

# استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتلقيق التميز التنافسي بأثر استراتيجي للأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل

م. ايمان عبد محمد احمد البدراني \*

## المسخلص

يسعى هذا البحث الى تحديد العلاقة (الارتباط والتاثير) بين فلسفة استراتيجية المحيط الازرق بوصفها اداة لتلقيق التميز التنافسي، خاصة وان اغلب الصناعات اليوم ينطوي تحت استراتيجية المحيط الاحمر التي تمثل اغلب الصناعات القائمة اليوم وهي عموما صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الاعمال ويكون اساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ولتحقيق اهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (33) فقرة لجمع المعلومات من عينة البحث المكونة من (34) فردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (spss.16)، والطرق والاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف البحث، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وتوصلت الباحثة الى عدد من النتائج ابرزها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الازرق وتحقيق الميزة التنافسية.
- وجود تاثير معنوي لاستراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة، وعلى اساس الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، قدمت بعض المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

## Abstract

*This research seeks to determine the relationship (correlation and effect) between the philosophy of the blue ocean strategy as a tool to achieve a competitive advantage, especially since most industries today involves under ocean strategy red representing*

*most industries today, they Industries frequent and are very much present in the world of business and be the basis for success strengthstrong competition and vessels, which depend on the specific skills by differentiating the product and reduce costs and improve quality, but achieve research the researcher designed questionnaire included (30) items to collect Almatomat sample consisting of (34) Single. In light of this, was to collect and analyze data and test hypotheses using statistical software ( spss.16) Many were used statistical methods to achieve the goals of the research, including multiple regression analysis and simple, and research has reached a number of results, namely:*

*A significant correlation between the Blue Ocean Strategy and achieving competitive advantage.*

\* المعهد التقني / الموصل .

تأريخ استلام البحث 2015/5/3

تأريخ قبول النشر 2015/6/24

**—A significant Influence of the Blue Ocean Strategy in achieving competitive advantage in the company in question.**

**Depending on the conclusions reached by the research has provided a number of proposals are consistent with these findings.**

## المقدمة :

تطور مفهوم الادارة والتخطيط الاستراتيجي خلال السنوات الماضية وتعددت الاراء والنظريات في ظل التنافس الحاد الذي تعيشه الاسواق حاليا ، فجاءت فلسفة المحيط الازرق **Blue Ocean Strategy** كاستراتيجية تنافسية وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدا عن المنافسة والحروب كما هو السائد في اعمال اليوم حيث ان الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين ، وانما عبر ايجاد "محيطات زرقاء" في مجالات اسواق خالية من التصارع حولها، اضافة الى جاهزيتها للنمو/ وتعرف مثل هذه الحركات الاستراتيجية "بالابتكار القيمي"، فاذا ارادت الشركات احدث نقلة جذرية في النسيج الاستراتيجي الخاص بها ، فعليها ان تتحول بمنحنى القيمة من العناصر التي يركز عليها المنافسون الى العناصر البديلة التي لا يعرفوها لكي تتمكن الشركات من تحقيق اولا قيمة مبتكرة وثانيا تكلفة قليلة، وفي ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للاقوى احجمت الكثير من المنظمات عن المنافسة المباشرة خوفا على كياناتها الاقتصادية كون المنافسة هي سمة العصر وباتت اغلب المنظمات تبحث عن استراتيجيات جديدة باساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية تساعدها في البقاء والاستمرار ، وتعد استراتيجية المحيط الازرق من احدث الاستراتيجيات التي تم اكتشافها وتطبيقها من قبل المنظمات التي تبحث عن التجديد والتغيير ، وهي فرصة جديدة للبحار الى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد ولم تدخل الى سوق المنافسة الشرسة، فهي بمثابة خيار امام المنظمات لتذهب بعيدا عن المنافسة الدموية التي تميز المحيطات الحمراء عبر تكوين مساحة من السوق لا منازع لها بحيث تصبح المنافسة امرا غير مطروح، لذا يحاول هذا البحث ان يقدم دلالة العمل وفق هذه الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز التنافسي، وقد تضمن البحث اربعة مباحث، خصص الاول لمنهجية البحث ، وتناول الثاني الجانب النظري، وافرد المبحث الثالث للجانب الميداني ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات ، وسنتناول هذه المباحث تباعا .

## المبحث الاول منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية :

### أولاً : مشكلة البحث :

ان التحديات التي تواجه المنظمات سواء كانت فرصا او تهديدات تعد من السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وان مدى تكيفها معها يحدد الموقع الذي ستختره قائدا ام تابعا في ظل التطور السريع في التقنيات الانتاجية الصناعية والذي والذي سمح بتنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات ، فكان ان ازداد عدد الصناعات واصبح العرض يفوق الطلب وبالتالي يزداد الاتجاه نحو التعقيد ، فكيف يمكن للمنظمة ان تحقق تميزها في ظل هكذا تحديات ؟ الا ان تنتشل نفسها من المنافسة الدموية من خلال استراتيجية المحيط الازرق التي تمثل طوق النجاة لهذه المنظمات لمواجهة التحديات ، لبلوغ التميز التنافسي في الامد القريب والبعيد لا سيما حين تستحضر حالة التغير من منطلق التفكير التقليدي الى اخر معاصر .

تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي ، الى اي مدى مدى تؤثر استراتيجية المحيط الازرق على تحقيق التميز التنافسي والذي تنبثق منه التساؤلات الآتية :

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة المبحوثة عن مفهوم استراتيجية المحيط الازرق ، فضلا عن دورها في تحقيق التميز التنافسي ؟
2. ما هي علاقة الارتباط والاثر بين استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق التميز التنافسي ؟

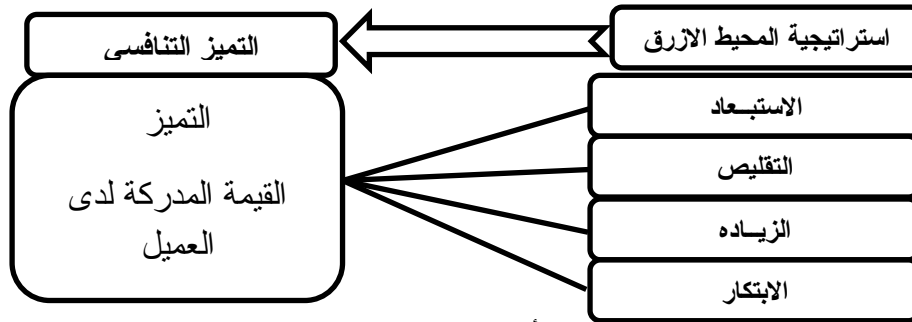
### ثانياً : اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

1. زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركة المبحوثة عن مفهوم استراتيجية المحيط الازرق ، فضلا عن مفهوم التميز التنافسي والتعريف بابعاده .
2. تحديد وتحليل العلاقة (الارتباط والتاثير بين استراتيجية المحيط الازرق وابعاد التميز التنافسي .

### ثالثاً : نموذج البحث :

ثم تصميم نموذج افتراضي كما في الشكل (1) والذي يشير الى العلاقة (الارتباط والاثـر) بين مؤشرات فلسفة استراتيجية المحيط الازرق وابعاده التميز التنافسي



أشـكل (1)  
نموذج البحث الافتراضي

المصدر : اعداد الباحثة

### رابعاً : فرضيات البحث :

#### الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد التميز التنافسي مجتمعة في الشركة المبحوثة وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة والقيمة المدركة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة والتميز التنافسي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة وابعاد التميز التنافسي مجتمعة في الشركة المبحوثة وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

1. توجد علاقة تاثير معنوية بين القيمة المدركة ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة .
2. توجد علاقة تاثير معنوية بين التميز التنافسي ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة.

### خامساً : منهج وحدود البحث :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري للبحث وفي وصف مجتمع وعينة البحث ، فضلا عن تحديد علاقة الارتباط والتاثير بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد التميز التنافسي التي تم اعتمادها في البحث ، اما حدود البحث هي :

1. المجال الزمني : حددت مدة البحث بالفترة من 2013/10/22 – 2014/5/22.
2. المجال المكاني : اقتصر البحث على شركة زين للاتصالات في محافظة نينوى .

### سادساً : اساليب جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على الاساليب الاتية :

1. اعتماد المصادر العربية والاجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والمكتبة الافتراضية العراقية وشبكة المعلومات (الانترنت) ذات العلاقة لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها .
2. استمارة الاستبيان : للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب العملي الميداني للبحث، تم اعداد استمارة الاستبيان من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث ، والتي تضمنت ثلاث فقرات وهي :  
الاولى : اخصت بالبيانات الديموغرافية : العمر ، الجنس ، والتحصيل الدراسي ، ومدة الخدمة .  
الثانية : اخصت بالمتغير المستقل استراتيجية المحيط الازرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) بحسب (Kime & Mauborgne, 2005:543) و (Rainey, 2006:1) بواقع (20) فقرة .  
الثالثة : اخصت بالتغير المعتمد التميز التنافسي (التميز ، القيمة المدركة) بحسب (مصطفى، 2006:14) وبواقع (13) فقرة ، وفقا لمدرج ليكارت الثلاثي (اتفق – محايد – لا اتفق) ، وللتأكد من صلاحية المقياس تم اخضاعه للمقياس باستخدام اسلوب (Cronbach Alpha) وكانت قيمته لاستراتيجية المحيط الازرق (72%) اما للتميز التنافسي كانت (91%) وهي قيم تعد مقبولة .

## سابعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث :

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق) في المتغيرات المعتمدة (ابعاد التميز التنافسي) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.16).

## ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

### مجتمع البحث :

تم اختيار شركة زين للاتصالات النقالة في محافظة نينوى لتكون مجتمعاً للبحث ، بوصفها صناعة تواجه كثافة متزايدة في الطلب على خدماتها وزيادة مستوى المنافسة التي تواجهها من قبل شركات الاتصالات الأخرى ، مما لا بد ان يعكس في تزايد محاولات الشركات العاملة لتحقيق التميز التنافسي اما عينة البحث فقد اختيرت عشوائياً ، وتمثلت بـ(40) فرداً من ( مهندس أقدم، رئيس مهندسين ، مساعد رئيس مهندسين ، مدير، مشرف أقدم) في(3) اقسام مختلفة ممن وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (34) استمارة، مما يعني ان نسبة الاسترجاع بلغت (87%) ، الجدول (1)

### جدول (1)

عدد الاستثمارات الموزعة مع نسب التمثيل

ت	القسم	الأفراد المستجيبين	نسبة التمثيل
1	العمليات والصيانة	10	29.5%
2	التخطيط والتصميم والهندسة	13	38.2%
3	التنفيذ	11	32.3%
4	المجموع	34	100%

## المبحث الثاني

## الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث محورين رئيسيين هما :

### المحور الاول : مفهوم ومؤشرات فلسفة استراتيجية المحيط الازرق :

ويشتمل على الفقرات الآتية:

#### أ. مفهوم فلسفة استراتيجية المحيط الازرق :

انطلقت معظم الاستراتيجيات التي سادت ربيع القرن الاخير، من فكر المنافسة الدموية الحمراء من خلال توظيف افكار ادارية معينة ادت الى شيوع مفاهيم معروفة مثل (تقليص الحجم – تمييز المنتجات – تركيز الجهود – تحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين)، وقد ظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء (اسواق لم يدخلها احد) مجرد أمنية او نظرية حيث تم تبنيها وتطويرها من قبل (Kim & Mauborgne)، هذه الاستراتيجية توفر اطر عمل تطبيقية وادوات تحليلية تفيد في ايجاد وابتكار المحيطات الزرقاء ، اغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت استراتيجية المحيط الاحمر التي تمثل اغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الاعمال و اساس نجاحها هو قوة المنافسة الدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج ، او تخفيض التكاليف، او تحسين الجودة) ، فالمحيطات الزرقاء تعني الصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود والتي لم يصلها من يعكر صفوها قط او هي الاسواق او المناطق غير المأهولة التي لم تكشف بعد و لم تتلوث باللون الاحمر "لون المنافسة الدموية" وهي تعني الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات بالرغم من المنافسة الشرسة في عالم اليوم ، حيث تتم صناعة الطلب للمرة الاولى، بينما تركز استراتيجية المحيط الاحمر على الشركة باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار (Kim & Mauborgne,2005:75) ، ويقصد بالحركة الاستراتيجية مجموعة التصرفات والقرارات الادارية الهادفة لبلورة مشروع اعمال كبير يؤدي الى صناعة سوق ازرق جديد (Kim & Mauborgne,2006:14:5) ، ولهذا يفشل التفكير الاستراتيجي الاحمر وينجح التفكير الاستراتيجي الازرق والدليل على ذلك لا توجد شركات دائمة "الامتياز" او "الابتكار" بحيث

جدول (2)

الفرق بين فلسفة استراتيجية المحيط الاحمر والازرق

بنود الاستراتيجية بين المحيط الاحمر والمحيط الازرق	
استراتيجية المحيط الاحمر	استراتيجية المحيط الازرق
تغلب على المنافسين	اجعل المنافسة خارج اللعبة
استخدام نفس الطلب القائم	اصنع طلبا جديدا لم يكن موجودا بعد
اختر مبادلة بين زيادة القيمة او تقليص النفقات	اكسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات
اعمل على موازنة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم الخيار	اعمل على موازنة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم تحقيق كل
القيمة مضافة	من تمييز المنتجات وتقليص النفقات
	القيمة مبتكرة

المصدر : محمد احمد (2010-2009) استراتيجية المحيط الازرق بدلا من البحر الاحمر ، جامعة دمشق، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، ص6.

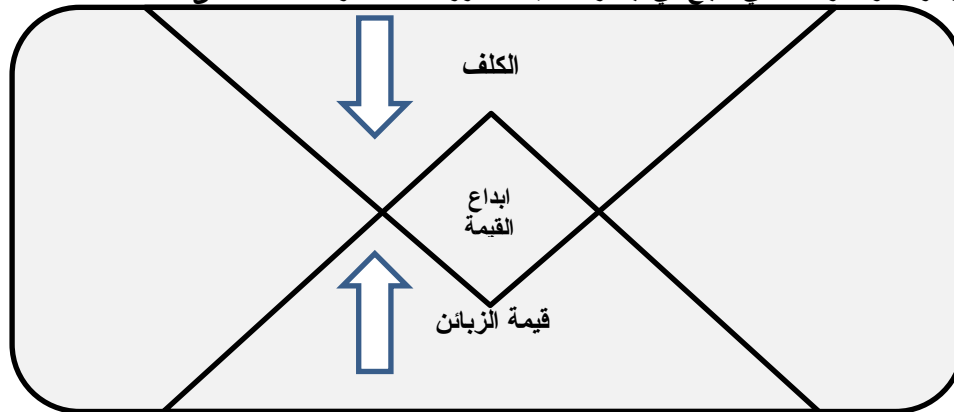
تتمكن من الانتصار على منافسيها في كل مرة والى ما لا نهاية فكتير من الشركات التي كانت متميزة بدأت بالتساقط مثل : اتاري ، وداتا جنرال، فلور، وناشيونال سيمي كوندكتور وبيبلز اكسبريس ، فليس هناك شركة ابتكارية على الدوام بل ان نفس الشركة يمكنها ان تكون مرة متميزة وفي مرات اخرى تفشل فشلا ذريعا، ولا يمكن اعتبار الشركة مصدرا للابتكار ، كما تدعي الاسواق الحمراء الان.

الحركة الاستراتيجية هي مصدر الابتكار والاداء المتميز طبقا لرؤية الاسواق الزرقاء ، وقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم استراتيجية المحيط الازرق فيرى (Layton,2009:8) بانها رسالة المنظمة الطموحة والناجحة لخلق ابداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية، وبعيدا عن المنافسة الشديدة ، ويعرفها (Stverkova,at.al,2011:42) بانها الخصائص التي لها حدود صارمة والتي تشتمل على قواعد واضحة المعالم من السلوك التنافسي، او هي مساحة معروفة من السوق يوجد فيها عدد من المنظمات وهناك احتمالات لنمو الارباح والاعمال في هذه البيئة ، بحيث تكون فيها المنتجات والخدمات قابلة للتبديل والاستبدال بسهولة ، ويرى (Yang,2011:702) انه المجال المتعلق باهداف واستراتيجيات الجديدة في السوق وبلا منازع، اما (Dehkord,et.al,2012:479) ان الركن الاساسي لا استراتيجية المحيط الازرق يتمثل بابداع القيمة ، وابداع القيمة هو شيء اكثر من الابداع والذي تحاول المنظمات تحقيق قيمة مع اضافة قيمة لزيانها، والجدول (1) اعلاه يعرض الفرق بين فلسفتي المحيطات الحمراء والزرقاء .

مما سبق يمكن تعريف استراتيجية المحيط الازرق: قيام المنظمة بتوليد وابداع زيان جديد من خلال اختراق اسواق جديدة لا توجد فيها منافسة او تكون فيها المنافسة قليلة مع محاولتها المستمرة لابتكار اسواق جديدة بما يمكنها من السيطرة الكاملة والمستمرة على الطلب وخلق طلب جديد .

ب. ابتكار القيمة :

يختلف ابتكار القيمة عن اضافة القيمة ، حيث ينتمي الاول للمحيط الازرق وينتمي الثاني للمحيط الاحمر ، فالقيمة التي تنتمي الى المحيط الاحمر يطلق عليها القيمة المضافة ، اما القيمة التي تنتمي الى المحيط الازرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة ، والشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتمادا على



الشكل (2)

ابداع القيمة : الركن الاساسي لاستراتيجية المحيط الازرق

Source:dehkordi,goodarz,samin,nanid,2012,Blue Ocean Strategy: Astudy over A strategy which help the firm to survive from competitive environment , international journal of academic research in business and social sciences vol.2,n0.6,p.479.

المقارنة المرجعية مع منافسيها ، ولكنها تنتهج منطقا استراتيجيا مختلفا ، نطلق عليه ابتكار القيمة .  
 والكشل (2) اعلاه يبين ان مفهوم ابتكار القيمة يتكون من : الابتكار + القيمة وذلك كما يلي:  
 1. القيمة دون ابتكار : هي مجرد اضافة للقيمة وتركز على اضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة ولكن على مستوى الشركة وحدها وليس لموقعها في السوق او مكانها في المحيط.  
 2. الابتكار بدون قيمة : وذلك من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشتري فيعطيهما ما هم غير مستعدين لقبوله او لشراؤه وهو لهذا يفشل ايضا (Stverkova,at.al,2011:42).

ان " ابتكار القيمة" يختلف عن المفهومين السابقين لانه يحدث عندما تنتهج الشركات او تقيم موازاة استراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي، عليه فان ابتكار القيمة يكسر الفرضية الاساسية الكامنة في الاستراتيجية التنافسية الحمراء وهي : العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت لانها تفترض بان الشركات التي تريد تقديم قيمة اكبر للعملاء عليها التضحية باعتبارات التكلفة، وعليها ان تضحي باعتبارات القيمة اذا ما ارادت تقليص التكاليف.  
 اي ان مفهوم ابتكار القيمة او القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة واعتبارات التكلفة من خلال تقديم منتجات متميزة وتقليص التكاليف في نفس الوقت .

### ج. التحول باتجاه استراتيجية المحيط الازرق :

اصبح لا وجود للشكل في قدرة الشركات للتنافس مع بعضها البعض واصبح متشابكا مع روح المبادرة والاعتقاد بان الافكار المبتكرة هي السبيل الوحيد للحفاظ على عامل النجاح الرئيسي (اندرسون و Strandskov، 2008)، وتساهم استراتيجية المحيط الازرق على الاقل من خلال خمس منظورات مركزية بحسب (Parvinen, Aspara et al ., 2011) يمكن اعتبارها كأمودج للتفكير لقطاع الاعمال كالآتي :

- تطوير العمليات (مقابل تحقيق نتائج التوجه).
- الترفيه الراديكالي.
- الادراك الاداري.
- اعادة تعريف فضاء السوق.
- الابتكار التكنولوجي.

كما حدد (Kriesel, 2006:244) مبادئ استراتيجية الازرق الستة حيث قام بتقسيمها على :

#### اولاً - مبادئ التخطيط وتتضمن :

1. اعادة بناء حدود السوق عبر حدود الصناعات البديلة من خلال استراتيجية الجماعات والمجموعات المشتريين ، والمنتجات والخدمات التكميلية ، والروابط الوظيفية النفسية .
2. التركيز على التصورات الكبيرة .
3. الوصول الى ابعد من الطلب الحالي .
4. الوصول الى تسلسل الاعمال الصحيح ، الفائدة ، الاسعار ، التكاليف.

#### ثانياً - مبادئ التنفيذ وتتضمن :

1. التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية .
2. بناء التنفيذ للاستراتيجية من خلال تعبئة التعاون .

اما (Sarwat,2005:4) فقد حدد المبادئ بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تطبيق هذه الاستراتيجية :  
 المبدأ الاول : اعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة ، ومن ثم ايجاد المحيط الازرق ، ودراسة مفاتيح التنافس الخاصة بالمنظمة .

المبدأ الثاني : التركيز على الصورة الكلية وليس على الارقام ، للوصول الى الترتيب الاستراتيجي ، والنظر في بيئة تنافسية من خلال الزبون والتركيز على ما يهمله عن طريق تطوير الاداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منك .

المبدأ الثالث : الوصول الى ابعد من الطلب الحالي من خلال عدم التركيز على الزبائن الحاليين، بل التفكير في المنتجات التي يحتاجها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين ، وهذا هو الابداع الحقيقي المؤدي الى النجاح، ويعد هذا المبدأ مكونا اساسيا لتحقيق ابتكار القيمة .

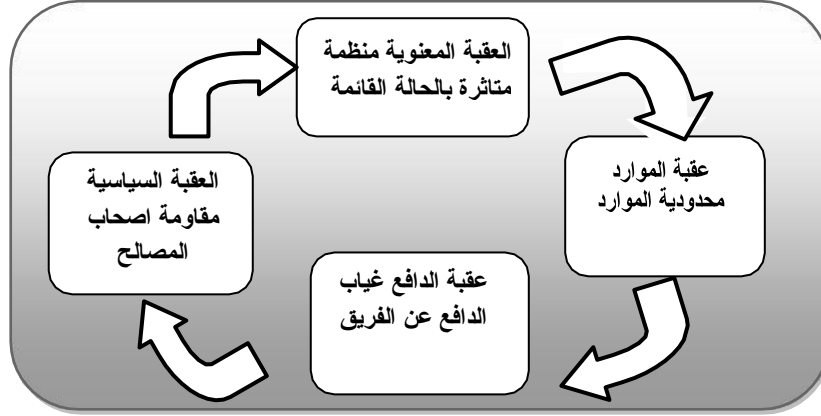
المبدأ الرابع : الوصول الى الترتيب الصحيح ، اي تنفيذ الاستراتيجيات بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الاهداف وتوظيف الخبرات للوصول الى متطلبات العملاء في كل مرحلة .

المبدأ الخامس : اسس النظرية مع التطبيق ، لنجاح اية استراتيجية ، يجب بذل جهد اضافي من جميع اعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات ، والتفسيرات والتوقعات من خلال روابط المشاركة.

المبدأ السادس : تخطي الحواجز التنظيمية الرئيسية التي تظهر عند تطبيق استراتيجية المحيط الازرق، وعلى المنظمات التغلب عليها وتمثل في التالي :



1. العقبة المعنوية : يتم التغلب عليها بتوعية الموظفين باهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية الاحمر والنافسية الى استراتيجية المحيط الازرق والحاجة اليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها .
2. عقبة الموارد : فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى ادارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب .
3. عقبة الدافع : وهي كيفية اقتناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الازرق.
4. العقبة السياسية : تتمثل في قوى اصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها وهي من اصعبها واهمها لان التغلب عليها يقود الى تطبيق الاستراتيجية الجديدة الشكل رقم (3).



الشكل (3)  
عقبات استراتيجية المحيط الازرق

المصدر : كم ، تشان، ماوورجن، رينيه، استراتيجية المحيط الازرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة ترجمة جانبوت محافظ ، دار الفكر ، 2006.

#### د. مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق :

ان قياس التقدم في تطبيق اي مفهوم جديد لا يمكن ان يتم الا من خلال مجموعة من المؤشرات تشتمل على مقاييس يمكن الاعتماد عليها حيث يرى (Kim&Mauborgne,2009:340) و(Yang,2007:412) انها تتمثل بـ (الاستبعاد ، التقليل، الزيادة ، الابتكار) والتي يمكن ايضاحها كالتالي :

1. الاستبعاد : تسعى المنظمات الى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها والتي من شأنها ان تؤدي الى تخفيض التكاليف فيما لو استبعدت ، من دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة بمعنى استبعاد كل العمليات غير النافعة التي تقدم اي منفعة للمنظمة او للعملية الانتاجية ، مثل استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد واستبعاد العاملين الذين يسببون ارباك في عمل المنظمة (Kriesel,2006:244).
2. التقليل : تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية لتقليل الاعمال غير الضرورية مع تخفيض التكاليف والنفقات التي لا مبرر لها ، بمعنى تقليل او تخفيض بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية او غير مبررة ، كان تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها(العمليات المضرة بالبيئة الداخلية او الخارجية او التخلص من بعض الافكار عديمة الجدوى او مستحيلة التنفيذ) (الطائي والعلاق،2009:299).
3. الزيادة : ويقصد بها الزيادة من كل ما من شأنه ان يعمل على تحسين قدرة المنظمة على الزيادة ورفع مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة الى الزبائن، مثلا كزيادة اماكن بيع منتجات او خدمات المنظمة وطريقة العرض لهذه المنتجات، مما يؤدي الى زيادة معدل نمو مبيعاتها او حصتها السوقية بالشكل الذي ينعكس ايجابا على مستوى حجم الارباح المتحققة وزيادتها فضلا عن زيادة سمعتها (الطار،2010:56) ، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد.
4. الابتكار : ان مزيج القيمة للعملاء تتم زيادته بابتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء ، وان المبتكر هو الذي يتمكن من تطوير طرق جديدة للعمل او تقديم حلول مبتكرة للمشاكل، وايجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المنظمة على ان تنتج بشكل افضل، وبما يحقق رضا الزبون وتقديم افضل قيمة له من حيث الفائدة التي يحصل عليها العملاء، سعر المنتجات، هيكل التكاليف ، اي ان تحقيق تميز المنتجات وتقليل تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء في ذات الوقت وبهذا نجد ان سر نجاح استراتيجية المحيطات الزرقاء يكمن في انها تعمل وفقا لنظام متكامل وشامل (Yang, 2007:4-47).

## المحور الثاني : مفهوم وابعاد التميز التنافسي :

ويشتمل على الفقرات الآتية:

### أ- مفهوم التميز التنافسي :

نظرا للتطور السريع على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح، يمكن القول انه لا يمكن للمؤسسات ان تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة اذ لا بد لها ان تنتهج سبل التنافسية وتتوفر على قدرات تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والتفوق على منافسيها محليا ودوليا، لذلك ظهرت ما يعرف بالميزة التنافسية والتي تتضمن المقدرة على تقديم منتج او خدمة بجودة اكبر وسعر اقل وباسرع وقت الا ان مفهوم الميزة التنافسية لم يعد مقتصر على المفهوم الكلاسيكي المرتبط بالتنافسية السعرية او الكمية بل اتجه الى ابعاد من ذلك ضمن المستجدات الدولية، ومن خلال مراجعة الادبيات الادارية يظهر ان مفهوم الميزة التنافسية يرجع الى (Chamberlain-1939) ثم الى (Selznick-1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة وتوالت بعدها المفاهيم من منظري الادارة الاستراتيجية امثال (Porte-1980-1985) و (Czepiel,1992, Fahey,1989)، فقد اصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتمييز المنظمة على منافسيها ، وقد تم تحديد مفهومها بوجهات نظر منها :

اولا: تشير الى " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس الشروط" اي تحقق الميزة من خلال الاستغلال الامثل للكفاءات والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة" (فهمي،2:2002).

ثانيا: بحسب Porter "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المنظمة لطرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين اي بمجرد احداث المنظمة لعملية الابداع" لان جوهر الميزة يتمثل في الابداع.

ثالثا : اعتبرها (الزعيبي،2005:167) "بانها المقدرة على التميز وخلق ثروة اكبر من المنافسين في السوق المحلي او الدولي ، من خلال تقديم الناتج للزبائن بالكفاءة المطلوبة (النوعية، السعر، الوقت) لاكتساب حصة سوقية ملائمة . " ويؤكد (مصطفى، 2006:416) ان الميزة التنافسية " تتمثل في تمييز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز او اكثر باسلوب ناجح وربحية افضل".

ومما سبق يمكن القول بانها خاصية تتمتع بها المنظمة تتضمن التباين والتمييز قياسا لمنافسيها سواء كانت بشكل مادي او معنوي ،اصلي او مكتسب لامكانية التأثير على سلوك العملاء لتلتزم بذلك المنظمة بحمايتها والمحافظة عليها مع امكانية تطويرها وابتكار غيرها عند تقليدها .  
وبحسب (Michael porter 1985) هناك ثلاثة مداخل للتنافس هي:

1- استراتيجية قيادة التكلفة : التي تهدف الى تحقيق تكلفة انتاج تسمح بالتفوق على اسعار المنافسين من خلال وفورات اقتصادية الحجم ، ووجود فرص مشجعة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف وسوق مدركة بالانخفاض في الاسعار ومرونة الطلب السعرية.

2- استراتيجية التميز : يمكن ان تتميز منتجات او خدمات المنظمة من حيث الجودة ، الابداع التكنولوجي او خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي ستضيفها له ، من خلال اهتمام المنظمة بالمدخلات والتميز في نوعيتها وجودتها وفي طريقة صنع المنتج و في اسلوب البيع والعرض والتسويق .

3- استراتيجيات التركيز : تسعى المنظمة الى بناء ميزة او موقف تنافسي افضل في السوق من خلال التركيز على خدمة قطاع سوقي مستهدف (سوق جغرافي محدد او شريحة معينة من الزبائن).

### ب- الانواع الرئيسية للمزايا التنافسية :

من خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين ان هناك نوعا من التطابق بين اراء عدد من الكتاب حول الابعاد الاكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية وتتمثل هذه الابعاد (Slack,et.al,2004:44) (Stevenson,2007:4-14) فيما يلي :

#### 1. ميزة التكلفة الاقل :

اي قدرة المنظمة على تصميم ، تصنيع وتسويق منتجات باقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق ارباح كبيرة ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع باسعار تنافسية .

#### 2. ميزة تميز المنتجات (الجودة):

هو ان تتمكن المنظمة من تقديم منتجات او خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع)، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكن من زيادة الحصة السوقية للمنظمة .

#### 3. ميزة اختصار الوقت :

هي تحقيق ميزة تنافسية على اساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر اهمها : تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق وتخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات وبالتالي



تخفيض كل تكاليف التخزين وتكاليف الانتاج وتخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون وتخفيض زمن التحويل او تغيير العمليات الانتاجية (مرونة التصنيع).

#### 4. المرونة :

وهو من الابعاد المهمة وتعني قابلية المنظمة على تقديم منتجات متنوعة في الزقت المطلوب ، فضلا عن قدرة تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة ويبين (Slack,et.al,2004:45) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق اخرى وكذلك تغيير طريقة ووقت اداء العمليات ، فالزبون يحتاج الى توفير اربع متطلبات هي مرونة المنتج اي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة او معدلة ومرونة المزيج اي قدرة المنظمة على تقديم مزيج من المنتجات ومرونة الحجم اي قدرة المنظمة على التغيير في مستوى الناتج او مستوى نشاط الانتاج.

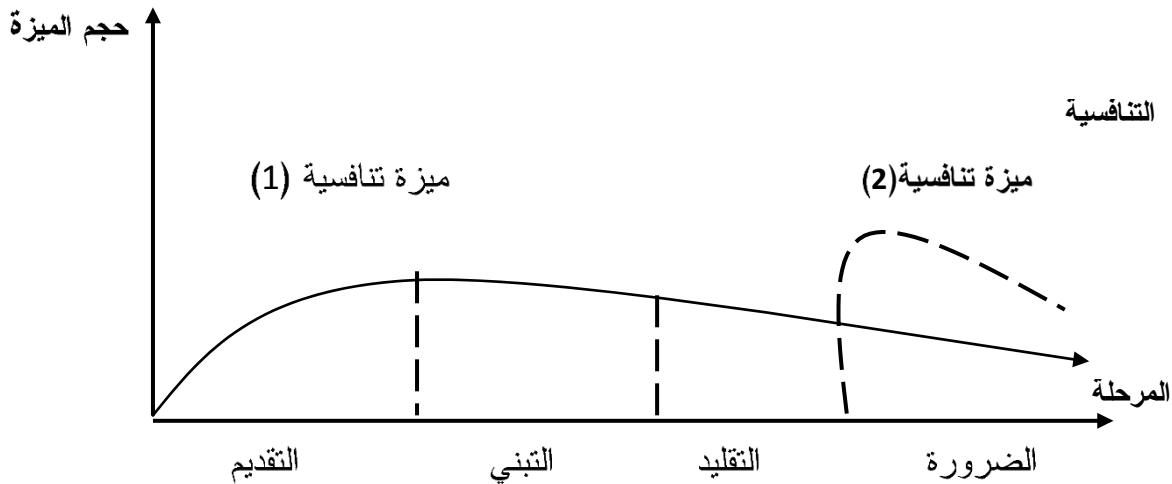
#### 5. محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية اعتمادا على بعدين مهمين هما : (Porter,1993-p200).

اولاً : حجم الميزة التنافسية : حيث تمر الميزة التنافسية بدورة حياة كما هو مبين في الشكل ادناه .

#### الشكل (4)

دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر . نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية للكتاب – الإسكندرية -1998

- 1- مرحلة التقديم : تعد اطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ، لانها تحتاج الى التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي ، ويمرور الزمن تعرفا اكثر فاكثر فيتم قبولها لدى الزبائن .
- 2- مرحلة التبني : الميزة هنا مستقره نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها ، وتكون الوفورات هنا اقصى ما يمكن.
- 3- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه نحو الركود لان المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات .
- 4- مرحلة الضرورة : اي ضرورة تحسين الميزة الحالية بشكل سريع ، او انشاء ميزة جديدة مختلفة تماما عن الميزة الحالية والا فان المنظمة تفقد اسبقيتها تماما ويكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد .

ان دورة حياة الميزة التنافسية تدل على قدرة المنظمة على تحقيق التميز التنافسي وتحقيق الاستمرارية اذا تمكنت من الحفاظ عليها ولكن ذلك يعد صعبا من الناحية العملية لان المنظمات المتنافسة ستبذل جهودا من اجل امتلاك او حيازة او تحييد اثر تلك الميزة .

ثانياً : نطاق التنافس : اي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة ويتشكل من اربعة ابعاد هي :

1. القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وتنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتك الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق .
2. درجة التكامل الامامي : يشير الى درجة اداء المنظمة لانشطتها ، سواء اكانت داخلية او خارجية ، فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الاقل او التمييز .
3. البعد الجغرافي : اي عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية عبر تقديم نوعية واحدة من الامشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .
4. قطاع النشاط : اي مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة، لان ذلك من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا عديدة عبر استخدام نفس التسهيلات ، التكنولوجيا ، الافراد والخبرات وان توسيع النطاق يمكن ان يحقق

وفورات التكلفة، مثل تقديم تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق ان يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين بمنتوج ممز له وخدمته باقل تكلفة.

#### د. ابعاد تحقيق الميزة التنافسية :

وتعد عامل هام تحديد مدى نجاح او فشل منظمة ما ويرتبط تحقيق التميز التنافسي ببعدين اساسيين ، سيتم اعتمادهما في البحث هما(مصطفى محمود،2006:15) :

1. القيمة المدركة لدى العميل : ويستدل عليها من خلال قيام المنظمة باستغلال امكانياتها المتاحة المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمة حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة الى السعر والجودة ، مدى الاقتناع بالمنتج او الخدمة وخدمات ما بعد البيع ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتؤدي استراتيجية المحيط الازرق دوراً مهماً في تقدمها الصناعة من قبل للعملاء الذي يعد من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية .
2. التميز : يمكن تحقيق التميز في منظمات الاعمال من خلال قدرتها على التمايز على المنظمات الاخرى المنافسة في نفس قطاع الاعمال سواء اكان ذلك بطبيعة المنتجات ام الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا ما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الافضل التي يصعب تقليدها (Johnson,Schles,2002.p155).

## المبحث الثالث الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

#### اولاً : وصف خصائص عينة البحث

يتبين من الجدول(3) والذي يشير الى المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين، اذ تبين ان الادارة العليا تمثل (18%) في حين ان الادارة الوسطى والادارة الدنيا شكلت (53%) و(29%) من افراد عينة البحث.

#### جدول (3)

المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين

ادارة عليا		ادارة وسطى		ادارة دنيا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	18	18	53	10	29

المصدر : من اعداد الباحثة

ويدل المركز الوظيفي للمبحوثين على انهم كانوا من مختلف المستويات الادارية وهو مؤشر جيد يشير الى عدم حصر الاستبيان بمستوى اداري دون اخر اذ تم الحصول على اراء العاملين في مختلف المستويات الادارية اما التحصيل الدراسي للمبحوثين تم اعداد الجدول (4) الذي يبين ان جميع المبحوثين يحملون مؤهلا جيدا يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل

#### جدول (4)

التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	9	26	25	74	-	-	-	-

المصدر : من اعداد الباحثة

معها بشكل سليم وتبين ان معظم افراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الاولى، وقد بلغت نسبتهم (74%) كما في الجدول (4) اما بالنسبة لمدة الخدمة، اظهر الجدول (5) ان ما نسبته (64%) من المبحوثين لديهم خبرة (6-10) سنوات وهي تعد مناسبة لشركة الاتصالات الحديثة العهد بالعمل في البيئة العراقية، في حين بلغت (18%) وبشكل متساوي للمبحوثين لمن لديهم خبرة (1-5) و(11-15) سنة وهم من الفئة الذين يعول عليهم نقل الخبرة للعاملين ممن هو اصغر سنا في مجال عملهم .

#### جدول (5)

التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

5-1		10-6		15-11	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	18	22	64	6	18

المصدر : من اعداد الباحثة

**ثانياً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها :**

يتناول هذا الجزء وصف وتشخيص بعدي البحث ، وفقا لنتائج الاستبيان ويوضح الجدول (6) ادناه التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات عن مقاييس متغيرات الدراسة .

**اولاً : الاستبعاد :**

يظهر الجدول (6) ادناه ان الشركة تمتلك كشوفاً لكل مواردها واعمالها الضرورية وغير الضرورية، الامر الذي انعكس على زيادة قدرة الشركة في استبعاد كل ما هو غير ضروري وتمثل ذلك بالمقياس (x1,x2) الذي جاء باتفاق (34) اي بنسبة (100%) لكل منهما ويؤيد ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.000) والانحراف المعياري البالغ (0.000) لكل منهما ، وجاء المقياس (x2) و (x3) باستبعاد المواد والاجراءات غير الضرورية ،فضلا عن تفوق الشركة في مجال التخلص من بعض العمليات غير النافعة باتفاق (32) بنسبة (94 و1%) لكل منهما يؤيده الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغان (2.940) و (0.239) على التوالي ولكل منهما ايضا ، بينما (5.9%) من المبحوثين هم من المحايدين، اما المقياس (x4) جاء بنسبة اتفاق (91.2%) من المبحوثين بوسط حسابي (2.910) وانحراف معياري (0.288) وان (8.8%) من المبحوثين هم محايدين لهذا التغير.

**جدول (6)**

**التوزيعات التكرارية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية**

المتغيرات	اتفق	محايد		لااتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك		
الاستبعاد	X1	100	34	-	-	3.000	0.000
	X2	94.1	32	5.9	2	2.940	0.239
	X3	94.1	32	5.9	2	2.940	0.239
	X4	91.2	31	8.8	3	2.910	0.288
	X5	100	34	-	-	3.000	0.000
	المعدل					2.955	0.066
التقليص	X6	47.1	16	52.9	18	2.470	0.507
	X7	85.3	29	5.9	2	2.760	0.606
	X8	73.5	25	17.6	6	2.650	0.646
	X9	73.5	25	14.7	5	2.620	0.697
	X10	58.8	20	29.4	10	2.470	0.706
	المعدل					2.588	0.215
الزيادة	X11	94.1	32	5.9	2	2.940	0.239
	X12	88.2	30	11.8	4	2.880	0.327
	X13	91.2	31	8.8	3	2.910	0.288
	X14	94.1	32	5.9	2	2.940	0.239
	X15	82.4	28	17.6	6	2.820	0.387
	المعدل					2.897	0.093
الابتكار	X16	76.5	26	17.6	6	2.710	0.579
	X17	85.3	29	14.7	5	2.850	0.359
	X18	88.2	30	11.8	4	2.880	0.327
	X19	76.5	26	23.5	8	2.760	0.431
	X20	55.9	19	35.3	12	2.470	0.662
	المعدل					2.723	0.237
القيمة المدركة	X21	67.6	23	32.4	11	2.680	0.475
	X22	91.2	31	-	-	2.820	0.576
	X23	82.4	28	17.6	6	2.820	0.387
	X24	94.1	32	5.9	2	2.940	0.239
	X25	88.2	30	11.8	4	2.880	0.327
	X26	85.3	29	5.9	2	2.760	0.616
	X27	67.6	23	23.5	8	2.590	0.657
	المعدل					2.7010	0.358
التميز	X28	85.3	29	14.7	5	2.850	0.359
	X29	85.3	29	5.9	2	2.760	0.606
	X30	79.4	27	11.8	4	2.710	0.629
	X31	73.5	25	17.6	6	2.650	0.646
	X32	61.8	21	38.2	13	2.620	0.493
	X33	61.8	21	38.2	13	2.620	0.493
	المعدل					2.781	0.212

### ثانياً :التقليص :

يبين الجدول (6) اعلاه ان الشركة تتميز بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع والمتمثل بالمقياس (x7) باتفاق (29) ونسبة (85.3%) ، و (8.8%) غير متفقين و (5.9%) محايدين. يليها المقياس (x8) وبنفس نسبة الاتفاق لكليهما والبالغة (73.5) تلاه المقياس (x10) بنسبة الاتفاق (58.8%) وبنسبة (14.7%) محايدين و(11.8%) غير متفقين ، اما اقل العوامل فقد تمثل بالمقياس (x6) بتأييد الوسط الحسابي والانحراف المعياري باتفاق (16) ومن افراد العينة بنسبة (47.1%) وان (52.9%) من نسبة المبحوثين هم محايدين لهذا المتغير.

### ثالثاً : الزيادة :

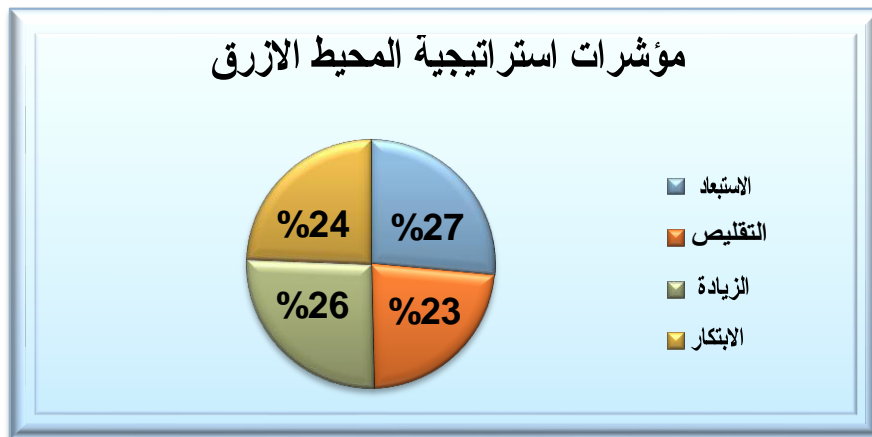
يظهر الجدول (6) اعلاه ان المقياس (x11) والمقياس (x14) قد حظيا كليهما باتفاق (32) من افراد العينة بنسبة (94.1%) باعلى وسط حسابي (2.940) وانحراف معياري (0.239) ويقابل ذلك نسبة (5.9%) من المحايدين ، اما المقياس (x15) حظي باقل نسبة اتفاق (82.4%) يؤيد هذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعامل المذكور، ثم جاء (x13) بنسبة اتفاق (91.2%) تلاه المقياس (x12) بنسبة اتفاق (88.2%) بتأييد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما .

### رابعاً : الابتكار :

يظهر الجدول (6) من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغين (2.880)(0.327) للمقياس (x18) قد جاء بالمرتبة الاولى بنسبة اتفاق (30) من افراد العينة بلغت (88.2%) وان نسبة (11.8%) هم محايدين، وجاء المقياس (x17) بالمرتبة الثانية من خلال الوسط الحسابي(2.850)، ثم تلاه المقياس (x19) بوسط وانحراف معياري بلغا (2.760) (0.431) وتلاه المقياس (x16) بنسبة اتفاق (76.5%) ونسبة (5.9%) غير متفقين و (17.6%) هم من المحايدين وكان المقياس (x20) هو الاقل اتفاقا بنسبة (55.9%) بتأييد الوسط الحسابي والانحراف المعياري المذكور لهذا العامل.

### خامساً : القيمة المدركة من قبل العميل :

يبين الجدول (6) اعلاه والمتمثل بالمقياس (x24) جاء باعلى نسبة اتفاق بلغت (94.1%) والذي يؤيد ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العامل وحل بالمرتبة الثانية من حيث اتفاق المبحوثين هو المقياس (x22) بتأييد وسطه وانحرافه المعياري الموضح بالجدول، اما المقياس (x27) فقد جاء بالمرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق (67.6%) و (23.5%) من المحايدين و (8.8%) غير متفقين وجاء كل من المقياس (x25) و(x23) و (x26) و (x21) فيما بين اعلى واقل مرتبة بتأييد الوسط الحسابي والانحراف المعياري المذكور في الجدول لتلك العوامل وبنسب اتفاق بلغت على التوالي (88.2%) و(85.3%) و(67.6%).



الشكل (5)

النسبة المئوية لمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق - اعداد الباحثة

### سادساً: التميز :

يظهر الجدول (6) اعلاه ومن خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس (x28) انه جاء باعلى نسبة اتفاق بلغت (85.3%) تلاه المقياس (x29) بنسبة (85.3%) و(5.9%) محايدين و (8.8%) غير متفقين ، ثم المقياس (x30) بنسبة (79.4%) متفقين و (11.8%) محايدين وكذلك الحال بالنسبة للمقياس (x31) الذي جاء باتفاق (73.5%) و(17.6%) محايدين و(8.8%) غير متفقين ، الا ان كل من المقياس (x32) و (x33) جاء بالمرتبة الاخيرة وبنفس نسبة الاتفاق لكليهما والبالغة (61.8%) وان (38.2%) هم من المحايدين لهذا المتغير .

ثالثاً : علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط تم اعداد الجدول (7) والذي يشير الى وجود ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الميزة التنافسية واستراتيجية المحيط الازرق، حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0.766\*\***) للشركة المبحوثة ، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركة المبحوثة .

جدول (7)

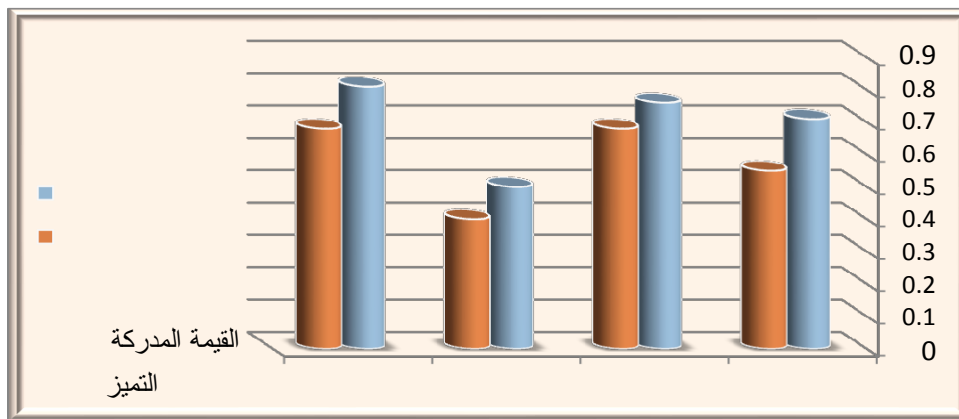
علاقات الارتباط بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد التميز التنافسية على مستوى الشركة المبحوثة

المتغير المستقل المتغير المعتمد	مؤشر استراتيجية المحيط الازرق				المؤشر الكلي
	الابتكار	الزيادة	التقليص	الاستبعاد	
الابعاد الميزة التنافسية <td><b>0.813**</b></td> <td><b>0.500**</b></td> <td><b>0.769**</b></td> <td><b>0.712**</b></td> <td><b>0.827**</b></td>	<b>0.813**</b>	<b>0.500**</b>	<b>0.769**</b>	<b>0.712**</b>	<b>0.827**</b>
القيمة المدركة <td><b>0.686**</b></td> <td><b>0.401**</b></td> <td><b>0.681**</b></td> <td><b>0.556**</b></td> <td><b>0.701**</b></td>	<b>0.686**</b>	<b>0.401**</b>	<b>0.681**</b>	<b>0.556**</b>	<b>0.701**</b>
التميز <td><b>0.751**</b></td> <td><b>0.449**</b></td> <td><b>0.729**</b></td> <td><b>0.631**</b></td> <td><b>0.766**</b></td>	<b>0.751**</b>	<b>0.449**</b>	<b>0.729**</b>	<b>0.631**</b>	<b>0.766**</b>
المؤشر الكلي <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>					

المصدر : من اعداد الباحثة N=34 DF(4-29) \*P≤0.05 \*\*P≤0.001

ومن اجل اعطاء مؤشرات تفصيلية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم تحليل العلاقات وكالاتي :

1. علاقة الارتباط بين القيمة المدركة ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق : يشير الجدول (7) اعلاه الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيمة المدركة ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0.827\*\***) وعند مستوى معنوية (**0.01**) وهذا يعني ان زيادة الاهتمام باستراتيجية المحيط الازرق من شأنها ان تؤدي الى تحقيق التميز التنافسي للشركة المبحوثة ، وعلى ذلك هو قيمة (T) المحسوبة والبالغة (**6.734**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**2.801**)، كما يظهر الجدول بوضوح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد القيمة المدركة وجميع مؤشرات الاستراتيجية الازرق وعند مستوى معنوية (**0.01**) بلغت اقيامها (**0.712\*\***) ويؤكد ذلك المضامين الموجودة في الجزء النظري فكما ازداد توظيف الشركة لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق واستثمارها بشكل صحيح كلما ادى الى اتساع وتطوير مساحة التميز التنافسي لدى الشركة المبحوثة ، وانسجاما مع ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط التي تم عرضها على مستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
2. علاقة الارتباط بين التميز ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق : يشير الجدول (7) اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التميز ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0.701\*\***) وعند مستوى معنوية (**0.01**) ويؤيد ذلك هو قيمة (T) المحسوبة والبالغة (**6.734**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**2.801**)، اي ان زيادة اعتماد او تبني الشركة لاستراتيجية المحيط الازرق سيقودها الى تحقيق التميز التنافسي، والجدول يظهر بوضوح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى معنوية (**0.01**) بين هذا البعد وكل من المؤشرات المتمثلة (الاستبعاد - التقليص - الزيادة الابتكار) وكالاتي (**0.556\*\***- **0.681\*\*** - **0.401\*\***- **0.686\*\***) ، كما وتشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0.766\*\***) ، تاسيساً على ما تقدم ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز التنافسي ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة .



الشكل (6)

يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة - اعداد الباحثة

#### رابعاً : علاقة التأثير بين متغيرات البحث :

تم اعداد الجدول (8) ادناه والذي يشير الى وجود التأثير معنوي لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق في ابعاد الميزة التنافسية ، يلاحظ من الجدول (8) ادناه وجود تأثير معنوي لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعها في ابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.350) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) عند درجتي حرية (32-1) ومستوى معنوية (0.05) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R2) (0.766) وهذا يعني ان (76.6%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في ابعاد الميزة التنافسية تعود الى مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في نموذج الانحدار اصلا . ومن خلال متابعة معامل بيتا (β) التي تعد (1.539) من التغير في الميزة التنافسية نتيجة لتغير وحدة واحدة من مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وهذا يستوجب قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة في ابعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركة المبحوثة . ولتحديد علاقات التأثير التفصيلية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم تحليل العلاقات وكالاتي:

جدول (8)

علاقة التأثير بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد التميز التنافسية على مستوى الشركة المبحوثة

F		R2	مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق				المتغير المستقل المتغير المعتمد	
الجدولية	المحسوبة		الابتكار	الزيادة	التقليص	الاستبعاد	القيمة المدركة	ابعاد الميزة التنافسية
			β 4	β 3	β 2	β 1		
3.07	18.230	**0.846	0.416	0.256	0.309	0.505		
5.91	0.098	**0.726	0.793	0.514	0.546	0.017		
4.24	45.350	0.766				1.539		المؤشر الكلي

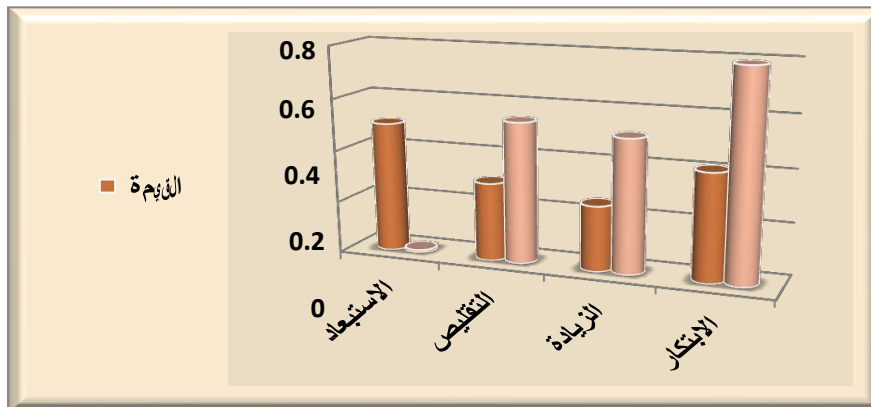
N= 34      \*\*P≤0.01      \*P≤0.05      DF(4-29)

#### علاقة التأثير بين القيمة المدركة ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق :

يشير الجدول (8) اعلاه الى وجود تأثير معنوي لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق على بعد القيمة المدركة ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.230) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.07) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.846) وهذا يعني ان امكانية تفسير (72.6%) من التباين في الميزة التنافسية من خلال مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في نموذج الانحدار اصلا، ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (F) تبين ان اعلى تأثير في ابعاد الميزة التنافسية يتركز مؤشر الابتكار اولا بمقدار (0.793) عند درجتي حرية (29-4) ومستوى معنوية (0.05)، وجاء تأثير الزيادة بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.546) عند درجتي حرية (29-4) ومستوى معنوية (0.05) ، اما الاستبعاد فقد جاء بالمرتبة الرابعة بمقدار (0.017)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.098) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.91) عند درجات الحرية (29-4) ومستوى معنوية (0.05). وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التميز التنافسي ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق مجتمعة .

الشكل (7)

يوضح علاقة التأثير بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة



المصدر : من اعداد الباحثة



## المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات :

1. هناك قدر كبير من الاتفاق بين عدد من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية على ابعاد او مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق ، والتي تم اعتمادها في البحث وهي الاستيعاب ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار .
2. هناك نوعا من التطابق بين اراء عدد الكتاب حول الابعاد الأكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الابعاد ، بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والتي تم اعتمادها في بعدي القيمة المدركة من قبل العميل، وبعد التميز .
3. لدى اغلبية الافراد المبحوثين موهل علمي جيد يمكنهم من فهم الاستيعاب والاجابة عليها بشكل صحيح، فضلا عن مساعدتهم في انجاز الاعمال المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق ابعاد التميز التنافسي بكفاءة .
4. اوضحت نتائج العلاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة.
5. اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لا استراتيجية المحيط الأزرق في ابعاد التميز التنافسي داخل الشركة المبحوثة.
6. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود اكبر علاقة تأثير لمؤشر الاستيعاب لحصوله على المرتبة الاولى من حيث الترتيب والاهمية النسبية ثم تلاه من حيث التأثير، الابتكار والتقليل واخيرا جاء مؤشر الزيادة بالمرتبة الاخيرة من حيث التأثير.

### ثانياً : المقترحات :

1. زيادة اهتمام اداة الشركة المبحوثة باستراتيجية المحيط الأزرق كونها من الادوات الاساسية التي تساعد في تحقيق التميز التنافسي في مجال تقديم خدمات جديدة وتحسين المنتجات/ الخدمات القائمة حتى تتمكن من التكيف وظروف المنافسة الحادة بالاسواق .
2. على ادارة الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق فضلا عن مفهوم وابعاد الميزة التنافسية لما ذلك من اسهام وتعزيز لبقاء ونمو الشركة في اسواق المنافسة الشديدة.
3. التاكيد على ادارة الشركة المبحوثة على تحديد ودراسة علاقة الارتباط والتاثير بصورة مستمرة بين استراتيجية المحيط الأزرق وابعاد الميزة التنافسية بهدف تحسين وتطوير خدماتها لتلبية متطلبات الزبائن المتجددة باستمرار.
4. ضرورة زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والعمل على تحقيقها بكفاءة من اجل تحقيق التفوق على منافسيها في اسواق المنافسة خاصة وكونها من الفلسفات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التميز التنافسي .
5. على الشركة المبحوثة تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجالات استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها والميزة التنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية .

### المصادر العربية :

- 1- حسن علي الزعبي ، "نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن – 2005- ص137.
- 2- نبيل محمد موسى ، " الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس" ، دار المعارف الاسكندرية- مصر – 1995، ص18.
- 3- نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب – الاسكندرية – 1998- ص11.
- 4- مصطفى محمود ابو بكر ، 2006، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- 5- مصطفى ، أحمد سيد، (2006) نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الابداعية، الشركة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- 6- فؤاد حمودي العطار، 2010، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، المجلد الثامن ، العدد الثالث ،مجلة جامعة كربلاء.
- 7- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر 2002، ص80.
- 8- كيم ، تشان وماوبرغن، رينيه ، استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج حدود المنافسة ، ترجمة جانيوت حافظ، دار الفكر ، دمشق، 2006.
- 9- الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس ، تسويق الخدمات ، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

### المصادر الاجنبية :

- 1- Andersen, P. H. and J. Strandskov (2008). "The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail/leading the revolution/blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant."

- Academy of Management Review 33(3): 790-794.
- 2- Czepile, John A. (1992) "Competitive marketing strategy", Prentice Hall, Inc. New York. 3.Fahey , Liam , The strategic planning management readers , prentice – Hall , inc. , New Jersey , 1989 .
  - 3- dehkordi,goodarz,samin,nanid,2012,Blue Ocean Strategy: Astudy over A strategy which help the firm to survive from competitive environment , international journal of academic research in business and social sciences vol.2,n0.6,p.479.
  - 4- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 6<sup>th</sup> ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.
  - 6- Kim W.Chan & Mauborgne,Rnee,(2005),BlueOceanStrategy:How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant,Harverd Business school Publishing .
  - 7- Kriesel,Cheryl A. Burkhart ,(2006),Making the Competition Irrelevant–the BlueOceanStrategy ,Cornhusker Economics.Paper .
  - 9- Porter, M. E., (1985), Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance, Harvard Business Review, May-June.
  - 10- porter, Michael, (1980) , Competitive strategy – Technique Analyzing , Industries and competitors , New York , Free press .
  - 12- Porter, Michael, (1998), "Changing Paitdrns of International Completion", California
  - 13- Parvinen, P., J. Aspara, et al. (2011). "Awareness, action and context-specificity of Blue Ocean practices in sales management." Management Decision 49(8): 1218-1234.
  - 14- Rainey , David L. , Sustainable Bussiness development : Inventing the future through strategic , innovation and leadership , Cambridge university press , 2006 .
  - 15- 13 . Sarawate,Dilip M, Blue Ocean Strategy ,Anew Theory , ,Harverd Business press .
  - 16- Shverkova ,Hana,Michal Cervinka, Vlasta Humlova ,(2011),the impact of , Blue Ocean trategy in low – cost Transport, international Conference on traffic and transportation Engeneering (ICTTE)
  - 17- ,Singapore .
  - 18- Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston,Robert."Operations Management".4<sup>nd</sup> ed ,Prentice Hall:New York, 2004.
  - 19- Stevenson,William, J."Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 007.
  - 20- Yang,Jen-te ,(2011),dentefying the attributes of Blue Ocean Strategy , international journal of contemporary Hospitality Managenment VOL.24 NO.5.
  - 21- Yang , Kai , Voice of the customer : capture and analysis , prentice – Hall , 2007 .  
Internet :.Layton , Sarah , Blue ocean strategic planning , 2009 .

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة التعليم التقني  
المعهد التقني /الموصل  
الموضوع / استمارة استبيان\*

السيد المجيب المحترم ... نهديكم اجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الموسوم "استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي" بحث استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل" وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر إيجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب. ببالغ الاعتراز نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بان المعلومات المدونة ستستهم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكر لكم حسن استجابتكم.  
مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية في اعمالكم

الباحثة

**أولاً : بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة**

المنصب (المركز الوظيفي) : إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا  
التحصيل الدراسي : اعدادي دبلوم فني بكالوريوس ماجستير دكتوراه  
مدة خدمة الأفراد المبحوثين: 6-1 10-6 15-11

(\* أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة، هم:  
أ.م.د. نجلة يونس محمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / إدارة اعمال / رئيس قسم التسويق.  
(موارد بشرية) أ.د نوال يونس محمد / الكلية التقنية الإدارية / الموصل / إدارة اعمال .  
أ.م.د معن وعد الله المعاضدي/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / إدارة اعمال(استراتيجية)  
أ.م.د سلطان احمد / المعهد التقني/ موصل / إدارة اعمال (منظمة) .

**ثانياً: البيانات الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق**

ت	مؤشر الاستبعاد	اتفق	محايد	لا اتفق
1-	تمتلك شركتنا كشوفاً كاملة لكل ما تمتلكه من موارد واعمال ضرورية وغير ضرورية			
2-	تقوم شركتنا باستبعاد المواد والإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة وحجم مبيعاتها			
3-	تتفوق شركتنا عن منافسيها بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمشارك			
4-	تلجأ شركتنا الى تخفيض التكاليف التسويقية الى ادنى حد ممكن بالتخلص من الكوادر غير الكفوءة والتي تعيق تفوقها التنافسي			
5-	تحقق شركتنا تفوقاً تنافسياً باستبعاد كل ماهو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة، لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة			
	مؤشر التقليل			
6-	تسعى شركتنا الى تقليل الخدمات غير الضرورية			
7-	تتميز شركتنا عن منافسيها بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع			
8-	يعتمد كسب ثقة المشترك على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والردئية			
9-	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الأرباح يعتمد على تقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لانجازها			
	مؤشر الزيادة			
10-	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للمشارك يؤدي الى زيادة مبيعات الشركة وارباحتها			
11-	تسعى شركتنا الى زيادة منافذ توزيعها المخصصة للاتصال بالمشارك بهدف زيادة حصتها السوقية			
12-	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة المشارك بالشركة			
13-	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الأساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها			
14-	تتميز شركتنا عن منافسيها بإضافة بعض الإجراءات والأساليب ذات القدرة والكفاءة العالية			
	مؤشر الابتكار			
15-	تتبنى شركتنا سياسة تقديم الأفكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته			
16-	تعد شركتنا السباقاً دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للمشارك			
17-	تزداد ثقة المشارك بالشركة كلما قدمت له كل ما هو جديد من خدمات وليت طموحاته			
18-	يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة مفتاح نجاح الشركة في تحقيق تفوقها التنافسي			
19-	تمتلك شركتنا القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة			

**ثالثاً : ابعاد التميز التنافسي**

ت	القيمة المدركة لدى العميل	اتفق	محايد	لا اتفق
20-	تسعى شركتنا لتقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها			
21-	تعمل شركتنا على تقديم خدمات جديدة وبكلفة اقل بهدف كسب حصة سوقية إضافية			
22-	اتبعت شركتنا سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها			
23-	تبادر شركتنا بطرح خدمات جديدة تلبى حاجات المتعاملين معها			
24-	يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة			
25-	تقدم شركتنا خدماتها للزبائن بأقل الأسعار			
26-	تسعى شركتنا الى اتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف			
	التميز			
27-	تقدم شركتنا المساعدة لاصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل			
28-	تسعى شركتنا لاشراك منتسبيها في دورات تدريبية خارج القطر لتحسين قدرتهم على تحقيق الجودة والتميز في مجال عملهم			
29-	تفوض شركتنا لنا الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحديث والتجديد			
30-	تشجعنا الشركة للعمل على شكل لجان او فرق عند اتخاذ القرارات وحل المشاكل			
31-	لدى شركتنا برنامج واضح من اجل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة من اجل تميزها			
32-	تتميز شركتنا بكونها تتعاون مع شركات علمية من اجل الارتقاء بالخدمات المقدمة			