المرونة التلقائية والمرونة التكيفية. (مرجان، 2011).

4. الاصاله:

قدرة الاصاله من اهم القدرات اللازمة للإبداع، ولا يقصد بها ان تكون المنتج حديثاً، وانما نعني بها القدرة على انتاج أفكار او صنع أشياء غير مألوفة سواء بنسبة للفرد نفسه او المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي تكون الفكرة اصيلة يجب ان تكون جادة وفادرة وماهرة، الفرد الذي يتميز بالأصاله يتصرف بسرعة ويتخذ قراراته دون تردد وتصرفاته تمتاز بعدم التقليد ولا يمارسها سواه.

في ضوء ما سبق فان الاصاله تعني الندرة او إدراك الأشياء في صورة غير مألوفة (مرجان، 2011).

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

أشار عدد كبير من الباحثين إلى أن لإبداع ينقسم إلى صنفين وهما:

أ- **الإبداع الجذري:** يسمى الإبداع الراديكالي، الثوري والاختراق. ويشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة استراتيجية؛ بحيث تؤدي إلى خلق منتج عملية أو خدمة جديدة لم يسبق لها مثيل ومختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق، وهو ذلك التغيير الجذري والكلي في منتج، عملية أو عرف المجلس الاستراتيجي للبحث "الإبداع إنشاء وتطوير وتنفيذ منتج، خدمة أو عملية جديدة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية أو خلق ميزة تنافسية، الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والخدمات، وعمليات التصنيع والعمليات الإدارية أو تصميم المنظمة." **عرف لوك و كانز الإبداع بان " الإبداع عموما هو التقديم الناجح لشيء أو طريقة جديدة الإبداع هو التجسيد، الجمع، أو الربط والتكامل للمعرفة ذات العلاقة يخلق منتجات وعمليات أو خدمات جديدة".**

إن الإبداع الجذري يتعلق باكتشاف تكنولوجيا جديدة، فهو يتأسس على نماذج جديدة أي (على أسس هندسية وعلمية جديدة) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول مؤسسات جديدة إلى الأسواق أو إعادة تعريف الصناعة، وهذا الإبداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم خلق ميزة تنافسية في حالة ما إذا تطابق المنتج مع متطلبات السوق ويمكن المنظمة من زيادة العائد على الاستثمار.

ولا يعد الإبداع جذريا ما لم يحقق بعض أو كل الشروط الآتية:

- إشباع حاجة جديدة؛
- إشباع حاجة قائمة للزبائن، ولكن بفاعلية خمس مرات عما اعتاد عليه هؤلاء؛
- تخفيض التكاليف الإنتاج بنسبة لأقل عن 30% عن المنافسين؛
- تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل.

ب- **الإبداع الارتقائي:** حيث يختلف الإبداع الارتقائي عن الإبداع الجذري، فيمكن تعريف الإبداع الارتقائي على انه توليد أفكار جديدة ومفيدة تقترح تغيرات قليلة وطفيفة فقط. ينطوي الإبداع التدريجي على تحسينات صغيرة على كيفية أداء العمل ما يتم القيام به، مما يعكس عادة استمرارية مع النماذج القائمة، يمكن

إن يكون الأمر بسيطاً مثل إضافة ميزات جديدة إلى المنتجات الحالية أو الخدمات أو العمليات، أو يمكن أن يكون أكثر تعقيداً، مثل الأفكار المتعلقة بإدخال توسعات في الخطوط، للمنتجات والخدمات، فمن خلال إجراء تكيفات أو تغييرات طفيفة على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية، يضمن الإبداع التدريجي نتائج أكثر ثباتاً وبالتالي يقلل من مخاطر عدم الصحة، مما يجعل من السهل الحصول على الاعتراف الذي يستحقه. يسمح هذا النوع من الإبداع في كثير من الأحيان بالاستمرار في الإطار الموجود وبقائه دون تساؤل لفترة طويلة من الزمن ومع ذلك، قد يكون من الصعب على المنظمات تحسين منتجاتها أو خدماتها الحالية عندما لا تكون فعالية. (اسمى، 2016)

الجدول (2): الفرق بين الابداع الارتقائي والابداع الجذري

الإبداع الارتقائي	الإبداع الجذري	
التركيز	تحسينات في مزايا أو تكاليف منتجات أو عمليات موجودة	استحداث منتج جديد أو عملية جديدة
التأثير	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	قصير الأمد ولكن جذري
درجة عدم التأكد	منخفضة	مرتفعة
سرعة السير	خطوات صغيرة	ثبات أو قفزات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدرجي	منقطع وغير تدرجي
التكنولوجيا	استغلال تكنولوجيا موجودة	اكتشاف تكنولوجيا جديدة
التغيير	تدرجي وثابت	مفاجئ ونظري
الإسهام	كل فرد	قلة من الأفراد المتميزين والمختارين
المدخل	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	فردية عاصف، افكار وجهود فردية
الطريقة	الصياغة والتحسين	جودة وإعادة البناء
الشرارة	الدراية والتقنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية
المتطلبات العلمية	تتطلب استثمارات قليلة ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه
توجيه الجهود	للأفراد	للتكنولوجيا
معايير التقييم	أداء العملية وجهود من اجل نتائج أفضل	نتائج من اجل الأرباح
الميزة	أعمال جيدة جدا في الاقتصاد بطيء النمو	ملائم جيدا للاقتصاد السريع النمو

المصدر: (اسمى، 2016)

المطلب الثالث: مستويات الإبداع

يمكننا التميز بين ثلاث مستويات من الإبداع

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

يعرف الإبداع على المستوى الفردي بأنه توجه هذا الأخير نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع به المجتمع الذي يتواجد فيه، وعلى هذا الأساس يجب أن تتوفر في الشخص المبدع جملة من الخصائص الجوهرية المتمثلة أساساً في:

- الثقة في النفس والقدرة على أداء العمل؛
- المرونة في التفكير وكذا المثابرة وعدم الاستسلام عند أداء الأعمال؛
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات والتماسك عندما تواجهه المشكلات؛
- القدرة على تنظيم العمل والاختصاص بزمَام المبادرة دائماً؛
- النفور من الأعمال التي تحكمها تنظيمات صارمة (همروش، 2019).

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة. (الاحضر، 2011)

ج- الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات وتتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستثمرين رغم الفشل أحياناً .
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل .
- التوجه القيمي وتطور مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية .
- الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي نفس الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية أثناء أداء المهمة.

لقد اختلف الباحثون في طرح مستويات التفكير الإبداعي حيث قسم " تايلور " هذه المستويات إلى خمس مستويات وهي (الإبداع التعبيري، الإبداع المنتج، الإبداع الابتكاري، الإبداع التجديدي، الإبداع الانبثاقي)، حيث أن المستوى الأول يقوم فيه الشخص بخلق فكرة معينة ثم يقوم بتطويرها وذلك بإدخال أشياء جديدة عليها ومن

ثم تعديلها لتصبح في حالة أفضل، أما المستوى الثاني فيركز على الشخص المبدع والذي يكون عنوان المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه.

ويجب أن تتوفر فيه الخصائص المعرفية والشخصية والتطويرية لأجل الوصول إلى الفكرة الصحيحة والجيدة، في حين يرى " تاييلور " أن الإبداع الابتكاري يتم فيه إظهار براعة الفرد وقدراته الإبداعية في توظيف المواد والوسائل لعمل تطوير لاستخدامات جديدة ومتطورة، كما أكد على المستوى التجديدي حيث يتم على مستواه توليد استعمالات وظيفية جديدة لأشياء معروفة أو متواجدة أصلاً؛ أي أنه يخرج على ما هو معروف وتقليدي فيقوم باختراق القوانين والمبادئ المعروفة ويقدم منطلقات وأفكار جديدة من أجل ابتكار شيء جديد (ناجي و بوطغان، 2019)

المبحث الثالث: اساسيات حول الابتكار

يعتبر الابتكار القوة الداعية وراء التقدم والتنافسية، ان القدرة على الابتكار تمثل الفارق بين الشركات التي تزدهر وتلك التي تكافح من اجل البقاء، وهو القدرة على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جذرية جديدة تلبي احتياجات الاسواق المتغيرة باستمرار. في هذا المبحث سنكتشف مفهوم الابتكار من منظور شامل نتناول اهميته ونستعرض اسبابه وطرقه وتناول نماذجه وانواعه

المطلب الأول: تعريف الابتكار واهميته

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

الابتكار أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف ويسعى الفرد من خلاله إلى اكتشاف علاقات جديدة أو يصل إلى حلول جديدة لمشكلاته أو يخترع أو يبتكر مناهج جديدة أو طرقاً جديدة أو أجهزة جديدة أو ينتج صوراً فنية جميلة. (غدايفي و احمد فرحات، 2018)

الابتكار هو تطبيق للأفكار الجديدة والإبداعات والاختراعات وطريقة جديدة لعمل الأشياء ومثله مثل الإبداع له ركيزتين أساسيتين يحددان هويته هما: نسبة الجودة الأصلية في الابتكار ومقدار القيمة فيه، وقد يكون الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأفكار الجديدة أو في طرق جديدة للإنتاج أو التنظيم أو الإدارة، وقد يشير إلى تغييرات بسيطة أو جذرية في الهيكل والمكونات. (الكريم، 2018)

هي قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق.

أو هي المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير، كما أشار سيميسون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا عن المبتكرين بنمط العقول، التي تبحث وتركب وتؤلف، كما رأى أن مصطلحات، مثل: حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف والاختراع، هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار. (مسلم، 2015)

مما سبق نستنتج أن الابتكار هو عملية تطوير وتنفيذ فكرة جديدة أو تحسين موجود بطريقة جديدة لتحقيق قيمة أو تحقيق هدف معين. يشمل الابتكار التفكير الإبداعي، والتطبيق العملي، وقد ينطوي على اكتشاف تكنولوجي جديد أو تغيير في العمليات أو الخدمات لتحسن الحياة اليومية وتقديم المجتمع.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار

يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب فيكون الابتكار ضروريا من أجل استمرار بقائها وهي تناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغير.

في القطاع الخاص، يوجد دائما خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية. إما في القطاع العام، فيستمر الطالب على الكفاءات والأداء المعزز حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات، التي تفوق دخولها على النفقات لتحسين جودة الحياة. ويثار الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات بمعرفة أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار، فإن الآخرين قادرون وهم اللاعبون الجدد الذين ربما يهددوا وجودها. وببساطة، إن أرادت المؤسسات أن تتقدم _ تنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة _ فإنها بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح، فيجب عليها أن تكون دائمة الابتكار. وعلى حد قول عالم الاقتصاد جوزيف شوم بيتر الذي عبر عنه بصراحة، فإن الابتكار "يقدم جزرة المكافأة الرائعة أو عصا الفقر المدفع"

ومن سمات الابتكار انه يمكن أن يوجد داخل كل مؤسسة. ومع أن تكلفة الابتكار ربما تكون عالية للغاية _ ربما تصل التكلفة على سبيل المثال حتى 800 مليون دولار أمريكي لطرح مستحضر صيدلاني جديد _ فإن الأفكار الجديدة يمكن تطبيقها بنجاح بثمن زهيد. فلا تعتمد الشركات عالية التقنية التي تصنع أشباه الموصلات أو تعمل باستخدام التكنولوجيا الحيوية وحدها على الابتكار في مشاريعها التجارية، بل كل أجزاء الاقتصاد فتبحث شركات التأمين والبنوك باستمرار عن أفكار جديدة للخدمات المقدمة للعملاء، وتستخدم المتاجر أسلوبا حاسوبيا لإدارة الطلبات والمخزون، وتستخدم المزارع بذورا وأسمدة وتقنيات ري جديدة، ويمكن أن تساعد الأقمار الصناعية في تحسين الزراعة والحصاد، وتوجد استخدامات جديدة لمنتجاتها، مثل الوقود الحيوي والأطعمة المفيدة المعززة للصحة. ويوجد الابتكار أيضا في مجال البناء _ في موارد وأساليب البناء الجديدة _ وفي التغليف الذي يحفظ الأطعمة طازجة أكثر، وفي شركات الملابس التي تقدم تصميمات جديدة بسرعة أكبر وأسعار أقل. وتسعى الخدمات العامة للابتكار في الصحة والنقل والتعليم. وبينما قد لا يرغب المرء في الكثير من الابتكار في بعض المجالات. مثلما يحدث مع الشركات التي تستثمر أموال صناديق معاشاتها أو تصمم الطائرات التي تنقلنا، فإن الشركة أو المؤسسات التي لا تستفيد من استخدام أفكار جديدة نادرا بوجه عام. (دودجسون و ديفيد جان، 2014)

المطلب الثاني: أسباب وطرق الابتكار

الفرع الأول: أسباب الابتكار

من الأسباب التي تؤدي إلى الابتكار ما يلي:

1. إن الابتكار يسمح بتنشيط الطلب، خاصة في الأسواق المشبعة وهذا عن طريق تنشيط الطلب الأولي (التجهيزات) بتقديم عروض جديدة من جهة، وتنشيط الطلب الثانوي (التجديد) لإطالة دورة حياة المنتجات الحالة من الجهة الأخرى.
2. الابتكار يسمح بتنشيط العرض والحصول على مصادر جديدة للدخل، حيث إن المؤسسة التي تهدف إلى النمو يكون الابتكار دورا رئيسيا لتطوير نشاطها وهذا عن طريق تقديم منتجات جديدة تسمح بتوسيع عرض المؤسسة وتلبية حاجات جديدة في السوق، والتوسع في نشاطات جديدة تسمح بتغلغلها في أسواق جديدة.
3. إن الابتكار يسمح بالتغلب على تقادم المنتجات وتحقيق الربحية، حيث أن خطر تقادم المنتجات وفقدانه لعوامله التمييزية يؤثر في ذهن المستهلك وبالتالي التأثير على الربحية، لذا يلعب الابتكار دورا رئيسيا هنا من خلال تكوين مصادر جديدة للتمييز تسمح بتحقيق الربحية.
4. يسمح الابتكار بمواجهة المنافسة، حيث إنه في الأسواق المشبعة لا يمكن تطوير الحصة السوقية إلا عن طريق الابتكار الذي يسمح بإنشاء فرص تمنح تقدما أمام المؤسسات الأخرى وتعمل على تطوير مبيعات المؤسسة خاصة في الأسواق الجديدة.
5. الابتكار يمكن المؤسسة من التعامل مع الموزعين من موقع قوة وهذا في إطار العلاقة المضطربة بين المنتج والموزع، لأن الموزعين لهم رغبة كبيرة في المنتجات الجديدة ذات الأهمية الكبيرة، مما يجعل نتائج التفاوض غالبا في صالح المنتج.
6. يعمل الابتكار على إعطاء قيمة للاتصال بين المؤسسة وزبائنها، وهذا من أجل إعادة الاهتمام بها أو البحث عن زبائن جدد. (ياسين و بلمختار، 2007)

الفرع الثاني: طرق الابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهيل عملية الإبداع والابتكار داخلها. وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير، وإحدى أهم التصنيفات تلك التي قدمها J.choffray et F.dorey حيث قسمها حسب بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها.

أولا: تصنيف الطرق حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلاءم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات، وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وقد كشفت الدراسات إن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها:

1. فرق الحوار:

هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة. في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويحاول المعينون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين. هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار جديدة.

2. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:

المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتياجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنهم.

3. القيام بالاستجابات:

القيام بالاستجابات كتلك التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين. وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

4. تحليل هيكل السوق:

الطريقة الجديدة للحصول على الأفكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو. بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق.

5. تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:

من المعلوم أن الزبون أو المشتري يمر بتسعة مراحل قبل أقدمه على شراء المنتجات، وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم هيكل سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء. وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها سلال الاتجاهات والخريطة الإدراكية. والمهمة أن التحليل المستمر لأدراك الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.

ثانياً: تصنيف الطرق حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

(1) حلقات العصف الذهني:

تعني عصف العقل أو الذهن بالأفكار الجديدة. وهيا تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية. بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آراءهم بكل حرية وبدون خوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة. فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة. ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز.

(2) أسلوب الترابطات:

هي تقنية تعتمد على محاكاة الحالات المشابهة، حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول مشابهة لمشاكل سابقة. ويمكن تطبيقها على فرد واحد لكن من الأفضل أن تطبق على فريق أو مجموعة من الأفراد تتكون من 5 إلى 8 أعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة ثم حلها في الماضي بطريقة فعالة ويحاولون إسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس.

(3) نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت نجاحه يؤدي صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.

(4) تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:

المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة، ورغم أنها توجد طريقة مثالية للتوقع بتغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

(5) طريقة (Delphi):

تتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشكلات، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

(6) طريقة الوضع الأمثل:

تتمثل في دراسة خصائص ومزايا منتجين على الأقل ومحاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتجين في نفس الوقت.

(7) حلقات الجودة:

هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

ثالثاً: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالح خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها، إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة. (الوهاب، 2012)

المطلب الثالث: أنواع الابتكار ونماذج الابتكار

الفرع الأول: أنواع الابتكار

هناك العديد من الابتكارات المختلفة التي تتصف حسب التخصص أو المجالات، نذكر منها:

1. **الابتكار التطوري:** هو التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات في الأسواق الحالية لتوفير قيمة أكبر للسوق، إذ يركز على تحسين الأداء بشكل تدريجي مع ميزات، مثل توسعة خطوط الإنتاج، وخفض التكاليف. يحدث هذا النوع من الابتكار على المدى القصير ويرتبط بقدر أقل من التقدم التقني، وتأثيره منخفض على السوق.

2. **الابتكار المعماري:** هو تعديل المنتجات/الخدمات الحالية للوصول إلى سوق جديد تماما. يشير الابتكار المعماري إلى تغيير التصميم العام للمنتج عن طريق تجميع المكونات الحالية معا بطرق جديدة. يحدث هذا الابتكار على المدى القصير إلى المتوسط.

3. **الابتكار الهيكلي:** يحدث عندما تقوم منظمة/ مؤسسة بتطبيق تقنية جديدة في سوق جديدة، ويكون على المدى البعيد عندما يحل منتج أو خدمة جديدة ذات تقدم تقني عال وتأثير كبير في السوق، محل أخرى، متواجدة في الأسواق.

4. **الابتكار المزعزع:** يستخدم العديد من الباحثين والكتاب والاستشاريين مصطلح "الابتكار المزعزع" لوصف أي موقف تتعرض فيه صناعة ما إلى اهتزاز وتعثر الشركات التي كانت ناجحة سابقا. ويعتبر الابتكار المزعزع طريقة للتفكير في النمو المدفوع بالابتكار. (طه، 2022)

الفرع الثاني: نماذج الابتكار

هناك ثلاث نماذج للابتكار، أما نموذج الابتكار عن طريق الصدفة أي لم يكن ضمن الأهداف المسطرة، أو النموذج الخطي انطلاقا من الابتكار والتطوير إلى عملية الإنتاج والتسويق، والنموذج الأخير وهو النموذج التفاعلي الذي يمتاز بالديناميكية والتغذية العكسية ذلك ما يعطيه فعالية أكبر.

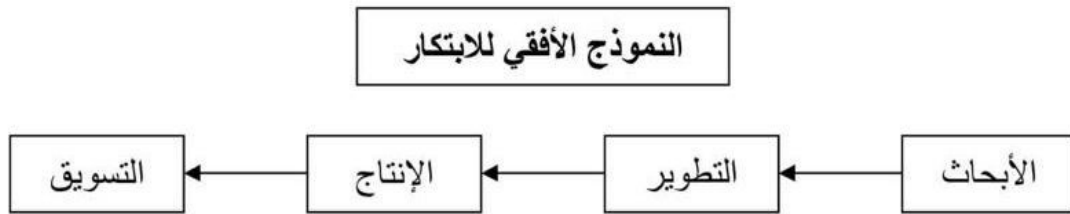
• نموذج الابتكار عن طريق الصدفة

يأتي هذا النموذج عن طريق الصدفة من خلال كون أن هناك فرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة ما تعمل في مجال البحث والتطوير لإيجاد ابتكار محدد، وأثناء هذا العمل يحصل اكتشاف شيء آخر مهم لم يكن ضمن الأهداف المسطرة لهذا العمل، غير أن هذا النموذج نادر نوعا ما حيث أنه يعتمد على نمط معين من الأفراد المبدعين وهم العباقرة وبالتالي يتطلب من المؤسسة البحث على هذا النوع القادرين للتوصل إلى أفكار جديدة ومن ثم إلى ابتكار جديد وفي أسرع وقت من الآخرين.

• نموذج الابتكار الخطي

وهو رؤية ابتكارية مبسطة تنظر إلى العملية الابتكارية من منطق النقل البسيط للتكنولوجيا من القاعدة البحثية إلى المجال الصناعي.

الشكل رقم (5): نموذج الابتكار الخطي



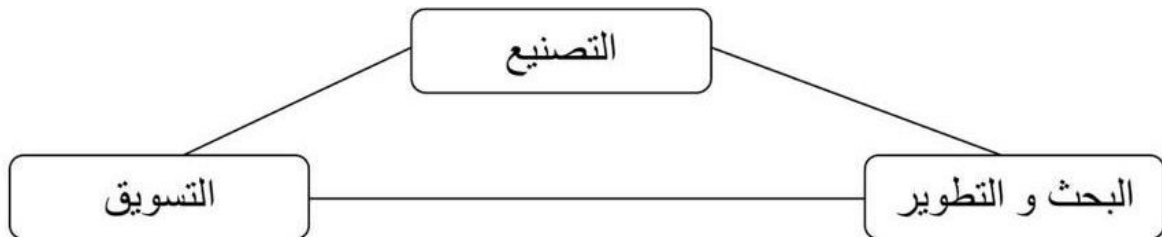
المصدر: (رضوان، 2012)

وقد تطورت النماذج الابتكارية بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المزج بين المعرفة والابتكار ونظرا لسهولة هذه النماذج فقد أصبحت واسعة الانتشار في المؤسسات وسيطرت على السياسات العلمية والصناعية لها. تمكن الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفق النماذج الخطية في أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية) والتطور التكنولوجي في صناعة ما، والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين.

• نموذج الابتكار التفاعلي

يرتكز النموذج المتزامن على أساس أن الابتكار يحدث كنتيجة لعملية التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6): نموذج الابتكار التفاعلي



المصدر: (رضوان، 2012)

حيث تعتبر هذه الوظائف ضرورية لحدوث الابتكار وفق هذا النموذج، وتزامن الأنشطة الابتكارية فيما بينها يساهم في تنشيط التغذية العكسية لهذه الوظائف وتحسين العملية الابتكارية الجديدة.

ويسمى هذا النموذج كذلك بالتفاعلي، وهو يبرز تأثيرات التفاعلات بين مراحل الابتكار المختلفة. في صميم هذه الرؤيا الجديدة، التي تظهر خطوطها العريضة في الرسم التالي، نجد الدور الرئيسي المعطى إلى المفهوم الناتج عن إدراك الشركات لفرص اقتصادية مرتبطة بإمكانية تقنية. وبالتالي يمكن فهم هذا المفهوم على أنه العملية التي تسمح بإقامة توافق بين الضروريات التقنية وإرادة تصنيع منتج جديد. هذه العملية هي بطبيعتها تفاعلية، لا أفقية وديناميكية. في هذا الوقت من الممكن أن يكون هذا التقارب قد تضمن تحديدات جديدة، أو تقديرات جديدة للسوق أو إطلاق أبحاث جديدة. وهكذا فيما كان النموذج الأفقي يجعل من الأبحاث التطبيقية التكملة المنطقية للأبحاث الأساسية، فإن النموذج التفاعلي يسمح بالتفكير في إطلاق أبحاث أساسية جديدة ردا على مشاكل أثارها الأبحاث التطبيقية أو حتى على اقتراحات متأتية عن مستخدمي التقنيات. (رضوان،

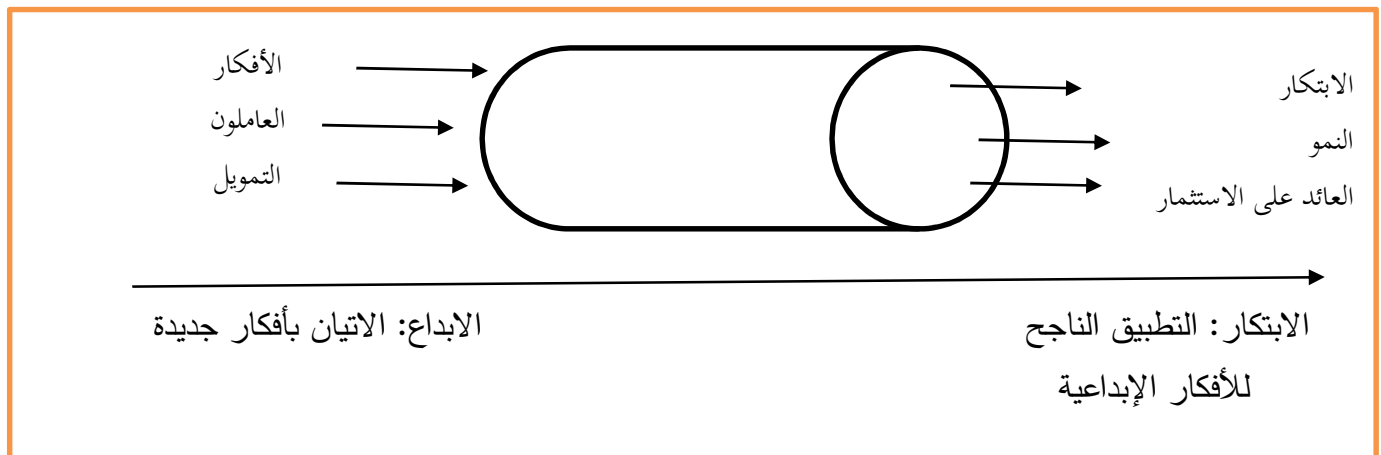
2012)

الفرع الثالث: علاقة الإبداع بالابتكار

تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدراسيين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهم التكاملية. ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

اشار (Cook) الى ان العلاقة بين الابداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل (رقم)، حيث ان هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الافكار والعاملين والتمويل) تؤدي الى الاتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الابداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي الى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الانتاج وتحقيق المكاسب المادية.

الشكل رقم(7): علاقة الابداع بالابتكار



المصدر: (لطفى، 2011، صفحة 39)

من وجهة نظر Amabile فان العلاقة ما بين الابداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها بعضا ولكن الابداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث ان الابداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد او المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الافكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والاساس في العملية الابتكارية، ثم عرجت Amabile على الابتكار الاداري وعرفته على انه عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.

اما القريوتي فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبر ان ولادة شيء جديد غير مألوف او حتى النظر الى الاشياء بطرق جديدة.

بينما يقترح Cumming بان الابداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله او تشكيل تلك الاشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.

اما الباحثان Wang & Ahmed فقد عرفا الابداع على انه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات اصالة وقيمة عالية وتعتبر المرحلة الأولى لعملية

التحسين المستمر، بينما اعتبروا الابتكار انه تطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين.

اما في قواميس العلوم الإدارية واللغوية، فقد عرف الابداع والابتكار على النحو التالي:

عرف بدوى الابداع والابتكار معا بكتابه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بانهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الأصلي والانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير الى تفكير مخالف كلياً.

اما (Rosenberg) فقد عرف الابداع في كتابه قاموس الإدارة والاعمال بأنه عبارة عن أفعال الانسان التي ينتج عنها أفكار اصيلة جديدة تؤدي الى تحقيق نتائج فريدة، واما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي الى تطبيق الأفكار الإبداعية الى انجاز عملي.

وطبا للموسوعة البريطانية الحديثة فقد عرف الابداع على انه القدرة على الاتيان بشيء جديد او حل جديد للمشكلات او طريقة وأسلوب جديدة او إعادة صياغة بشكل ما.

وفي قاموس معجم اللغة العربية المعاصرة فقد اعتبر ان الابداع يحمل عدة معاني تعود الى نفس المعنى وهي الابتكار والاصالة والانجاز الفريد والتشكيل الجديد والشيء العجيب والتفرد والحادثة.

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الابداع والابتكار والكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي الابداع والابتكار وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين.

اما اولئك الذين ينظرون الى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار ان الابداع مرحلة تطبيق الابتكار، ويعتبرون ان الابداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، اما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العملي لما يأتي به الابداع من الأفكار والآراء والطرق والأساليب، بمعنى ان عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

كما يمكن القول انه مهما اختلفت او تعددت وجهات النظر الدارسين والباحثين والمفكرين الإداريين حول مفاهيم ابداع التنظيمي او الإداري الى انه يلاحظ بان كل تلك المفاهيم التي ذكرناها سابقا يمكن ان تتلخص بالمعاني او التفسيرات التالية:

- تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف أداء أفضل على الخدمة او المنتج او العملية او الطرق او الأساليب.
- إيجاد او توليد أفكار او أساليب او طرق جديدة بهدف تحسين على المنتج او الخدمة او العملية او الإجراءات داخل المنظمة.
- تبني أفكار او أساليب او طرق او ممارسات جديدة بهدف احداث تغيير على العملية الإدارية او على المنتجات او الخدمات التي تعمل بها المنظمة. (لطفى، 2011، صفحة 39)

خلاصة الفصل

يتضح من خلال معالجة الفصل الثاني المتضمن الإطار النظري للتفكير الإبداعي والابتكار عدة جوانب مهمة، أولاً نكتسب فهماً معمقاً لقدرة التفكير الإبداعي على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، مما يساهم في حل المشكلات بطريقة مبتكرة، كما يتضح أن الإبداع يمثل القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات ذات قيمة، مما يضيف ميزة تنافسية للمنظمة، حيث يظهر لنا أهمية التدريب على التفكير الإبداعي في تعزيز مهارات الأفراد والفرق داخل المنظمة. فيساهم في تحسين التعاون والتفاعل بينهم، ويعزز من فعالية تحقيق الأهداف المشتركة.

كما يتبين لنا أن الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار الإبداعية، وهو عنصر حيوي لتحقيق النمو المستدام والتفوق في السوق، أن التفكير الإبداعي والإبداع والابتكار يعززون من ريادة المؤسسة، ويتيحون فرص جديدة غير مألوفة تلبي احتياجات العملاء وتتفوق على التوقعات، مما يدعم التفوق التنافسي في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية
لعينة من شركات عالمية

تمهيد

يقدم هذا الفصل مجموعة من المباحث تهدف الى تقديم فهم عميق وشامل لكيفية تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالابتكار واداءه، من خلال دراسات تحليلية لشركات واقعية عبر مختلف الصناعات لتحليل كيفية تبنيها لهذه الاستراتيجية وتطبيقها في بيئات اعمال مختلفة. سيتم توضيح كيفية تحول هذه الشركات من المنافسة التقليدية الى خلق مساحات سوقية جديدة. حيث سنتطرق في المبحث الأول الى العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية الابتكار واداء الابتكار، في المبحث الثاني والثالث نتطرق الى دراسة تحليلية لعينة من الشركات المطبقة لاستراتيجية المحيط الازرق.

المبحث الاول: العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية الابتكار واداء الابتكار

هذا المبحث سيتناول العلاقة الوثيقة بين استراتيجية المحيط الازرق والابتكار، وكيف يمكن للشركات إعادة توجيه جهودها نحو ابتكار القيمة لتحقيق نجاح مستدام حيث سنقدم في المطلب الأول الى العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والابتكار في المطلب الثاني نتطرق الى

المطلب الاول: العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والابتكار

ان المؤسسات التي تتمتع باتجاه عال نحو المخاطرة في الابتكارات، تزيد من ميزتها التنافسية، وأبرز ان هناك فارقا بين الشركات الابتكارية وغير الابتكارية حيث يؤثر الخطر ايجابا على قدرتها على الابتكار. يجب ان تكون استراتيجية الابتكار متماشية مع الرؤية والمهمة والاستراتيجيات. حاجة المؤسسات الفائقة للابتكار التواصل في الاسواق التنافسية يتطلب اعتماد استراتيجيات جذابة متخصصة للوصول الى العملاء بشكل مختلف وللحصول على ميزة تنافسية، لا تظل اي ميزة مستدامة على المدى الطويل حيث ستقوم المؤسسات المنافسة في النهاية بتقليد المنتج. ان الغرض الاساسي من وجود من وجود المؤسسة ليس فقط الوجود بل الازدهار ايضا، لذلك يمكن الحصول على الميزة المستدامة فقط من خلال المقارنة بين الحاضر والمستقبل. ان الميزة التنافسية المستدامة تنشأ من التعاون بين المؤسسات ويجب على الشركات استخدام استراتيجيات التعاون لإنتاج منتجات جديدة بشكل متبادل، وبالرغم من ان الابتكار في المنتج والعملية يؤدي الى تحسين اداء العمل، الا ان فهم الظروف الخارجية والسوق يمكن ان يكون محدودا. لذلك يعتبر الابتكار في نموذج الاعمال فرصة لبناء ميزة تنافسية مستدامة. (shafiq, Rosmaini, josu, Qureshi, & Mehwish , 2018)

المطلب الثاني: العلاقة بين استراتيجية الابتكار وأداء الابتكار

تناولت الدراسات (Rosmaini, josu, Qureshi, & Mehwish , 2018) العلاقة بين استراتيجية الابتكار وأداء الابتكار وفي هذا السياق اقترح الباحثين في أولا استكشاف العوامل الداخلية والخارجية للابتكار، حيث تسعى الشركات التقليدية الى تحسين أدائها من خلال اعتماد استراتيجيات جديدة، وذلك لتحسين الأداء المالي من خلال اعتماد التكنولوجيا الجديدة والأفكار الجديدة، مما يؤدي الى بناء علاقة قوية بين الابتكار وأداء الشركة. وفي حالة التركيز على الابتكار المفتوح، يتم تحويل التركيز من الابتكار نفسه الى البحث عن المعرفة الجديدة ووسائل تطبيقها. من الضروري تقييم ومقارنة تأثير استراتيجيات الابتكار المختلفة على أداء الابتكار.

ورغم ان الابتكار المفتوح قد يقلل من الميزة التنافسية في بيئات الاختلاف الشديد، إلا ان كل من الروابط المباشرة وغير المباشرة لها تأثيرات إيجابية على ادخال الابتكار واداءه.

تشير الدراسات،(Rosmaini, josu, Qureshi, & Mehwish , 2018) أيضا الى تحليل الابتكار المفتوح لتحسين أداء الابتكار في المستقبل، وضرورة استكشاف العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وأداء الابتكار.

وفي ضوء نظرية القاعدة المستندة الى الموارد، يمكن ان تقدم استراتيجيات الابتكار الناجحة أداء متفوق حيث يقدم الابتكار قيمة للعملاء، وهذا يعزز الحاجة الى دراسة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الابتكار وأداء الابتكار. (shafiq, Rosmaini, josu, Qureshi, & Mehwish , 2018)

المطلب الثالث: إعادة الاتجاه نحو ابتكار القيمة

اثناء محاولة المقلدين الدخول الى المحيط الأزرق، يتوجب على المؤسسة بناء سياج للدفاع عن قاعدة الزبائن التي كونتها طوال فترة انشاءها للمحيط الأزرق، ومع اسرار المقلدين للحصول على حصة المؤسسة في السوق، فمن غير المستبعد ان تجد المؤسسة نفسها في المحيط الأحمر من جديد، وبالتالي سيعود تركيز تفكير المؤسسة ليتجه نحو المنافسين بدلا من التركيز على المستهلك، وإذا ما أدى اتجاه المؤسسة نحو هذا المسار فان الشكل الأساسي لمنحنى القيمة لديها سيبدأ بالتماثل مع منحنيات المنافسين من جديد.

ولكي تتجنب المؤسسة فخ المنافسة، يتوجب عليها مراقبة منحنيات القيمة على مخطط الاستراتيجية، والتي من خلالها يمكن معرفة متى تعزز المؤسسة من ابتكارها للقيمة لإطالة تدفق الربح وتوسيع مجاله وتعميقه من خلال تحسينات ميدانية وكذا تبنيها الى ضرورة البحث عن محيط أزرق اخر عندما تبدأ منحنيات القيمة للمؤسسة بالتماثل مع منحنيات المنافسين.

وبالتالي فان رسم منحنى القيمة على مخطط الاستراتيجية يمثل الخريطة التي تدل المؤسسة على المسار الصحيح، حيث ان إعادة رسم منحنيات القيمة للمنافسين بخط متقطع، مقابل منحنى القيمة الخاص بالمؤسسة، سيمكنها من رؤية درجة التقليد ومن ثم رؤية مدى تفردا وتميزها بمنحنى قيمة خاص بها، ودرجة تحول المحيط الأزرق الى محيط احمر.

ضمان استدامة استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الابتكار المستمر للقيمة وغالبا ما يتم تحقيق ابتكار القيمة المستمر من خلال خفض التكاليف من جهه، وتحسين جودة المنتجات المقدمة من جهه أخرى. (دخان، ص 83، 2019)

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لعينة من الشركات المطبقة لاستراتيجية المحيط الأزرق

في العصر الحديث، تمكنت بعض الشركات من اعادة الصناعات التي تعمل فيها من خلال الابتكار وتطبيق استراتيجيات غير تقليدية. من بين هذه الشركات تبرز نت فليكس، نينتندو وتسلو كأمثلة رائدة على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. هذه الشركات لم تكثف بالتنافس في الاسواق القائمة، بل قامت بخلق اسواق جديدة تماما، مما اتاح لها تحقيق نجاحات غير مسبوقة. سيركز هذا المبحث على تحليل كيفية تطبيق كل من نت فليكس، نينتندو وتسلو لاستراتيجية المحيط الأزرق وكيف نجحت في خلق مساحات سوقية جديدة بعيدا عن المنافسة التقليدية.

المطلب الأول: شركة نت فليكس Netflix

الفرع الأول: نشأة الشركة:

هي مزود أمريكي للبحث الحي على الانترنت للفيديو حسب الطلب للمشاهدين في الأمريكتين، الكاريبي، وأجزاء من أوروبا، كما تعرض دي في دي بالبريد بسعر ثابت في الولايات المتحدة. تأسست الشركة في 1997 في سكوتس قالي، كاليفورنيا، على يد مارك راندولف وريد هاستينكس حيث كانا يعملان سويا في بيور للبرمجيات. انطلقت نتفليكس في 14 ابريل 1998 مع 30 موظف و 925 فيلم متوفرة عبر نظام تأجير ممثلا المنافسة الوحيدة حينها بلوكبوستر.

قدم نت فليكس مفهوم الاشتراك الشهري لأول مرة في سبتمبر، 1999 ثم الغي في بداية عام 2000. ومنذ ذلك الوقت بنت الشركة سمعتها على نظام الاشتراك الشهري، وإمكانية تأجير غير محدودة بدون تواريخ استحقاق، ولا رسوم تأخير.

في عام 2000 قدم نتفليكس عرضا لشراء شركة بلوكبوستر مقابل 50 مليون دولار، لكن العرض قوبل بالرفض. بدأت شركة نتفليكس طرحا عاما اوليا في 29 مايو 2002، حيث باعت الشركة 5,5 مليون سهم بسعر 1500 دولار للسهم الواحد. في 14 يونيو 2002، باعت الشركة 825000 ألف سهم إضافي بنفس السعر. (Netflix, n.d.).

الفرع الثاني: تطبيق شركة نت فليكس (Netflix) لاستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر صناعة الوسائط والترفيه من أكبر الصناعات في العالم، حيث تشمل عدة قطاعات تتفاعل مع بعضها البعض مثل الأفلام، التلفاز، الألعاب الفيديو، الموسيقى، النشر، وغيرها. هذه الصناعة تتطور باستمرار مع تقدم التكنولوجيا وتغيرات تفضيلات المستهلكين.

ويعد نتفليكس لاعبا رئيسيا في قطاعي الأفلام والتلفاز داخل الصناعات حيث يشكلان ثلثي القيمة الاجمالية لصناعات الوسائط والترفيه في الولايات المتحدة الأمريكية. تواجه نت فليكس منافسة شديدة لأنها تتنافس مع عمالقة صناعة الترفيه مثل Amazon Prime + Disney تتمتع Disney بقاعدة جماهيرية قوية تشمل جميع الاعمار من 0 الى +100، ويقدم محتوى حصريا للعائلة من خلال اشتراكاته الشهرية. بالإضافة الى ذلك، تعتبر Amazon Prime منافسا قويا يقدم قيمة مهمة مثل الشحن خلال 1-2

يوم، وكتب صوتية مجانية، وموسيقى غير محدودة، ولعاب مجانية، وخدمة توصيل الطعام من Grubhub+ مجانية، و 5% نقدا عند التسويق باستخدام بطاقة ائتمان. وما الى ذلك. (Bobmanuel, 2022) هذه الشركتان هما المنافس الرئيسي ل Netflix لذلك فان هذه المنافسة شديدة للغاية وللخروج من هذه المنافسة تبنت شركة نت فليكس استراتيجية المحيط الأزرق اعتمدت في تطبيقها على مجموعة من الأدوات : إطار عمل ذو فعاليات الأربع، والمسارات الست.

أولا: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع: عندما يتعلق الامر بتطبيق أدوات استراتيجية المحيط الأزرق على نتفليكس في المرحلة الأولى يجب علينا أولا تطبيق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع: القضاء، التقليل، الرفع، الانشاء.

الشكل رقم (8): مصفوفة القرارات لشركة نيت فليكس

يرفع	الغاء
راحة المشاهدة	متاجر اقراص DVD
طريقة الدفع السهلة	سعة التخزين
انشاء	تقليل
عدد غير محدود من الأفلام للمشاهدة	سعر الحصول على التراخيص

المصدر: (bernat, 2018)

قامت نت فليكس بالتخلص من المتاجر التي يمكن فيها شراء/ استعارة أقراص DVD منها. بالمقارنة مع المنافسين في السوق الحالية، كانت هذه خطوة كبيرة، كما قامت الشركة بالتخلي عن امتلاك اقراص DVD فعليا، حيث أصبحت جميع الأفلام متاحة عبر الانترنت. وبالتالي توقفت عن الحاجة الى قدرة التخزين. علاوة على ذلك، فان سعر التراخيص اقل من تكلفة شراء ال اقراص DVD لعدد العملاء الذين تمتلكهم Netflix. اما بنسبة للعوامل التي رفعتها عن المنافسين، زادت الشركة بشكل كبير من راحة مشاهدة الأفلام. الان لا يترك العملاء منازلهم من اجل الحصول على فيلم للمشاهدة. والاهم من ذلك يمكن اغلاقه في أي وقت والعودة اليه في وقت لاحق والبدء من اللقطة التي تم التوقف عندها أيضا، طريقة الدفع سهلة، حيث يكفي فقط رقم البطاقة.

أخيرا وليس اخرا. قامت Netflix بإنشاء حسابات عبر الانترنت تطبق رسوما شهرية بدون حد للمشاهدة. يتميز الموقع أيضا بالتخصيص الشخصي ويقترح أفلاما جديدة للمشاهدة بناء على التفضيلات السابقة. (bernat, 2018)

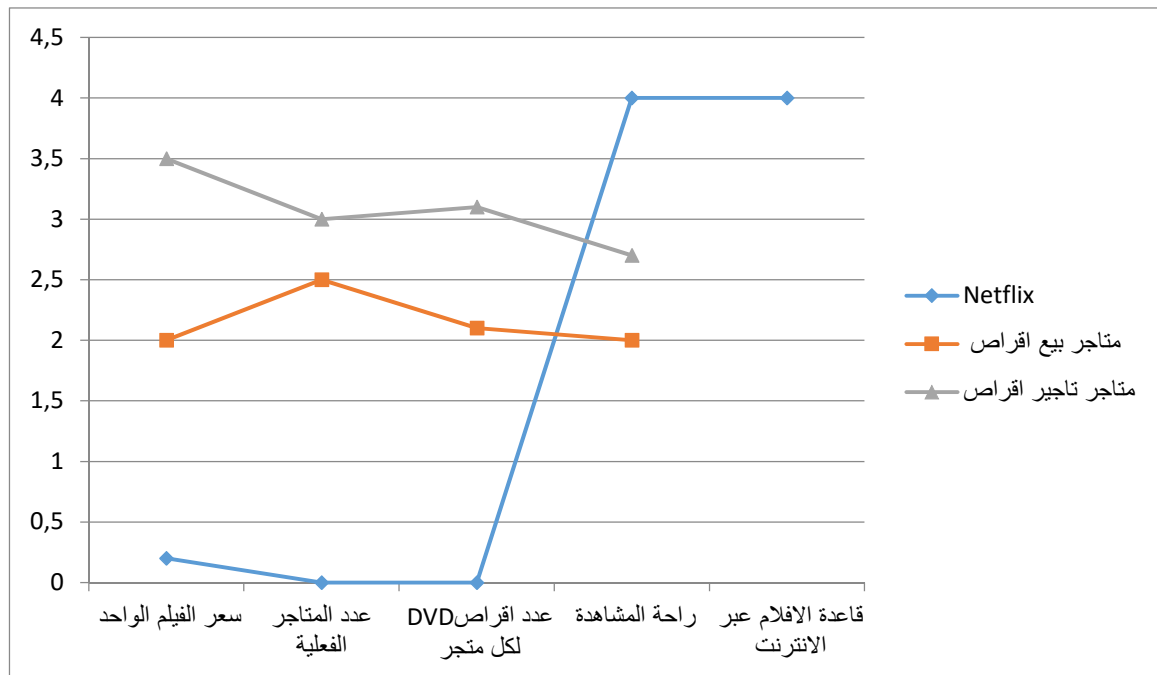
تانيا: المسارات الستة لشركة نيت فليكس

الجدول رقم (3): المسارات الستة لشركة نيت فليكس

منطق استراتيجية المحيط الأزرق	المنطق التقليدي	
مقاطع فيديو تعليمية، وبث مباشر للحفلات الموسيقية، والموسيقى والمواقع الافتراضية، مسلسلات وافلام ليمن مشاهدتها في مكان اخر	الأفلام والبرامج التلفزيونية	صناعة
الناشرون، ناشرو الكتب، منظمو الحفلات الموسيقية، مطورو الواقع الافتراضي	مانحو تراخيص	المجموعة الاستراتيجية
كبار ال سن+65، الأطفال 12 عاما او اقل، الأشخاص الذين يمتلكون أجهزة الواقع الافتراضي، الأشخاص الذين يمارسون الموسيقى كهواية، الأشخاص الذين يتنقلون، الأشخاص الذين لا يستطيعوا الوصول الى الانترنت	الامريكيون من سن 16 الى 24 سنة	مجموعة المشتري
الأنشطة، بيع المحتوى التعليمي، والميزات الخاصة	بث الأفلام الترفيهية	نطاق
تعليم المهارات الحياتية والترفيهية من خلال الواقع الافتراضي	دفق مقاطع الفيديو	وظيفة
قابلية النقل، الاتجاهات الجديدة في العروض القديمة، اتجاه الواقع الافتراضي	الخدمات التلفزيونية التقليدية	وقت

المصدر: (Lauerman, Anemi , & fiona , 2016)

الشكل رقم (9): منحنى القيمة لشركة نت فليكس



المصدر: (bernat, 2018)

الفرع الثالث: القيمة الابتكارية التي قدمتها نت فليكس للزبون

عززت شركة نت فليكس الابتكار الابتكار من خلال تطبيقها الاستراتيجية المحيط الأزرق عن طريق تنفيذ عدة خطوات رئيسية:

- قامت نيتفليكس بتغيير نموذج الاعمال التقليدي لتأجير الأفلام. بدلا من رسوم التأجير الفردية، قدمت نظام اشتراك شهري غير محدود، مما جذب عددا كبيرا من العملاء الذين يفضلون البساطة والراحة.
- استثمرت نيتفليكس في تطوير منصة للبث الرقمي، بدلا من التركيز على تأجير أقراص DVD فقط. مما ساعدها في الانتقال الى الانترنت وتقديم محتوى متاح على مدار الساعة دون الحاجة الى الانتظار لوصول الأقراص عبر البريد.
- استخدمت نيتفليكس تحليلات البيانات لفهم تفضيلات المشاهدين بشكل أفضل، مما أتاح لها تقديم توصيات شخصية وتحسين تجربة المستخدم، وكذلك لاتخاذ قرارات إنتاجية مدروسة بناء على البيانات.
- بدلا من الاعتماد فقط على المحتوى المرخص، بدأت نيتفليكس في انتاج محتوى أصلي عالي الجودة، مثل "House of Cards" و "Stranger Things". هذا المحتوى المميز جذب قاعدة جماهيرية واسعة وعزيز من مكانتها في السوق.
- بدلا من التركيز فقط على السوق الامريكية، قامت نيتفليكس بتوسع خدماتها الى العديد من الدول حول العالم، مما زاد من قاعدة مشتركيها وعزز من قدرتها على الاستثمار في محتوى متنوع يلبي اذواق مختلفة.

المطلب الثاني: شركة نينتندو Nintendo

الفرع الأول: النشأة

تأسست الشركة في الأصل عام 1889 كمنتج لبطاقات العب اليابانية التقليدية المصنوعة يدويا والمعروفة باسم "هانافودا". يترجم اسم نينتندو تقريبا الى اترك الحظ لسماء. كان لدى مؤسس الشركة، فوساجيرو ياموتشي، حظ كبير عندما اعجبت عصابة الياكوزا (المافيا اليابانية) ببطاقات نينتندو لاستخدامها في قاعات القمار غير القانونية. ساعد هذا الاهتمام في توسيع نطاق عمل الشركة لتشمل بطاقات اللعب بنمط الأمريكي بحلول عام 1907، (Nintendo, 2009) في نصف القرن العشرين، الشركة جربت العديد من الاعمال الملائمة الصغيرة، مثل فندق حب وشركة سيارات اجرة.

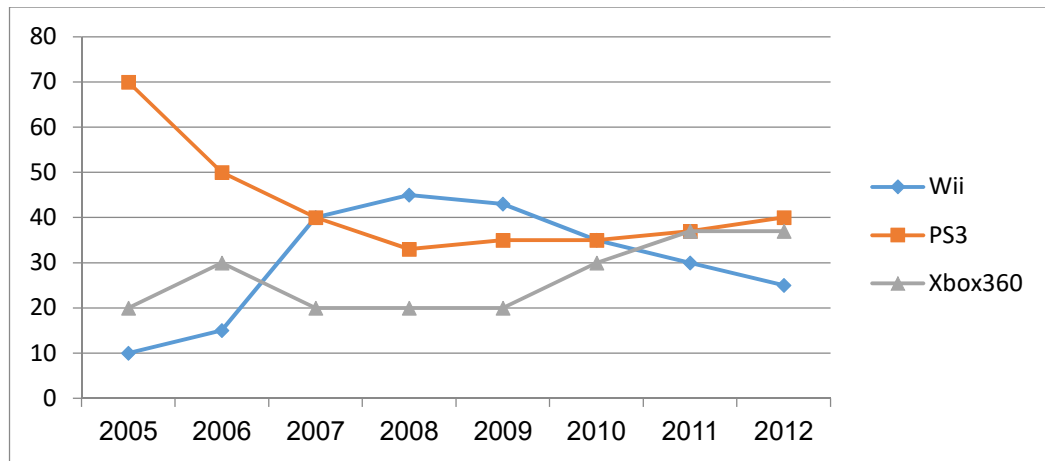
بعد ذلك تحولت نينتندو لتصبح شركة العاب فيديو، لتصبح احدى اهم الشركات في هذا المجال وثالث أثن شركات اليابان مع أكثر من 85 مليار دولار كثمن الشركة في السوق. (Nintendo, 2009)

الفرع الثاني: تطبيق شركة نينتندو لاستراتيجية المحيط الأزرق

كانت نينتندو تواجه منافسة شديدة من شركتي سوني ومايكروسوفت في سوق أجهزة الألعاب المنزلية كان سوني تمتلك جهاز PlayStation 2 (PS2) الذي تم اطلاقه في عام 2000 حقق PS2 نجاح كبير وأصبح الجهاز الأكثر مبيعا في تاريخ أجهزة الألعاب، حيث تجاوزت مبيعاته 115 مليون وحدة بحلول عام 2005. كما بدأت سوني في العمل على خليفته، (PS3) الذي تمك إصداره في عام 2006، كما دخلت مايكروسوفت

في المنافسة في عام 2001 بإطلاق جهاز Xbox. حقق Xbox نجاحا معقولا ولكنه كان يواجه صعوبة في مواجهة هيمنة PS2 في عام 2005، أطلقت مايكروسوفت جهاز Xbox 360 الذي جلب تحسينات كبيرة من حيث الأداء والميزات مقارنة بجهازها السابق. واجهت شركة نينتندو صعوبة في التنافس معهما على الرغم من نجاحها السابقة مثل جهاز NES و SNES. (shaikh & Pashmina, 2022)

الشكل رقم(10): اللوحة الاستراتيجية لشركة نينتندو



المصدر: ((shaikh & Pashmina, 2022))

اعتمدت شركة نينتندو على استراتيجية المحيط الأزرق لتخلص من المنافسة الشديدة والابحار في المحيطات الزرقاء سعت من خلال هذه الاستراتيجية لتفرد في صناعتها وتميز عن منافسيها، فعمدة الشركة في تطبيقها للاستراتيجية على مجموعة من الأدوات شبكة القرارات وأطار المسارات الست اللذان سوف نتطرق لهما فيما يلي لتوضيح كيفية خروج الشركة من المنافسة

أولاً: شبكة القرارات

في استراتيجية المحيط الأزرق، تعتبر شبكة القرارات أداة قيمة تساعد في تحقيق الأهداف والتحول الى المناطق الزرقاء جديدة في السوق كما تعد منظومة مهمة تركز على أربعة ابعاد رئيسية: زيادة، تقليل، انشاء، واقصاء، دعنا نلقي نظرة على كيفية تطبيق هذه الابعاد في استراتيجية الشركة: الزيادة، ا لتقليل، الانشاء، الاقصاء.

الشكل رقم (11): شبكة القرارات لشركة نينتندو

الاستبعاد تشغيل DVD/ HD -DVD	يرفع ملحقات الأجهزة جهاز تحكم لاسلكي العاب اجتماعية الصحة واللياقة البدنية التوافق الخلفي تحميلات الويب واللعب عبر الانترنت
يقلل جودة المعالجة والرسومات السعر	يخلق حركة تحكم المتحسنة تخصيص الشخصيات

المصدر: (O'Gorman, 2008)

ضمن اجراء " الزيادة"، يبدو ان التخفيضات الملحوظة للإزعاجات الناتجة عن HF واستهلاك ال موارد RES مستحسنة، بالمقابل، التحسينات، على الرغم من أهميتها، المتعلقة بالأداء المرتبط بالسمات المصنفة كوظائف مفيدة UF.

إزالة: تطبيق الازالة بشكل رئيسي على السمات المصنفة كوظائف مفيدة. وذلك إزالة المخاطر المرتبطة بإدخال تأثيرات ضارة جديدة او استخدام أنواع جديدة من الموارد.

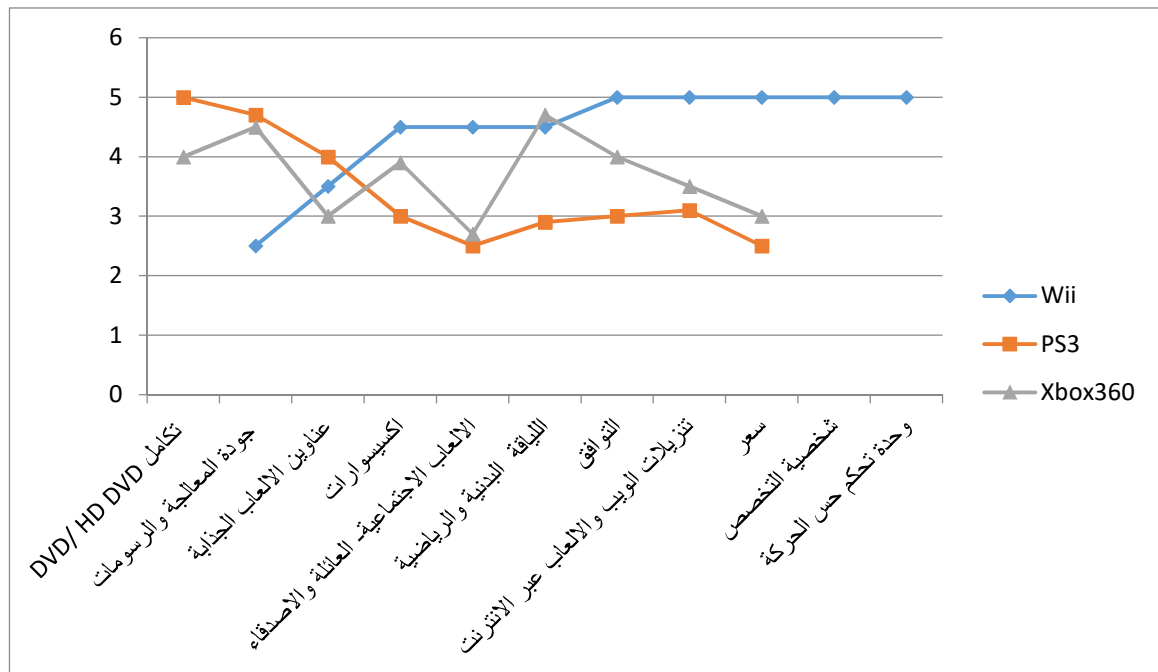
تخفيض: تراجع أداء السمات المصنفة كوظائف مفيدة زيادة الموارد اللازمة والتي قد تكون غير ملائمة
انشاء: تطوير منحني قيمة يجعل المنتج ناجحا، إضافة عوامل مختلفة لتجربة اللعب مثل عجلة القيادة والسيف وغيرها، انشاء تجربة لعب أكثر مشاركة، انشاء منتجات جديدة مثل Wii Fit والتي تضيف إيرادات من خلال برنامج تمارين كامل، ميزة التنزيلات عبر الويب واللعب عبر الانترنت كميزة مركزية لـ Wii (O'Gorman, 2008)

الجدول رقم (4): المسارات الستة لشركة نينتندو:

استراتيجية المحيط الأزرق	التقليدي	
تقديم تجربة لعب مبتكرة. للعب باستخدام الحركة الجسدية	تحسين الرسومات والقوة التقنية	الصناعة
تستهدف العائلات والأشخاص غير مهتمين باللعاب التقليدية، جعل الألعاب بسيطة وممتعة للجميع	تستهدف اللاعبين الجادين والمتحمسين	المجموعة الاستراتيجية
استهدفت جميع افراد الاسرة بما في ذلك الأطفال والكبار	استهداف المحترفين فقط	مجموعة المشتري
وسعت نطاقها ليشمل الأنشطة البدنية والصحة. من خلال تقديم العاب رياضية وتمارين تفاعلية	اللعاب الافتراضي دون تضمين نشاط خارج اللعبة	نطاق
اضافت وظائف جديدة مثل Wii Fit الذي جمع بين الترفيه واللياقة البدنية.	توفير تجربة الترفيه للمستخدمين	الوظيفة
استفادت شركة من التوقيت المناسب لطرح جهاز Wii في سوق متزايد الطلب على الترفيه التفاعلي	الاهتمام بتطوير الألعاب الافتراضية	الوقت

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (O'Gorman, 2008)

الشكل رقم(12): منحى القيمة لشركة نينتندو



المصدر: (O'Gorman, 2008)

الفرع الثالث: القيمة الابتكارية الاتي قدمتها نينتندو للزبون

فيما يلي كيف ساهمت استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار داخل شركة نينتندو:

- عندما قامت شركة نينتندو بتطوير منتجاتها جديدة مثل Wii و Switch Nintendo، كانت تستهدف مساحات سوق جديدة لم تكن مستكشفة بشكل كبير قبل. هذا يعكس النهج الذي تتبعه استراتيجية المحيط الأزرق في استكشاف الفرص الجديدة
- بدلا من محاولة المنافسة بنفس الطرق المألوفة، ابتكرت نينتندو طرقا جديدة لتحقيق التفوق، مثل استخدام تكنولوجيا الحركة في تحكم Wii Remote او تجربة اللعب المتنقلة والمنزلية مع Nintendo Switch. هذا يعكس مبادرا استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز قواعد اللعبة بدلا من مجرد اتباعها.
- من خلال خلق منتجات ذات تصميم فريد وأفكار جديدة، تحفز نينتندو الابتكار في صناعة ألعاب الفيديو. تعمل هذه الاستراتيجية على تعزيز التفكير الإبداعي داخل الشركة وتشجيع العاملين على التفكير خارج الصندوق
- بدلا من المنافسة بسباق الأسعار او الميزات التقليدية، قادت استراتيجية المحيط الأزرق نينتندو للتركيز على تقديم قيمة فريدة للعملاء من خلال تجارب لعب مبتكرة ومميزة.

المطلب الثالث: تسلا Tesla

الفرع الأول: النشأة

صناعة السيارات تعتمد بشكل كبير على الاستثمارات الضخمة في تطوير المنتجات والأصول الثابتة من خلال استغلال الاقتصاديات التي تعود بالنفع من حجم الإنتاج. تأسست شركة تسلا في عام 2003، وحققت نجاحًا كبيرًا بفضل "إيلون ماسك" الذي تولى منصب الرئيس التنفيذي في عام 2004. رغم أن شركة BYD الصينية التي تعتبر منافسة لتسلا كادت أن تتفوق عليها في بعض الأوقات، لكن تسلا استطاعت الاحتفاظ بمكانتها بالسوق رغم الصعوبات والتحديات التي واجهتها في البداية (التكنولوجية والمالية والبيئية والتسويقية... الخ)

تساهم العمليات اليومية لبعض شركات النفط والغاز بشكل كبير في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، بينما تستخدم بعض الشركات الكهربائية. ترتبط كميات كبيرة من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون أيضًا باستهلاك الوقود الأحفوري الذي يستغرق سنوات للتكوين والتوليد، ويسهم هذا المصدر غير المتجدد في انبعاثات عالية من غاز ثاني أكسيد الكربون عندما يتم تحويله بواسطة الحرق التقليدي. يُطلب من الحكومات الحد من إنتاج الوقود الأحفوري حيث تسعى الاتفاقية الباريسية إلى تحقيق توازن بين إنتاج النفط والغاز وجودة البيئة تهدف هذه الاتفاقية إلى تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون منذ توقيعها في عام 2015 تسعى هذه الدراسة لتحديد كيفية مساهمة ابتكارات تسلا التي تستخدم الطاقة المتجددة في مكافحة تغير المناخ وتحقيق الاستدامة البيئية، إذ تخلصت من اعتمادها على الوقود الأحفوري وانتقلت نحو الانبعاثات الصفرية، مع التوجه نحو انتاج اجهزة تخزين لطاقتها المتجددة هذه الاجهزة تساعد في تخزين الطاقة الشمسية الزائدة للاستفادة منها

لاحقا، تم تطوير أنظمة تخزين لتلبية الطلب المتزايد. تم تحديد بطاريات الليثيوم كالجهاز ذو النظم البوتقة المحتملة والصفات المرغوبة التي تتضمن خصائص صديقة للبيئة. تسلا هي الشركة الوحيدة للسيارات الكهربائية التي تستخدم بطاريات الليثيوم-أيون الترياسي 18650؛ كما أنها الوحيدة في أمريكا الشمالية التي تستخدم الألومنيوم في هياكل سياراتها. (Lachmanen, 2023)

أطلقت سيارتها الكهربائية الجاذبة للسوق العالمي (Tesla Roadster) لتتفوق على السيارات التي تعمل بالوقود في عام 2008، وقد حققت انجازا جديدا للسيارات الكهربائية نظرا لأدائها كسيارة رياضية تتسارع من 0 الى 60 ميلا في الساعة خلال 3,7 ثانية، ومسافة 245 ميلا لكل شحنة بطارية.

في عام 2012، أطلقت تسلا موديل S، او سيارة سيدان كهربائية فاخرة في العام. حاز هذا الطراز الذي يتميز بتقنيته الاستثنائية وجماله المذهل ومعايير أدائه العالية، على جائزة أفضل سيارة لعام 2013. كما حصلت على تصنيف 5 نجوم للسلامة من الادارة الوطنية للسلامة المرورية في الولايات المتحدة بعد بيع حوالي 50.000 سيارة بنجاح، ولازالت تسلا تقدم ميزات ابتكارية الى يومنا هذا. (Sharma, 2016)

الفرع الثاني: تطبيق شركة Tesla لاستراتيجية المحيط الأزرق

عندما كانت صناعة السيارات في مفترق الطرق، مع الحاجة الى التحول الى الطاقة الكهربائية، كان هناك عدد قليل من المبادرين الاوائل الذين جربو بالفعل تكنولوجيا المركبات الكهربائية ونجحوا. يتم تعريف المحيطات الزرقاء من خلال الطلب غير المستغل في السوق، ومساحة السوق غير المعروفة ونمو الارباح المرتفع بمخاطر منخفضة، والصناعات غير الموجودة اليوم. وبينما كانت الشركات القائمة تتنافس على مجال الوقود الاحفوري، احتضنت شركة تسلا استراتيجية المحيط الأزرق من خلال سياراتها الكهربائية.

لقد انشأت شركة تسلا من خلال نموذجها للسيارات الكهربائية، مساحة سوقية اقل اثارة للجدل حيث لم يدخلها اللاعبون الحاليون بعد. ان المنافسة في النظام الهيدروكربوني التقليدي ليست ذات صلة لأنها تركز على الموجة الجديدة من السيارات الكهربائية، وتسعى أنشطة الشركة الى تحقيق ذلك من خلال البطاريات الخاصة بها. انها تمكن الصناعة بأكملها من التحول نحو السيارات التي تعمل بالبطاريات. (Gayathri & D. Anitha Kumari, 2019)

تبنت شركة تسلا استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق اعتمادها في التطبيق على مجموعة من الأدوات: إطار عمل ذو فعاليات الأربع، والمسارات الست.

أولاً: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

الشكل رقم (13): إطار العمل ذو الفعاليات الأربع لشركة تيسلا

رفع:	الأداء العالي تصميم جذاب
الانتهاء:	الاعتماد على الوقود التقليدي
انشاء:	تكنولوجيا جديدة مبتكرة القيادة الذاتية تقنية بطاريات
تقليل:	التكاليف تأثيرات البيئة السلبية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Gayathri & D. Anitha Kumari, 2019)

اعتمدت شركة تيسلا على إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التفوق التنافسي وابتكار منتجاتها حيث قامت بما يلي:

الغاء: قدمت تسلا مجموعة من السيارات الكهربائية الراقية بتصميمها الأنيق والعصري، مما أزلت الحاجة إلى الاعتماد على الوقود التقليدي وبذلك قللت من تأثيرات البيئة السلبية للانبعاثات الكربونية.

تقليل: قامت تسلا بتقليل التكاليف من خلال تطوير تكنولوجيا متقدمة واستخدامها بشكل فعال في إنتاج السيارات الكهربائية. على الرغم من أن بعض سيارات تسلا معروفة بأسعارها العالية، إلا أن الشركة تعمل على تحسين كفاءة الطاقة وتقليل تكاليف الإنتاج والتسويق والتصنيع لتصبح متاحة لشرائح أوسع من العملاء.

انشاء: قامت تسلا بإنشاء تكنولوجيا مبتكرة ومتطورة في مجال السيارات الكهربائية، مثل نظام القيادة الذاتية وتقنية البطاريات، مما أضاف قيمة جديدة لسوق السيارات ولتجربة القيادة بشكل عام.

رفع: رفعت تسلا المعايير في صناعة السيارات من خلال تقديم سيارات تمتاز بالأداء العالي، والتصميم المبتكر والجذاب والتكنولوجيا المتطورة، وطورت نظام القيادة الذاتية، والمدى الطويل، مما جعلها تثير الإعجاب وترتقي بمستوى توقعات العملاء. (Gayathri & D. Anitha Kumari, 2019)

ثانياً: المسارات الست

الجدول رقم (5): المسارات الست لشركة تسلا

المسارات الستة	التقليدي	المحيط الأزرق
الصناعة	سيارات بالوقود والبنزين، ملوثة للبيئة	سيارات كهربائية ببطارية طويلة الأمد، أداء عالي، صديقة للبيئة
المجموعة الاستراتيجية	سيارة فاخرة	تقنية قيادة ذاتية
سلسلة المستهلكين	استقطاب شريحة محددة	استقطاب شريحة عملاء أوسع، خدمة شريحة تم تجاهلها في السوق التقليدي (المعاقين مثلاً)
النطاق	سعة خزان الوقود، كفاءة استهلاك الوقود،	سيارات السيدان الكهربائية، سيارات الدفع الرباعي، الشاحنات الكهربائية، منتجات الطاقة الشمسية والبطاريات المنزلية
الوظيفة	وسيلة نقل	الدمج بين الأداء العالي والتكنولوجيا المتقدمة، التحديثات البرمجية عبر الهواء OTA
الوقت	تحسين وتطوير تقنيات السيارات التقليدية.	استغلال أهمية الوعي بأهمية الطاقة النظيفة والتنقل المستدام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Gayathri & D. Anitha Kumari, 2019)

الفرع الثالث: القيمة الابتكارية التي قدمتها تسلا للزبون

تسلا ليست مجرد شركة لصناعة السيارات، بل هي رائدة في التكنولوجيا والابتكار في صناعة السيارات والطاقة، وتسعى باستمرار الى تحسين تجربة العملاء وتقديم حلول استدامة أفضل للبيئة.

التحول الى السيارات الكهربائية: تسلا لعبت دوراً رئيسياً في تعزيز التحول نحو استخدام السيارات الكهربائية بشكل أكبر. بفضل تصميمها المتطور وأدائها الرائع، أظهرت تسلا للمستهلكين أن السيارات الكهربائية يمكن أن تكون بديلاً عملياً وجذاباً للسيارات التقليدية التي تعمل بالوقود.

التكنولوجيا الذكية في السيارات: تتميز سيارات تسلا بالعديد من التقنيات الذكية مثل شاشات العرض الكبيرة ونظام التحكم باللمس الذي يعمل بشكل شبيه بالحواشيب اللوحية، ويضمن توفير تجربة مستخدم سهلة ومستقرة. **الامان والامتعة:** بالإضافة إلى التكنولوجيا الذكية، تتميز سيارات تسلا بميزات السلامة المتقدمة مثل نظام الفرامل التلقائية ونظام مساعدة البقاء في المسار، مما يجعل القيادة أكثر أماناً. كما تعمل تسلا على تطوير تقنيات القيادة الذاتية لجعل السيارات أكثر قدرة على القيادة ذاتية القيادة في المستقبل

بنية الشحن السريعة والتوسع العالمي: بناءً على شبكة شحن السيارات الكهربائية، فقد استثمرت تسلا بشكل كبير في توسيع شبكة محطات الشحن السريعة، مما يسمح لمالكي تسلا بالسفر بسهولة عبر البلاد دون القلق بشأن نفاد البطارية.

الابتكار المستمر: تيسلا تظل دائمًا في طليعة الابتكار، مع تطوير وإطلاق تحديثات لبرمجيات السيارات بشكل دوري، وإدخال تحسينات في التصميم والأداء، مما يسمح للعملاء بالاستفادة من تجارب أفضل وسيارات أكثر تطورًا مع مرور الوقت.

قدم تحديثات الصفحة على موقع تسلا واجهة للمستخدم يمكنها من رفع تجربتها مع تسلا بالإضافة إلى نشر المقالات الخاصة بالشركة على الصفحة (تسلا، 2018). هذا الابتكار في القناة يعتبر مهمًا بشكل كبير. تسلا لديها صالات عرض خاصة بها وموقع إلكتروني للمبيعات. من اعداد الطالبتين بالاعتماد على. (Gayathri & D. Anitha Kumari, 2019)

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لشركة Airbnb وشركة Uber

يقدم هذا المبحث دراسة تحليلية لكيفية Airbnb و Uber لاستراتيجية المحيط الأزرق بطرق مبدعة ومختلفة. مما ساهم في اعادة تعريف صناعاتها وخلق مساحات سوقية جديدة. من خلال هذه الامثلة، سنستخلص الدروس والاستراتيجيات التي يمكن ان تكون مفيدة للشركات الاخرى التي تسعى لتحقيق نجاح مماثل في بيئتها التنافسية.

المطلب الأول: شركة Airbnb

الفرع الأول: النشأة:

تأسست Airbnb تحت اسم "السرير الهوائي والإفطار"، حيث كانت في البداية وسيلة غير جادة لزيادة دخل زوجين من المشاركين في الإيجار في سان فرانسيسكو لمساعدتهما في تغطية تكاليف الإيجار. وفيما كان هناك مؤتمر تصميم في المدينة، قدم الزميلان فراشًا هوائيًا، وواي فاي مجانيًا، ومساحة مكتبية صغيرة، ووجبة إفطار مقابل 80 دولارًا. بعد نجاح إقامتهما الأولى، أدرك مؤسسو الشركة برايان تشيسكي وجو جيبيا أن هذه الفكرة قد تحقق نجاحًا وطلبوا من زميل السكن السابق ناثن بليتشارسكي الانضمام إليهم. في البداية، عمل الفريق لبضعة أشهر على خدمة مطابقة الزملاء في السكن لكنه في النهاية عاد إلى موقع السرير الهوائي والإفطار. حاولت الشركة مرتين إطلاق موقعها دون نجاح، وكانت محاولات الحصول على استثمارات من المستثمرين غير ناجحة. في محاولة يائسة للحصول على أموال، ذهب الفريق إلى المؤتمر الوطني الديمقراطي في عام 2008 وبيع صناديق حبوب الإفطار الغريبة بأسماء "أوباما-أوز" و"كابتن ماكينز"، حيث كانت كل صندوق يحتوي على معلومات عن شركتهم. تمكنوا من جمع 30,000 دولار للاستثمار في الشركة. في النهاية، لفتوا انتباه مسرع الشركات الناشئة. باستخدام خلفيتهم في التصميم، قام الفريق بزيارة كل من الضيوف على موقعهم، والإقامة معهم، وكتابة التقييمات، والنقاط الصور الاحترافية لكل مساحة. في عام 2009، قامت الشركة بإعادة تسميتها رسميًا إلى Airbnb، دون الارتباط بالفراش الهوائي. هذه الخطوة كان لها ثمارها، حيث نجحوا في جذب استثمارات كبيرة بعد إعادة التسمية. بحلول عام 2011، كانت Airbnb موجودة في 89 دولة مع حجز أكثر من مليون ليلة عبر منصتها. سرعان ما جذبت المزيد من الاستثمارات الكبيرة، مما قيمها بأكثر من مليار دولار. منذ تحقيق النجاح، بدأت الشركة في مواجهة مشاكل كبيرة، بما في ذلك تخريب منازل

الضيوف للمضيفين، وطرد المضيفين من مبانيهم للإعلان عن منازلهم على Airbnb ، وتهديد المدن بحظر Airbnb لأسباب مختلفة. على الرغم من محاولات Airbnb لحل مشاكلها القانونية من خلال تقديم تأمين للمضيفين ودفع ضرائب الفنادق للمدن، إلا أن هناك العديد من المعارك القانونية الجارية. تم طرح أسهم Airbnb في البورصة في 10 ديسمبر 2020. وبالطبع، جلب عام 2020 عاصفة من التغييرات التي هزت كل صناعة على وجه الأرض. على الرغم من الصعوبات الواضحة بسبب قيود السفر خلال عام 2020 وما بعده، عادت Airbnb بقوة بعد الجائحة، حيث حققت ربحاً صافياً في الربع الأول من عام 2022. تظل الأمور تتحسن لـ Airbnb حيث يبتكرون المنصة لكل من الضيوف الذين يحجزون إقامتهم وأيضاً للمضيفين الذين يعلنون عن ممتلكاتهم. منتجات جديدة منذ عام 2020 تشمل AirCover ، وهو خدمة تأمين حماية الموظفين حيث يمكن للعملاء حجز رحلتهم في منزلين مختلفين لتمديد الاقامات.

تفتخر الشركة بأن نظامها "يتيح لملايين الغرباء الثقة في بعضهم البعض" من خلال الحجز على منصة Airbnb من خلال الدفع الآمن والقدرة على نشر التقييمات بعد إقامتهم. بفضل الكشف عن الاحتيال والفحص والتحقق، يمكن لـ Airbnb جمع المدفوعات بشكل كامل إلكترونياً تماماً، وبالتالي لا يتم تداول أي نقود مادية خلال التجربة. من خلال منع الاحتيال والغش، وتأمين الرسائل وحماية الحسابات، وسياسة استرداد الأموال للضيوف، يمكن لـ Airbnb تعزيز الثقة والسلامة على منصتها. مهمة Airbnb هي "أن تعيش في عالم حيث يمكنك في يوم ما أن تشعر وكأنك في منزلك في أي مكان وليس في منزل، ولكن حقاً في منزل تنتمي إليه"، مما يساعد في تعزيز التفاني في المنصة التي قامت بإنشائها. من خلال الاهتمام بعملائها، سواء الضيوف أو المضيفين، ستواصل Airbnb تغيير طريقة قضاء عطلاتنا بحيث يمكننا أن ننتمي في أي مكان. (curnes, 2023)

الفرع الثاني: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

اعتمدت Airbnb نموذج أعمال مبتكر لم ينشأ من قبل ويخدم سوق جديدة فحسب بل اجتذب أيضاً الأسواق التي كانت الفنادق تخدمها في الماضي، كان الناس يعتمدون على مرافق الإقامة مثل الفنادق ونزل الشباب والفنادق الصغيرة أو مواقع التصفح على الأرائك والتي تفضلها بشكل رئيسي المسافرون الشباب الذين يبحثون عن الاحتفال في مدن حول العالم. لكن Airbnb خلقت سوقاً غير منافس لها (خرجت من المحيط الأحمر لتدخل الى المحيط الأزرق) حيث بحثت في الفنادق والمباني المستأجرة لدمج المفاهيم والتوصل إلى خدمة ذات قيمة. كما قاموا بإعادة تعريف مجموعة المستهلكين حيث كانت صناعة الفنادق تخدم بشكل رئيسي المسافرين من رجال الأعمال والفخامة. حيث أن Airbnb توفر أماكن للإيجار أثناء العطلات وبيئات منزلية للمستهلكين ذوي الميزانية المنخفضة. "مما يؤدي إلى عطلات ممتعة بتكاليف اقتصادية. ومع مجموعة المستهلكين المعاد تعريفها، فإنها توفر لهم الخبرة والحل الذي يبحث عنه المستهلك من خلال المواقع الإستراتيجية وأنواع الغرف المختلفة والراحة المقدمة لهم لتضيف إلى التجربة الشخصية، بينما تتنافس الفنادق على اسم علامتها التجارية والكماليات مما خلق جاذبية عاطفية لعملائها. (christodoulou, 2021)

استخدمت شركة Airbnb استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز تفوقها التنافسي وابتكار خدماتها مجموعة من الأدوات هي إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، المسارات الست
أولاً: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

الشكل رقم (14): إطار العمل ذو الفعاليات الأربع لشركة Airbnb

إزالة: عناء البحث عن الغرف	الرفع: جودة الخدمة مستوى رضى الزبائن
التقليل: تكلفة الحجز	الإنشاء: نموذج جديد للضيافة تجارب فريدة للضيوف

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Muniz, 2015)

إزالة: قامت Airbnb بالتخلص من العناء الذي يعنيه البحث عن غرف الفنادق وحجزها. من خلال توحيد كل قوائمها في منصة واحدة، مما يوفر أفضل الاسعار للمستخدمين ويضمن جودة الخدمة من خلال التقييمات والصور الموثوقة.

التقليل:

قللت Airbnb بشكل كبير من تكلفة حجز غرفة للمستخدم مما جعلها بديلا جذابا للفنادق التقليدية. وذلك من خلال عرض اسعار منافسة تقل بشكل كبير عن السعر المتوسط للفنادق

الرفع:

رفعت Airbnb مستويات رضا العملاء عن طريق تنفيذ استراتيجيتها لتقديم تجارب فريدة للضيوف تتضمن تفاعلهم مع الثقافة والانشطة المحلية وتوفير خدمات اضافية مثل الانشطة السياحية المخصصة بدلاً من تقديم الإقامة فقط.

الإنشاء

إنشاء نموذجاً جديدا للضيافة يخلق قيمة جديدة من خلال الإقامة في منازل الاشخاص الاخرين. وهوما ادى الى خلق مصادر دخل جديدة للمضيفين وتحديث في تسعير خدمات الضيافة. (Muniz, 2015)

ثانيا: المسارات الستة

الجدول رقم (6): المسارات الست لشركة Airbnb

المسارات الستة	المنافسة التقليدية	استراتيجية المحيط الأزرق في شركة Airbnb
الصناعة	تركيز على تحسين الخدمات الفندقية التقليدية وتوسيع الفنادق	تمكين الافراد من تأجير منازلهم او غرفهم الفارغة
المجموعة الاستراتيجية	السياحة الفاخرة، الإقامة الاقتصادية	كسر الحواجز بين الإيجارات القصيرة والطويلة الامد
سلسلة المستهلكين	استهدفت الضيوف فقط، وركزت على تحسين خدمات الضيافة للمستهلكين النهائيين	استهدفت أصحاب المنازل كجزء من سلسلة القيمة
النطاق	ركزت على التوسع الإقليمي او الدولي عن طريق بناء المزيد من الفنادق	وفرت منصة عالمية تربط المستضيفين بالضيوف من جميع انحاء العالم،
الوظيفة	تركيز على تحسين تجربة الضيوف داخل الفندق، لكن تجربة الحجز والتحكم في الإقامة تقليدي وغير متطور	تمكين الضيوف من العثور على أماكن الإقامة وحجزها بسهولة، وتوفير تقييمات ومراجعات لضمان الجودة
الوقت	اقل مرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة في تفضيلات المستهلكين وتأخر في تبني التكنولوجيا	استفادت من تزايد استخدام الانترنت والهواتف الذكية، وحاجة الناس الى خيارات إقامة مرنة ومخصصة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Muniz, 2015)

الفرع الثالث: القيمة المبتكرة التي قدمتها الزبون

شركة Airbnb قدمت قيمة ابتكارية فريدة من نوعها للعملاء، مما أدى إلى إرضاءهم وتحقيق رضاهم بشكل كبير. هذه بعض الجوانب التي تبرز قيمة الابتكار التي قدمتها:

تجربة السفر الفريدة: بدلاً من الإقامة في الفنادق التقليدية، قدمت Airbnb فرصة للعملاء للعيش كمحليين في المنازل الحقيقية، مما أضاف بعداً جديداً من التواصل الثقافي والاجتماعي إلى تجربة السفر.

التنوع في الخدمات: بالإضافة إلى الإقامة، قدمت Airbnb مجموعة متنوعة من الأنشطة والتجارب التي يمكن للعملاء الاستمتاع بها أثناء رحلاتهم، مما أضاف قيمة إضافية وتنوعاً لتجربة السفر.

توفير قيمة مضافة بتكلفة منخفضة: تقدم Airbnb أسعاراً منخفضة مقارنة بالفنادق التقليدية، وفي الوقت نفسه توفر تجربة سكن مميزة تتيح للعملاء التفاعل مع المجتمعات المحلية.

تعزيز التفاعل والتواصل: يتيح Airbnb للعملاء التواصل مباشرة مع المضيفين والسكان المحليين، مما يساعدهم على الحصول على معلومات محلية وتوجيهات قيمة.

بناء الثقة والشفافية: توفر Airbnb آليات للتحقق من جودة الإعلانات وتوفير نظام تقييمات يعزز الثقة بين المضيفين والضيوف، مما يجعل عملية الحجز أكثر شفافية وأمانًا.

المطلب الثاني: شركة UBER

الفرع الأول: نشأة

تأسست شركة أوبر في عام 2009 في سان فرانسيسكو، ونشأت الفكرة من الحاجة إلى نقل الركاب بسرعة وبأمان عبر السيارات في المناطق الكثيفة السكانية والمتنوعة للمدينة. تم تأسيس الشركة كمنصة تمكّن التفاعل بين المستخدمين من الجانبين، مما يجعلها نموذجًا اقتصاديًا للمنصة. تم تأسيس المنصة تحت اسم أوبر كاب، وكانت نشاطها الأساسي نقل الركاب في سيارات فاخرة. قليلًا بعد تأسيسها، قامت المنصة بتوسيع نشاطها إلى صناعة النقل التاكسي التقليدية. وفقًا لنموذج العمل، فإنها جزء من نموذج التطور ما بعد الصناعي، أي أنها تنتمي إلى الاقتصاد التشاركي، الذي يُعرف بأنه نموذج يُستخدم فيه الموارد القليلة المُستغلة بشكل غير كافٍ بطرق جديدة ومبتكرة. من خلال دخول صناعة التاكسي التقليدية، استخدمت المنصة نموذج الابتكار المُخلّ بالتقليد (التمييز)، الذي هزّ مباشرة الأسس وأثار تساؤلات حول مستقبل صناعة التاكسي التقليدية. المنصة حاليًا أكبر شبكة عالمية لنقل السيارات المنظم. تعمل على جميع القارات وتنوع نشاطها في نماذج مختلفة لنقل الركاب والبضائع (Diversifying Income Of THE UBER PLATFORM AS AN INTRODUCTION TO MATURE PHASE OF BUSINESS, 2022).

الفرع الثاني: استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أوبر

تنشط شركة أوبر في مجال النقل والتوصيل عبر الانترنت هو جزء من صناعة التكنولوجيا واللوجستية التي تهدف إلى تسهيل وتحسين عمليات النقل والتوصيل للأفراد والبضائع باستخدام التكنولوجيا الرقمية. تتيح هذه الخدمات استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية للتواصل بين السائقين والركاب أو أصحاب الطلبات ومقدمي الخدمات. يشهد هذا المجال منافسة شديدة لغاية بين مجموعة من الشركات مثل شركة Lyft وشركة Didi chuxing والذين يعدان المنافسين الرئيسيين لشركة أوبر، إن هذه المنافسة الشرسة جعلت شركة أوبر تسبح في المحيطات الحمراء للخروج من هذه المحيطات والابحار في مياه الزرقاء اعتمدت على مصفوفة القرارات والتي بدورها تعد أداة من أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

الشكل رقم (15): مصفوفة القرارات لشركة Uber

الغاء	انشاء
الجوانب غير الملائمة لاستئجار سيارة الدفع لسائق دون تغيير تقديم الشكوى الغاء الحجز عدم اليقين في انتظار سيارات الأجرة	سوق جديد من خلال الجمع بين أحدث التقنيات والأجهزة المتطورة مثل نظام الحجز والدفع السهل باستخدام تطبيق الهاتف المحمول لتقليل من مخاطر الجرائم، استخدام تطبيق الهاتف المحمول الذي يحتفظ بمعلومات السائقين
تقليل	يرفع
المخاطر حل الصعوبات مثل وقت الانتظار الطويل، المتاعب في نظام الدفع جريمة كل من السائق والعميل من خلال ربطهم بالتطبيق المشترك	خدمة العملاء من حيث الراحة والنظافة نظام استجابة سريع باستخدام GPS

المصدر: (Kadam & Nandini, 2022)

الجدول رقم (7): المسارات الستة لشركة Uber

استراتيجية المحيط الأزرق	المنافسة التقليدية	
تقديم خدمات النقل عبر تطبيقها مما سمح للأفراد العاديين بتقديم خدمات التوصيل باستخدام سياراتهم الخاصة	الاعتماد على اسطول مملوك او مستأجر وإجراءات تنظيمية صارمة	الصناعة
خدمت اوبر كل من المستخدمين الباحثين عن وسيلة نقل مريحة وسريعة، والسائقين الذين يرغبون في دخل اضافي	تقدم خدمة موحدة، مع خيارات محدودة من حيث مستوى الخدمة	المجموعة الاستراتيجية
مكننت اوبر لأفراد العاديين من العمل كسائقين	اعتمدت على سائقين محترفين	سلسلة المستهلكين
استطاعت اوبر الوصول الى أسواق عالمية بسرعة وتقديم خدمات متنوعة مثل Uber و UberPOOL و UberEATS	التوسع الجغرافي يتطلب استثمارات كبيرة في الاسطول والبنية التحتية	النطاق
سهلت اوبر على المستخدمين طلب الرحلات، تتبع السيارات، الدفع الالكتروني، وتقديم التقييمات	تعتمد على الطلبات الهاتفية او الايقاف في الشارع.	الوظيفة
استفادة من تزايد انتشار الهواتف الذكية حول فورية وسهولة الاستخدام	كانت بطيئة في تبني التكنولوجيا الجديدة والابتكارات	الوقت

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Kadam & Nandini, 2022)

الفرع الثالث: القيمة الابتكارية التي قدمتها أوبر الزبون:

التأكيد، هذه بعض النقاط التي توضح كيف ساعدت استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أوبر على التوسع بشكل أكبر :

- **استكشاف الأسواق الجديدة:** استراتيجية المحيط الأزرق سمحت لأوبر بالتوسع في الأسواق الجديدة، سواء داخل البلدان التي تعمل فيها أو خارجها، مما ساعد في زيادة حصتها السوقية وتعزيز نشاطها التجاري.
- **تقديم خدمات متعددة الأنواع:** بالتنوع في الخدمات المقدمة، كما في مجال التوصيل للطعام والبضائع والنقل الفاخر، تمكنت أوبر من الوصول إلى شرائح مختلفة من العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل شامل.
- **الشراكات الاستراتيجية:** استقادت أوبر من الشراكات الاستراتيجية مع الشركات الكبرى والمؤسسات الكبيرة، مثل شركات توصيل الطعام والتجارة الإلكترونية، مما ساعد في توسيع نطاق خدماتها وتحسين تجربة العملاء.

- **تطوير التكنولوجيا والابتكار:** قامت أوبر بالاستثمار في تطوير التكنولوجيا والابتكار، مثل تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني، مما ساعدها في تحسين أداء خدماتها وزيادة فعالية العمليات.
- **لتوسع الدولي:** استقادت أوبر من التوسع الدولي لتوسيع نطاق عملياتها والوصول إلى مزيد من العملاء والسوق في أنحاء مختلفة من العالم، مما ساعد في تحقيق النمو والاستدامة.

- **توفير فرص العمل والدخل المرن:** من خلال توفير فرص العمل للسوق والمندوبين مع إمكانية العمل بشكل مرن، استطاعت أوبر جذب مزيد من العمال وتوفير دخل مستدام لهم، مما ساعد في تعزيز نشاطها التجاري وتحسين الاقتصاد المحلي.

- **التفاعل مع العملاء والمجتمع المحلي:** اعتمدت أوبر على التفاعل القوي مع العملاء والمجتمعات المحلية، من خلال الاستماع لملاحظاتهم وتلبية احتياجاتهم، مما ساعد في بناء علاقات قوية وزيادة الولاء للعلامة التجارية. من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (Kadam & Nandini, 2022)

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

تضمنت الدراسة خمس فرضيات تتم مناقشتها في هذا المطلب، ومنها فرضيات مبنية على الجانب التطبيقي وتكون مناقشتها تطبيقية.

الفرضية الأولى ونصها كما يلي: "تركز شركة نيت فليكس على إطار العمل ذو الفعاليات الأربع في بناء استراتيجية المحيط الأزرق".

بناء على التحليل المتضمن في المطلب الأول في البحث الثاني من الفصل الثالث حول تطبيق شركة نيت فليكس لإطار العمل ذو الفعاليات الأربع والذي يوضح أربع نقاط أساسية:

الغاء: ما هي العوامل التي ازلتها لأنها لم تعد تضيف قيمة؟

التقليل: ما هي العوامل التي تم تقليلها دون الاضرار بالقيمة المضافة؟

الرفع: ما هي العوامل التي رفعتها لزيادة قيمة أكبر؟

الانشاء: ما هي العوامل الجديدة التي تم انشاءها وتقديمها للسوق؟

من خلال ما سبق يمكن القول انه فعلا تركز شركة نيت فليكس في بناء استراتيجية المحيط الأزرق على إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، وعليه فالفرضية الأولى مقبولة.

ومنه نستنتج ان الجواب على التساؤل الفرعي الأول هو: نعم تركز شركة نيت فليكس في بناء استراتيجية المحيط الأزرق على إطار العمل ذو الفعاليات الأربع.

الفرضية الثانية ونصها كما يلي: نعم تبني استراتيجية المحيط الأزرق يحقق مستوى اعلى للابتكار مقارنة بالشركات التقليدية.

للتمكن من اختبار هذه الفرضية بشكل دقيق لا بد من الرجوع الى الدراسة التحليلية المقدمة فهذا الفصل للباحث Patricio O'Gorman، وبالنظر الى الشكل رقم 12 والجدول رقم 4 وكاستنتاج للتحليل السابق توصلنا الى ان شركة نينتندو حققت مستوى اعلى للابتكار مقارنة بالشركات التقليدية عن طريق: تقديم تجربة مبتكرة للاعب باستخدام الحركة الجسدية، اضافت وظائف جديدة مثل wii fit الذي جمع بين الترفيه واللياقة البدنية، استقطاب شريحة أكبر من اللاعبين في حين الشركات التقليدية ركزت على المحترفين فقط.

من خلال ما تطرقنا اليه يمكن القول ان تبني استراتيجية المحيط الأزرق يحقق فعلا مستوى اعلى للابتكار مقارنة بشركات التقليدية، ومنه فالفرضية الرابعة مقبولة.

ومنه نستنتج ان الجواب على السؤال الفرعي الرابع هو: نعم تبني استراتيجية المحيط الأزرق يحقق مستوى اعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات التقليدية

الفرضية الثالثة ونصها كما يلي: "لا تلبي استراتيجية المحيط الأزرق في شركة تيسلا الاحتياجات غير الملباة في السوق".

بعد الرجوع الى الدراسة التحليلية التي قمنا بها في الفصل الثالث توصلنا الى ان الفرضية منفية لان شركة تسلا هدفت في تطبيقها لاستراتيجية المحيط الأزرق على تلبية الاحتياجات غير الملباة في الشركات المنافسة مثالا على ذلك تبنت خاصية القيادة الذاتية لخدمة المعاقين.

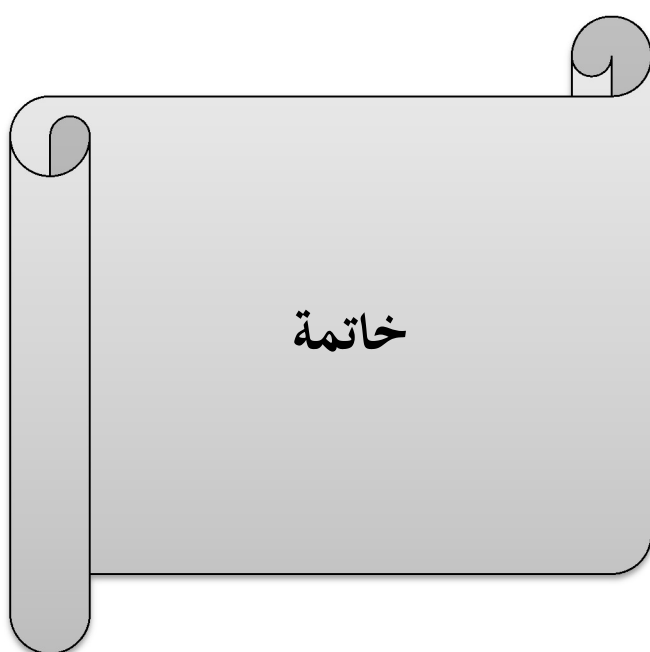
من خلال ما تطرقنا اليه يمكن القول ان استراتيجية المحيط الأزرق تلبي الاحتياجات غير الملباة في السوق ومنه فالفرضية الخامسة منفية.

ومنه نستنتج ان الجواب على التساؤل الفرعي الخامس هو: نعم تلبي استراتيجية المحيط الأزرق الاحتياجات غير الملباة في السوق

وفي الأخير توصلنا الى جواب للتساؤل الرئيسي: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار من خلال خلق أسواق جديدة وتقديم قيم فريدة، كما يتضح من نجاح شركات مثل Tesla، Airbnb، Uber، Nintendo، Netflix

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال معالجة الفصل الثالث ان استراتيجية المحيط الازرق تعتبر واحدة من الطرق الفعالة لتحقيق الابتكار داخل المنظمة، وتظهر الشركات العالمية التي اعتمدت على استراتيجية المحيط الازرق ان هذه الاخيرة تعمل على تعزيز الابتكار من خلال تحفيز البحث والتطوير وتشجيع الابتكار في الافكار والعمليات بدلا من التنافس المباشر مع الشركات الرئيسية في السوق، تقدم هذه الشركات منتجات او خدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بشكل جديد ومبتكر.



خاتمة

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق إحدى الأدوات الحديثة والفعالة في تعزيز التفكير الابداعي والابتكار داخل المؤسسات. من خلال تبني هذه الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات تجاوز المنافسة التقليدية وخلق اسواق جديدة تعتمد على الابتكار والتفرد في تقديم المنتجات والخدمات. اظهرت دراستنا ان تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزز من ثقافة الابداع داخل المنظمة، مما يؤدي الى تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق بطرق غير تقليدية.

لقد تناولت هذه الدراسة دراسة شاملة لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على التفكير الابداعي والابتكار، من خلال تحليل حالات شركة Netflix و Nintendo و Tesla و Airbnb و Uber حيث تبين أن هذه الشركات قد استطاعت تحويل التحديات إلى فرص أبحرت من خلالها في المحيطات الزرقاء، فقد اعتمدت نت فليكس على تقديم محتوى مبتكر وخدمات بث تتفوق على النماذج التقليدية، بينما تميزت نينتندو بتطوير اجهزة العاب وفرت تجارب جديدة للمستخدمين، وقدمت تسلا سيارات كهربائية فاخرة ومتطورة تقنيا في سوق السيارات التقليدية، كما تميزت شركة اوبر عن منافسيها بتقديم خدمة نقل تعتمد على تطبيق تكنولوجي يسهل عملية طلب السيارات، مع توفير خيارات متنوعة واسعار تنافسية وتقييمات للسائقين، مما جذب عددا كبيرا من المستخدمين وعزز ثقتهم.

خلصت الدراسة الى ان تبني استراتيجية المحيط الأزرق يساهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة الابداع داخل الشركات، مما يدفعها لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بطرق مبتكرة وغير مسبوق، كما ان هذه الاستراتيجية تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على تقديم قيمة مضافة وفريدة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة ب:"مساهمة تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز التفكير الابداعي والابتكار في المؤسسة-دراسة حالة نماذج لشركات عالمية". فقد تم التوصل الى جملة من النتائج هي:

نتائج الجانب النظري:

1. من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، يمكن للشركة تحسين موقعها التنافسي في السوق، حيث تقدم منتجات أو خدمات فريدة تمكنها من التميز عن المنافسين؛
2. تؤدي استراتيجية المحيط الأزرق إلى زيادة القيمة المضافة للعملاء والمساهمين، من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل مبتكر وفعال؛
3. بفضل التفكير الإبداعي والابتكار، نجحت بعض الشركات في تغيير قواعد اللعب في صناعاتها، مما أدى إلى زيادة تنافسيتها وتحسين مكانتها في السوق؛

4. كشفت النتائج عن التزام الشركات بالابتكار المستمر وتطوير منتجاتها وخدماتها، مما يدل على قدرتها على التكيف مع التغييرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر.

نتائج الجانب التحليلي:

1. أظهرت شركة نتليكس قدرتها على خلق قيمة مضافة جديدة في أسواقها من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، سواء من خلال تقديم منتجات فريدة أو تقديم خدمات مبتكرة؛
2. من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، نجحت شركة نينتندو في استهداف شرائح جديدة من الجمهور، وبناء قاعدة عملاء واسعة النطاق؛
3. أظهرت شركة تسلا التزامها بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وكيف يمكن لهذه القيم أن تكون جزءًا من استراتيجيتها العامة، مما يعزز سمعتها وتفضيلية العملاء؛
4. قدمت شركة UBER تجارب عملاء متفردة ومميزة، مما أدى إلى زيادة رضا العملاء وولاءهم، وبالتالي زيادة حصتهم في السوق.

توصيات الدراسة:

1. يجب على الشركات إنشاء بيئة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجريبها دون خوف من الفشل.
2. ينبغي على الشركات زيادة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة ومبهرة.
3. يجب على الشركات التعاون مع الجهات الخارجية مثل الجامعات والمختبرات والشركات الناشئة لتبادل المعرفة وتطوير الابتكارات بشكل مشترك.
4. ينبغي على الشركات استكشاف الأسواق الجديدة وتحديد احتياجات العملاء فيها، وتقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بشكل فريد ومبتكر.
5. يجب على الشركات استكشاف فرص التنويع والابتكار في صناعات غير تقليدية، والبحث عن مجالات جديدة لتحقيق التميز التنافسي.
6. يجب على الشركات دمج قيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها العامة، واستخدامها كمحرك للابتكار وتحسين الأداء.
7. يجب على الشركات تقديم المكافآت والتحفيزات للموظفين الذين يساهمون في تحقيق الإبداع والابتكار، وتشجيعهم على المزيد من التفكير الجديد والمبتكر.

افاق الدراسة:

1. استكشاف كيفية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على أداء الشركات المدروسة من حيث النمو الاقتصادي، والإيرادات، والأرباح، ومقارنتها مع شركات تعتمد استراتيجيات تنافسية أخرى.
2. يمكن استكشاف كيفية تغيير ثقافة الشركة مع تبني استراتيجية المحيط الأزرق، وكيف يؤثر ذلك على قدرتها على التفكير الإبداعي وتطوير الابتكار.
3. دراسة كيفية استجابة السوق والعملاء لمنتجات وخدمات الشركات التي تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق، ومدى تأثير ذلك على القيمة المضافة التي تقدمها.
4. دراسة كيفية تغيير ديناميات السوق وتنافسية الصناعة مع تبني شركات معينة لاستراتيجية المحيط الأزرق، وتأثير ذلك على موقعها التنافسي وتطورها في السوق.
5. يمكن استكشاف كيفية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على عمليات الابتكار والتطوير داخل الشركة، وكيفية تسهيل إطلاق منتجات جديدة وتحسين العمليات القائمة.
6. يمكن دراسة تأثير الشركات التي تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على المجتمع والبيئة المحيطة بها، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

1. حجار سمية. (2021). التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية. 47/46. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
2. حسينة دخان . (2019). استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال (اطروحة دكتوراه). المسيلة: علوم التسيير.
3. حمزة يسرى. (2022). اثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة . /اقتصاديات شمال افريقيا، 429.
4. د. رعد عدنان رؤوف. (2010). دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي _ بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. تنمية الرافدين، 32(98)، صفحة 335/317.
5. زهران ،ا ح . (2023). تنمية الابداع الاداري بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق . كلية التربية. 204 ,
6. صدوق فتيحة. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق (اطروحة دكتوراه). 62/60. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: زيان عاشور.
7. طالب ،ع ف . (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة . الاردن :الحامد.
8. عبيدات سارة. (01 02, 2021). استراتيجية المحيط الأزرق: الادوات التحليلية واطر العمل لابتكار القيمة وخلق اسواقا جديدة. *Economie et gestion'Aevue Algérienne d*، صفحة 436.
9. محمد مصطفى محمد مصطفى حمد. (اغسطس, 2020). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة اسيوط. *المجلة التربوية* (76)، صفحة 1990/1932.
10. منى شعبان عثمان. (2022). ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، 02(46)، صفحة 414/295.
11. مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة. (2019). درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالاداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة تاغربية (رسالة ماجستير). 20/19. الادارة والاقتصاد، القدس: جامعة القدس.
12. و.تشان.كيم & رينيه م. (2006). استراتيجية المحيط الأزرق كيف تبدا سوقا جديدة وتكون خارج اطار المنافسة .دمشق :الفكر.
13. اسامة خيرى. (2012). ادارة الابداع والابتكار. عمان: دار الراية.

14. الطيف عبد الكريم. (2018). محاضرات في ادارة الابداع والابتكار. بومرداس: جامعة احمد بوقرة .
15. امال رضا ملكاوي، و سهام اسماعيل ملص. (2018). اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير في تدريس مادة العلوم لطالبات الصف الخامس الاساسي في تنمية مهارات التفكير الابداعي لديهن. العلوم التربوية، 45(4)، صفحة 421.
16. ايمان همروش. (2019). دور الاستثمار في راس المال الفكري في تنمية القدرات الابداعية (اطروحة دكتوراه). 78. سكيكة، جامعة 20 اوت 1955 علوم التسيير.
17. برهان محمود حمذانة. (2014). التفكير الابداعي. الاردن: عالم الكتب الحديث.
18. بن طراد زينة، و الوناس مزياني . (6، 2017). التفكير الابداعي في ظل النظرية المعرفية السلوكية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (29)، صفحة 20.
19. بوبعة عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة: جامعة منتوري.
20. جمال خير الله. (2009). الابداع الاداري. الاردن: دار اسامة.
21. جمال محمد كامل. (2010). فاعلية برنامج تعليمي قائم على تقنية القبعات الست في تنمية التفكير الابتكاري لدى اطفال الروضة. مجلة كلية التربية بدمههور، 02(02)، صفحة 127 / 128 / 129.
22. خراز الاخضر. (2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية (الماجستير). تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مالية الدولة .
23. خصاونة عاكف لطفي. (2011). ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال.
24. دوح التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحولية واثرها على الابداع التنظيمي (اطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير ، جامعة غرداية .
25. رانيا الشيخ طه. (2022). الابتكار وريادة الاعمال. ابوظبي: صندوق النقد العربي.
26. رانيا قدرى احمد مرجان. (2011). مقومات الابداع لدى طلبة الجامعة. مجلة كلية التربية(10)، صفحة 736.
27. رعد الصرن. (2020). ادارة الابداع والابتكار. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
28. ريم غسان ججاج. (2016). اثر طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير وتخاذ القرارات وتحصيل الدراسات الاجتماعية (الماجستير). 33. كلية التربية، جامعة تشرين.
29. عادل رضوان. (2012). دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر. الجزائر: الجزائر 3.
30. عبد الله حسن مسلم. (2015). الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق. الاردن: دار المعتز.

31. عبد الله محمد هنانو. (2008). مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الابداعي عنر الطلاب.
32. عوض الامام سليمان عمر. (2017). التفكير الابداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات. السودان: كلية الدراسات العليا.
33. فاطمة عبد المجيد عبد الغنى. (01, 2023). فاعلية استخدام استر اتيجية القبعات الست للتفكير في تدريس بالدراسات الاجتماعية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف الثالث الاعدادي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 38(01)، صفحة 405.
34. فاعلية استراتيجية قبعات التفكير الست لتدريس مقرر المناهج وطرق التدريس في تنمية التفكير الابداعي والتحصيل لدى طلاب كلية الشريعة والدراسات الاسلامية بالاحساء. (10, 2018). مجلة كلية التربية (180)، صفحة 484.
35. فرات اسمى. (2016). اثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين (اطروحة الدكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3: ادارة اعمال .
36. كريمة بشير المجدوبي. (2020). التفكير الابداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية الاداب (29)، صفحة 333.
37. ليتم ناجي، و ليلي بوطغان. (08, 2019). دور استراتيجيات الابداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية (38)، 290/291.
38. مارك دودجسون، و ديفيد جان. (2014). الابتكار. مصر: هنداوي.
39. محمد هلسه. (06, 08, 2016). مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة. مجلة العلوم الانسانية (5)، صفحة 282.
40. نانسي محمد جميل الخرايشة. (2018). اثر استخدام بعض مهارات التفكير الابداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الاساسي والاحتفاظ بالمعلومة في تدريس مادة العلوم في المدارس الخاصة في العاصمة عمان (ماجستير). 19. كلية العلوم التربوية.
41. نجم العزاوي، و طلال نصير . (2012). اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (33)، صفحة 45.
42. هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب. (2015). استراتيجية فبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لاطفال المؤسسات الايوائية. مجلة البحث العلمي في التربية (16)، صفحة 398.
43. هند توفيق سيد. (2019). فاعلية برنامج قائم على المدخل التفاوضي في تنمية بعض مهارات التفكير الابداعي لدى طالبات الصف الاول الثانوي العام. جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 202.

44. هند غدايفي، و احمد فرحات. (2018). الابتكار وطرق قياسه وتنميته. مجلة الباحث في العلوم الانسانية، 776.
45. ياسين، و بلمختار. (2007). واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية. الجزائر: الجزائر.

مراجع باللغة الأجنبية

46. agha, A. h. (2017, january). The Impact of E_Supply Chain Integration on Achieving Blue Ocean Strategy(The degree of Master). 20/21. Management, Jordan: Middle East university.
47. Ahad, A. U., & Shivakant, U. (2018). Creating an Educational Blue Ocean: The adaptations from theory to practice in creating a bchool in Mum dai. *international journal of interdisciplinary reserch and Innovations*, 6(2), p. 448.
48. Alghamdi, A. A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage(Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*(4), p. 141/160.
49. Barr, R. (2005). *blue ocean strategy: How to create Uncontested Market space and make the Competition Irrelevant*. Harverd Business School Publishing.
50. Gunnarsson, K. t. (2012, 07 08). BLUE OCEAN STRATEGY MARKETING ICELANDIC FISH (MASTER S Thesis). 43. School of Business: Reykjavik University.
51. Hammer, T. (2022, 02 11). Value Innovation by creating blue oceans. *open access library journal*, p. 6.
52. Hamra, Y., & Gassabi, I. (2021, 10 27). Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation. *Administrative And Financial Sciences Review*, 05 (02), p. 444.
53. Hassan, N. F., Jassim Salman, A., & Tuama Hawas, A. (2022). The Blue Ocean Strategy And Its Role In Achieving Competitive Advantage. *journal of positive School psychology*, 06(6), p. 1490.
54. Hermanto, h. (2023, 6). Designing Blue Ocean Strategy At UD Rejeki. *international Journal of Review Management. business. And Entrepreneurship*, 3(1), p. 127.
55. kehoe, S. (n.d.). Transforming governmet service delivery to the people of NSW. *Blue ocean strategy case study-service NSW*, 15.
56. kim, W. c., & Renée Mauboragne. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School.
57. proceedings of 3rd international conference contemporary issues in theory and practice of management. (2020). (p. 164/ 165). czestochowa: Managemant.

58. Rebbouh, M. (2019, 09). identifying a comprehensive theoretical picture of blue ocean strategy. *management & economics research journal*, 01(03), p. 48.

(s.d.).

59. bernat, j. (2018). netflix and itsunes case study research on blue ocean strategy. 20. centria university of applied sciences business management.

60. Bobmanuel, A. A. (2022). *the Strategggic Analysis Of Netflix.inc*. university of lynchburg asrequired for doctor of health Administration.

61. CHASTAGNER, S. (2012). la stratégie<<océan bleu>> Outil stratégique ou incantation managériale? (Master2). 18/19. limoges: Université de limoges.

62. christodoulou, L. (2021). *THE SUSTAINABILITY OF THE BLUE OCEAN STRATEGY*. S. Petersburg University.

63. curnes, A. (2023). *Airbnb Strategic Audit Overview*. Nebraska-Lincoln.

64. Diversifying Income Of THE UBER PLATFORM AS AN INTRODUCTION TO MATURE PHASE OF BUSINESS. (2022). *International Scientific conference on Economic and social development*. Croatia.

65. Gayathri, S., & D. Anitha Kumari. (2019). Electric Vehicles- An Introduction of the Tesla for Strategy and Leadarship. *Internayional Journal of Recent technology and Engineering*.

66. Gunnarsson, K. t. (2012, 07 08). BLUE OCEAN STRATEGY MARKETING ICELANDIC FISH (MASTER S Thesis). 43. School of Business: Reykjavik University.

67. Kadam, s. S., & Nandini, k. (2022). AN effect of blue ocean strategy on hailing service providers in india: A Case study of UBERtaxi service provider. *central european Management journal*, 30(3), p. 3071.

68. Lachmanen, R. D. (2023). *The Impact of Tesla is innovations towards envirnmental sustainability*.

69. Lauerman, A., Anemi , K., & fiona , w. (Directors). (2016). *Netflix The Blue ocean strategy* [Motion Picture].

70. Muniz, J. L.-B. (2015). *Airbnb: ICT and Sharing Economy Paradigm In the Traditional Hospitallty Industry*. University of dublin in partial fulfilment.

71. *Netflix* . (n.d.). Retrieved from ar.m.wikipedia. org.

72. *Nintendo*. (2009). Retrieved from wikipedia: ar.m. wikipedia. org

73. O'Gorman, P. (2008). Wii: creating a blue ocean the Nintendo way. *Palermo business Review*(2), p. 103.

74. Rebbouh, M. (2019, 09). identifying a comprehensive theoretical picture of blue ocean strategy. *management & economics research journal*, 01(03), p. 48.

75. shafiq, M., Rosmaini, T., josu, T., Qureshi, M., & Mehwish , R. (2018). Mediating role of open innovation between the relationship of blue ocean strategy and innovation performance. a study of malaysian industry. *international journal of engineering & technology*, 07((2 .29)), p. 1078.
76. shaikh, M. H., & Pashmina, s. (2022, 12). out of red ocean and soaring into blue ocean: the Wii U Nintendo Selling Strategy in Gaming Industry. *Asian journal of Business and Management*, 10(6), p. 121.
77. Sharma, S. (2016). *The Tesla Phenomena* . Roehampton.
78. turki, t. A., & khemakhem, R. (2022). the implications of the Blue Ocean Strategy on marketing preformance:an analytical study of the opinions of a sample of workers in Asiacecell Telecom in Iraq. 6(5), p. 1951.