



دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي

- شركة Uber -

The role of blue ocean strategy in achieving organizational excellence

-Uber-

ملاك بوعمران*، جامعة سوق أهراس (الجزائر)، malak.bouamrane@gmail.com

تاريخ الارسال: 2025/01/27	تاريخ القبول: 2025/10/12	تاريخ النشر: 2025/12/31	المؤلف المرسل: ملاك بوعمران
---------------------------	--------------------------	-------------------------	-----------------------------

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وبيان دورها في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تصاعد في حدة المنافسة، وقد أدى هذا الواقع التنافسي إلى دفع العديد من المنظمات نحو تطوير أساليب عملها وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تضيف قيمة متميزة للعملاء الحاليين والمحتملين، وفي هذا الإطار تعد استراتيجية المحيط الأزرق منهجا حديثا في الإدارة الاستراتيجية يركز على الابتعاد عن المنافسة التقليدية من خلال إنشاء أسواق جديدة وغير مستغلة، تعرف بـ "المحيطات الزرقاء"، بدلا من التنافس في الأسواق المزدحمة المعروفة بـ "المحيطات الحمراء". وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية تسعى إلى تقديم قيمة مضافة للعملاء عبر الابتكار في المنتجات أو الخدمات، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية يصعب تقليدها. ومن خلال هذا النهج، يمكن تحقيق التميز المؤسسي عبر تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، مما يضع المؤسسة في موقع ريادي بعيد عن الصراعات التقليدية. وهذا ما تمكنت شركة Uber من تحقيقه.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية محيط أزرق؛ تميز مؤسسي؛ ابتكار قيمة؛ شركة Uber.

Abstract:

This study aimed to clarify the concept of the Blue Ocean Strategy and highlight its role in achieving institutional excellence, especially in light of the increasing intensity of competition in today's business environment. This competitive reality has driven many organizations to develop their methods and offer innovative products and services that provide distinctive value to current and potential customers. In this context, the Blue Ocean Strategy is considered a modern approach in strategic management that focuses on moving away from traditional competition by creating new and untapped markets, known as "Blue Oceans," instead of competing in overcrowded markets, referred to as "Red Oceans." The study found that this strategy seeks to deliver added value to customers through innovation in products or services,

* المؤلف المرسل: ملاك بوعمران

granting organizations a competitive advantage that is difficult to replicate. Through this approach, institutional excellence can be achieved by improving performance, increasing efficiency, and enhancing adaptability to change, thereby positioning the organization as a leader, distanced from traditional market conflicts. And this is what Uber has managed to achieve.

Keywords: blue ocean strategy; organizational excellence; value innovation; Uber.

1. مقدمة:

إن التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على الأسواق والموارد فرضت على المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنواعها إتباع أساليب جديدة في التسيير، وهذا ما أدى إلى تطور الفكر الإداري بصفة عامة والفكر الاستراتيجي بصفة خاصة. لقد ظهرت مجموعة من المقاربات بدء من النماذج الأقدم لهارفارد وصولاً إلى استراتيجية المحيط الأزرق التي تم ابتكارها وتطبيقها من قبل المنظمات التي تبحث عن التغيير والتجديد، وترتكز هذه الاستراتيجية على إيجاد زبائن جدد واكتشاف مساحات سوقية جديدة وذلك من خلال ابتكار القيمة التي تعد حجر الزاوية لهذه الاستراتيجية.

التميز المؤسسي هو مفهوم يركز على تحقيق الأداء الفائق واستدامة النجاح في المنظمات فهو يعرف بأنه القدرة على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء والمساهمين بشكل مستدام. يتطلب التميز المؤسسي التزاماً قوياً من جميع مستويات الإدارة والموظفين، ويعتمد على مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، فهو يعد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المنظمات كونه يعبر حالة من التفرد والتفوق التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية طويلة الأمد يصعب تقليدها، وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق النموذج الأمثل لتحقيق ذلك.

1.1. إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية : كيف تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي لشركة Uber؟

2.1. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تسليط الضوء على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأهم أبعادها بالإضافة إلى مفهوم التميز المؤسسي وأهم أبعاده؛
- محاولة التعرف على مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في نشر الوعي الإداري والاستراتيجي بوجود فرص استراتيجية يمكن استغلالها؛
- تسليط الضوء على مصطلح ابتكار القيمة باعتباره حجر الأساس في استراتيجية المحيط الأزرق؛
- تسليط الضوء على شركة Uber كشركة مطبقة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛
- محاولة تحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي.

3.1. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الدور الجوهري لاستراتيجية المحيط الأزرق في اكتشاف أسواق جديدة ومواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين إضافة إلى تنمية العمل الإبداعي وروح الابتكار لدى العاملين وبالتالي دعم عمليات التغيير والتجديد في المنظمة وبلوغ حالة من التفرد والتفوق والتميز المؤسسي.

4.1. الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة نذكر منها:

- دراسة ياسر عامر ديب عبد الحليم (2018) استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية / فلسطين

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة جوال، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية. وأشارت النتائج إلى أهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كأداة فعالة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية، مع تسليط الضوء على دور الابتكار وخلق فرص جديدة للنمو بعيداً عن المنافسة التقليدية.

- دراسة عمام رم (2018)، أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية بعاصرها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، وللإجابة على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة واستخدمت الباحثة في ذلك العديد من الاختبارات الاحصائية كالانحدار الخطي البسيط والمتعدد وغيرها، وانطلاقاً من المعالجة الاحصائية واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وبناء على ذلك تم التوصل الى ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب، تقييم الأداء وتحفيز الموظفين بهدف تحقيق التميز.

- دراسة Emmah Wambui Kamuhuro (2018), blue ocean strategy on sustainable competitive advantage a Coca Cola Kenya limited.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير اختيار استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة Coca Cola Kenya Limited. لجمع البيانات، تم إجراء مقابلات مع 16 من موظفي الإدارة العليا باستخدام أسئلة مفتوحة، وبعد إجراء تحليل وصفي للبيانات وتطبيق معامل التحديد لقياس مدى تأثير التغيرات في استراتيجيات المحيط الأزرق على الميزة التنافسية المستدامة، توصلت الدراسة إلى أن الشركة تدعم المديرين في تنفيذ أربع خطوات للوصول إلى استراتيجية تسويقية فعالة: جمع المعلومات، تحديد الأهداف، تطوير الاستراتيجيات من خلال

خطط تكتيكية وإدارة الأداء. بناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنوع منتجات الشركة وتقديم مشروبات صحية استجابة لتغير وعي العملاء. كما أوصت الدراسة، بسبب المنافسة التي تواجهها الشركة، بضرورة استكشاف أسواق جديدة وابتكار طرق لتمييز منتجاتها، بالإضافة إلى توظيف أفراد قادرين على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، مما يضمن زيادة المبيعات وبالتالي تحسين الربحية

5.1. خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاث جوانب، الجانب الأول تم من خلاله التطرق الى الاطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تعريفها، تحديد أبعادها والتطرق الى مبادئ صياغتها وتنفيذها، أما الجانب الثاني تمحور حول الجانب النظري للتميز المؤسسي حيث تم التطرق الى تعريفه، أهميته، خصائصه وأبعاده، وأخيرا جاء الجانب الثالث لتسليط الضوء على علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتميز المؤسسي.

2. استراتيجية المحيط الأزرق:

سوف يتم التطرق من خلال هذا العنصر الى ماهية استراتيجية المحيط الأزرق من خلال التعرف على مفهومها، أبعادها، مراحل صياغتها وتنفيذها بالإضافة الى الإشارة الى مفهوم ابتكار القيمة باعتباره عنصر أساسي من عناصرها.

1.2. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

ظهر هذا المفهوم الذي اقترحه W.Chan . kim و Renée Mouborgne سنة 2005 وقد أسهمت العديد من القوى والمتغيرات في انتشاره، إذ تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهومًا مختلفًا للمنافسة من خلال طرح مجالات جديدة وتقديم منتجات تؤدي إلى تغيير حدود هذه المنافسة بشكل يمكنها من انتقاء أكبر عدد من الفرص في الوقت الذي تقلل فيه من مخاطرها بأقصى قدر ممكن. (بلالي، 2018، صفحة 25)

يعرف w.Chan . kim و Renée Mouborgne استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "المنظور الاستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح". (حمودي، 2013، صفحة 97) أما porter يعرف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها "آلية تضمن الانتقال من حالة المنافسة القائمة وصولا إلى تبني استراتيجية غير تنافسية".¹ (البياي و سعيد، 2006، صفحة 131)

كما يعرف Lynne و Baxter استراتيجية المحيط الأزرق على أنها "استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتري وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض التكلفة". (طالب و البناء، 2012، صفحة 33)

يرى Nicolas أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "استراتيجية تدفع المنظمات للتوجه نحو سوق جديد بهدف تجنب المنافسة القائمة في السوق الحالية وهو ما يمكنها من جذب المزيد من العملاء وزيادة فرص نجاحها". (Asogwa, Ike, Adeleke, & Ekoja, 2017, p. 723)

من التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نعرف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها: البحث عن الصناعات والأسواق المجهولة وغير المكتشفة والبعيدة عن المنافسة الدموية من خلال تقديم منتجات تساهم بشكل كبير في ابتكار القيمة.

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على خلق أسواق جديدة وغير متنازع عليها، حيث تصبح المنافسة غير ضرورية، مما يفتح آفاقاً للنمو. في المقابل، تعكس المحيطات الحمراء الأسواق المزدحمة التي تتنافس فيها الشركات بشدة على حصص محدودة من الأرباح من خلال تقديم منتجات أو خدمات متشابهة، مما يزيد من التحديات ويقلل من فرص التوسع. في هذا الإطار أكد تشان ورينيه موباورن أن استراتيجية المحيط الأحمر لا تضمن نموا مربحا مستداما، مما يجعل الابتكار ضروريا لخلق وتعزيز القيمة في الأسواق الحالية والمستقبلية. (Koo & Luk, 2008, p. 137)

الجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر:

الجدول رقم 01: الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
-خلق مساحة سوقية غير موجودة من قبل	-التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
-جعل المنافسة أمر غير مطروح	-هزم المنافسين
-خلق طلب جديد	-استغلال الطلب الحالي
-كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	-المقايضة بين القيمة والتكلفة
-تبعية نشاطات المنظمة بأكملها إلى السعي وراء التميز والتكلفة المنخفضة	-تبعية نشاطات المنظمة بأكملها مع خيارات للتميز أو التكلفة المنخفضة

Source: (Kim & Mouborgne, blue ocean strategy, 2004)

2.2. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

تمثل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مجموعة من الأبعاد والتي يمكن إيضاحها كالآتي:

أ - الاستبعاد:

تعمل المنظمات على تقليل التكاليف من خلال التخلص من العمليات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة، مثل تقليص التواجد في أسواق معينة أو الاستغناء عن أفراد يعيقون كفاءة العمل، دون التأثير على المبيعات أو جودة المنتجات. (البدراني، 2017، صفحة 189)

ب - التقليص:

سعى المنظمات إلى تقليص الإجراءات غير الضرورية لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مع الحفاظ على الأرباح والجودة. ويتضمن ذلك تقليل الخدمات غير الأساسية، ما يتيح توجيه الموارد نحو الجوانب الأكثر أهمية لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء (Alghamdi, 2016, p. 144).

ج - الزيادة:

يركز هذا العنصر على تحسين جودة المنتجات وتلبية احتياجات العملاء من خلال زيادة نقاط البيع، تحسين العرض، رفع الجودة، وتعزيز البحث عن عوامل النجاح. يتيح هذا النهج للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية واضحة مقارنة بالمنافسين. (البدراني، 2017، صفحة 189)

د- الابتكار:

تعتمد المنظمة التي تتبنى استراتيجية المحيط الأزرق على تطوير منتجات وأعمال جديدة، وتحسين بيئة العمل للموظفين، مع التركيز على الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، بما في ذلك المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع. يهدف هذا النهج إلى تمييز المنظمة وفتح آفاق جديدة للنمو. (الطائي، الصفحات 16-18)

ويمكن تلخيص هذه العناصر في أربع أسئلة أساسية وهي: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 29)

- ما هي العناصر التي ينبغي أن يتم استبعادها؟
 - ما هي العناصر التي يجب أن تخفض إلى مستوى أقل من مستوى الصناعة؟
 - ما هي العناصر التي يجب أن تزداد إلى مستوى أعلى من مستوى الصناعة؟
 - ما هي العناصر التي يجب أن تخلق ولم يتم تقديمها من قبل ضمن الصناعة؟
- الشكل الآتي يوضح التحركات الاستراتيجية التي يمكن أن تقوم بها منظمات الأعمال ضمن العناصر الأربعة سابقة الذكر:

الجدول رقم 02: إطار العمل ذي الأربع فعاليات

الزيادة	الاستبعاد
ما هي العناصر التي يجب أن تزداد إلى مستوى أعلى من مستوى الصناعة؟	ما هي العناصر التي ينبغي أن يتم استبعادها؟
الابتكار	التخفيض
ما هي العناصر التي يجب أن تخلق ولم يتم تقديمها من قبل ضمن الصناعة؟	ما هي العناصر التي يجب أن تخفض إلى مستوى أقل من مستوى الصناعة؟

Source: (Gunduz, 2018, p. 3)

يتضح من خلال الجدول أن المنحنى الجديد للقيمة ينشأ من خلال:

- إزالة العناصر غير الضرورية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة؛
- تطوير أفكار ومنتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتفتح مجالات نمو؛
- تعزيز جودة المنتجات من خلال إدخال عناصر جديدة تضيف قيمة للعملاء؛
- التخلص من العناصر التي لا تتماشى مع أهداف المنظمة أو توقعات العملاء.

3.2. ابتكار القيمة أداة لاستراتيجية المحيط الأزرق:

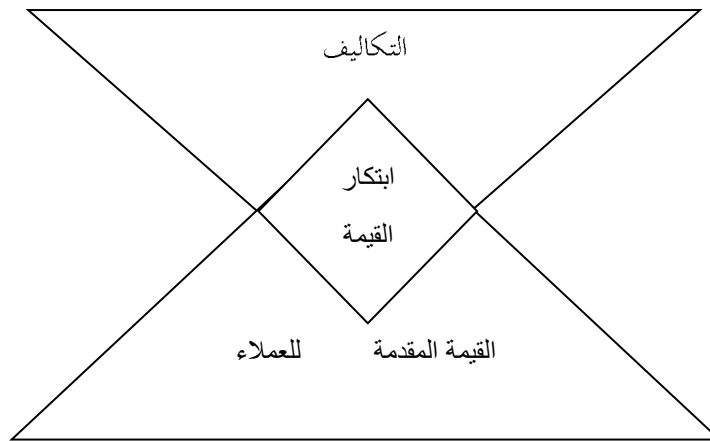
يتمحور مفهوم ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق حول تقديم ابتكارات جديدة في أسواق غير مستغلة، بهدف تحقيق قيمة للعملاء الجدد. ولضمان نجاح هذا الابتكار، يجب تحقيق توازن بين تكاليف الإنتاج وسعر المنتج المبتكر. (طلميه، صفحة 265)

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على خلق قيمة جديدة في المنتجات، بدلاً من تحسين القيمة بناءً على منافسة السوق كما في استراتيجية المحيط الأحمر. ومع ذلك، قد تواجه المنظمة تحديات في تحقيق التوازن بين التكلفة والقيمة. هنا يبرز دور ابتكار القيمة في إيجاد هذا التوازن المثالي، حيث يتم الجمع بين تقليل التكاليف وتعزيز القيمة المقدمة، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية فريدة ويساعدها على التميز في السوق. (العديلي)

تتركز استراتيجية التمايز لبورتر على تقديم قيمة مضافة للعميل مقابل تحمل علاوة سعرية. أما استراتيجية المحيط الأزرق، فتقوم على تقديم قيمة مبتكرة دون فرض علاوة سعرية، مما يجعل المنتجات أو الخدمات الجديدة متاحة بأسعار تنافسية، ويعزز من جاذبية السوق ويفتح آفاقاً جديدة للنمو. (الدوري و السعيد، 2009، صفحة 8)

الشكل الآتي يوضح حالة التوافق التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:

الشكل رقم 01: ابتكار القيمة



Source: (www.blueoceanstrategy.com)

يشير الشكل إلى أن خلق المحيطات الزرقاء يعتمد على خفض التكاليف مع تعزيز القيمة المقدمة للمستهلكين بشكل مستمر. هذه العملية تمكن المنظمة من تحقيق قفزة نوعية في القيمة لكل من المنظمة والعملاء، حيث تنشأ القيمة الاستهلاكية من المزايا والأسعار التي تقدمها الشركة للمشتريين (Kim & Mauborgne, 2005, p. 17).

4.2. مبادئ صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

تقوم عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق على ستة مبادئ أساسية وهي:

أ - إعادة هيكلة السوق:

إن الشركات المبتكرة هي تلك التي تسعى إلى استغلال الفرص للتخلص من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة. ولتتمكن هذه الشركات من إيجاد فرص لابتكار القيمة، يجب عليها أن تبحث خارج حدود صناعتها الحالية. يتطلب ذلك إعادة بناء وتنظيم حدود الصناعة بهدف خلق محيط أزرق يتضمن منتجات وأسواق جديدة.

ب - التركيز على الصورة الكلية:

يركز هذا المبدأ على أهمية تحليل الوضع التنافسي من منظور شامل، مع التركيز على فهم احتياجات العملاء من خلال التواصل المباشر معهم. يساعد ذلك الشركات في تحسين أدائها وتعديل استراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات السوقية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (المشني، 2011، الصفحات 30-35)

ج - التوسع إلى أبعد من الزبائن الحاليين:

لتحقيق ابتكار القيمة وتقليل مخاطر دخول أسواق جديدة، يجب على الشركات تجاوز التركيز على الزبائن الحاليين وتجنب تقسيم السوق بدقة شديدة. بدلا من ذلك، ينبغي التركيز على عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وغير الزبائن، مما يسمح بتوسيع الطلب الحالي، تحسين رضا العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، وبالتالي فتح آفاق نمو أوسع. يمكن تحديد الزبائن كالاتي: (نصور، 2016، صفحة 53)

- الزبائن المتوقعون: هم الذين يسعون دائما للتجديد ويكونون أول من يتقبل التغيير.
- الزبائن غير المتقبلين: هم الذين يتوقع رفضهم للمنتج الجديد تماما.
- الزبائن غير المعروفين: هم خارج نطاق الطلب الحالي للمنتج، ويتطلب جذبهم تحديد استراتيجيات لإقناعهم أو استهداف شريحة منهم.

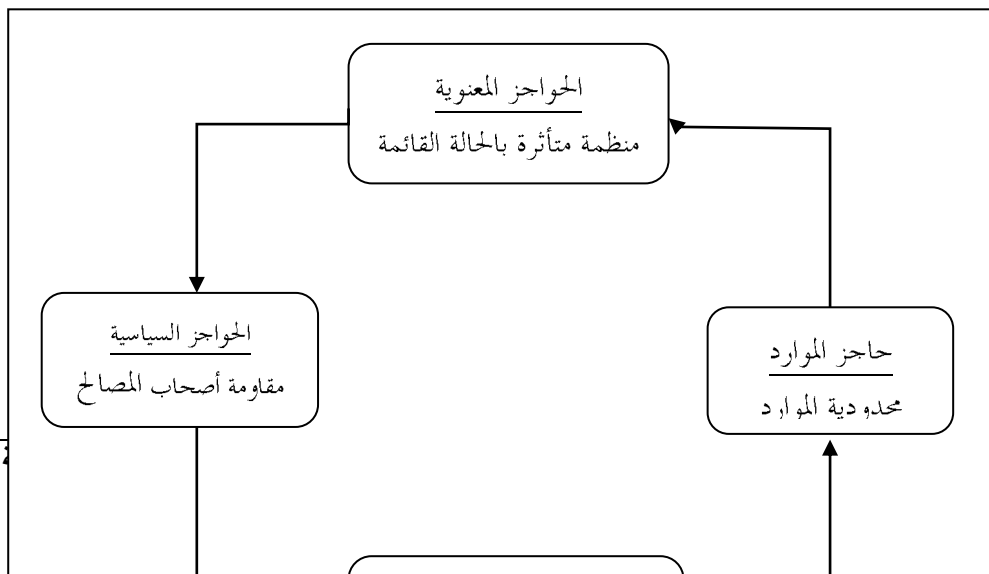
د- وضع الاستراتيجية الجديدة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق انتشار واسع للمنتج الجديد وزيادة الفائدة التجارية منه. تعتمد على دراسة الفوائد المقدمة للمشتري، التسعير، تكلفة الإنتاج، وتحليل الحواجز المتوقعة وطرق التغلب عليها. من خلال هذا النهج، يمكن للشركات تقديم قيمة مضافة تعزز جاذبية المنتج، تسهم في رضا العملاء، وتزيد من فرص نجاحه في السوق، مما يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء وتوسيع قاعدة السوق بفعالية.

هـ- تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات :

توجد مجموعة من الحواجز التنظيمية الرئيسية التي تظهر عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلى المنظمات التغلب عليها والشكل التالي يوضح أهم هذه الحواجز:

الشكل رقم 02: حواجز استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (البدراني، 2017، صفحة 189)

الحواجز المعنوية: يمكن تجاوز هذه العقبات من خلال توعية الموظفين بأهمية التحول من استراتيجية المحيط الأحمر التنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق الابتكارية. يتطلب ذلك توضيح ضرورة التغيير ووضع خطة مستقبلية واضحة لتطبيق الاستراتيجية الجديدة والاستفادة من فرصها للنمو والتميز.

حاجز الموارد: كلما كان التغيير الاستراتيجي أكثر جذرية، ازدادت الحاجة إلى موارد إضافية لتنفيذه. لذلك، ينبغي على إدارة الشركة تخصيص المزيد من الموارد لدعم التغيير وضمان نجاح التحول الاستراتيجي المطلوب.

حاجز الدافع: يتعلق الأمر بإقناع العاملين الرئيسيين في الشركة بأهمية التحرك بسرعة وتبني استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال توضيح فوائد التغيير، وإظهار التحديات المرتبطة بالوضع القائم، وتوفير رؤية واضحة لمستقبل أفضل تحت الاستراتيجية الجديدة.

الحواجز السياسية: تمثل هذه التحديات في تأثير قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها لتقليل المخاطر المرتبطة بها. تعد هذه الحواجز من بين الأصعب والأهم، حيث إن تجاوزها يمثل خطوة حيوية لضمان نجاح استراتيجية المحيط الأزرق، مما يساعد في تطبيق الاستراتيجية بفعالية، وخلق قيمة مستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. (البدراني، 2017، الصفحات 188-189)

و- أسس النظرية مع التطبيق:

تسعى هذه العملية إلى تقليل مخاطر الإدارة من خلال وضع استراتيجيات فعالة لاستغلال الفرص في المحيط الأزرق. لتحقيق النجاح، يجب تعزيز التعاون لتحقيق فهم مشترك للأهداف، وتحديد الروابط بين الجوانب المختلفة لتحسين التنسيق. كما يتطلب الأمر مراجعة الأداء بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين، وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات بديلة للتعامل مع التحديات. هذا النهج يضمن التنفيذ الفعال ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها واستغلال الفرص في بيئة الأعمال المتغيرة. (مقري، 2014، صفحة 217)

3. التميز المؤسسي:

سوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى ماهية التميز المؤسسي من خلال تعريفه، تحديد أهميته، خصائصه وأبعاده كمحاولة لإثراء هذا المفهوم.

1.3. تعريف التميز المؤسسي

يعرّف التميز المؤسسي بناءً على مجموعة من الدراسات التي تبرز أهميته في الإدارة الحديثة. ركز مدخل الإدارة العلمية على الكفاءة كأساس للتميز، بينما أولى مدخل العلاقات الإنسانية اهتماماً بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين، مضيفاً

مفاهيم مثل العمل الجماعي، وجودة الحياة، والثقافة التنظيمية. كما ركزت المداخل الحديثة على مفهوم الفاعلية، الذي يتمثل في تحقيق أهداف المنظمة ضمن بيئة ديناميكية ومتغيرة. (منصور و العابد، صفحة 8)

يعرف التميز المؤسسي بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة". (النسور، 2010، صفحة 11)

كما يعرف أيضا على أنه "قدرة المنظمة على تطبيق الوسائل اللازمة لإرضاء مختلف شركائها (العملاء والموظفين والمالكين والمجتمع) وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم".

في حين ذهب SEYMOUR & BARKER إلى أبعد من ذلك حيث شددوا على ضرورة مرافقة هذا التميز بالاستمرارية والارتقاء، حيث اعتبرا أن التميز لا يعني النجاح فحسب بل يشمل كذلك التفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو. (حواطي و دروم، 2020، صفحة 169)

2.3. أهمية التميز المؤسسي:

إن تبني المؤسسات لمنهج التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، ويمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي في ما يلي:

- يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة أفراد؛
- المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛ (بوقرة، قبائلي، و دوفي، 2019، صفحة 104)

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة؛
- القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب واحتياجات المستهلكين؛
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل يدفعهم إلى بذل كل الطاقات والجهود؛
- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة. (رشيد، حسين، و أحمد، 2019، صفحة 65)

3.3. خصائص التميز المؤسسي

المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي تتميز بخصائص تمنحها الفاعلية وتعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل البقاء والنمو، عبر الاستجابة لتحديات البيئة الخارجية. تشمل هذه الخصائص ما يلي: (علوان و كاظم، 2019، صفحة 346)

- رسالة واضحة: تمتلك المنظمة رسالة متكاملة تحدد أهدافها بوضوح، مدعومة بنظام إدارة يتماشى مع هذه الأهداف لتحقيق التميز.

- الأطراف ذات المصلحة: تبدأ رحلة التميز بتحديد أصحاب المصالح وفهم احتياجاتهم لتلبيةها بفعالية، بما يشمل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
 - الحاجة إلى الموارد: تعتمد المنظمة على موارد فعالة لتنفيذ عملياتها، مع إمكانية الاستعانة بموارد خارجية عند الحاجة إذا كانت أكثر كفاءة.
 - التركيز على العمليات: تركز المنظمات المتميزة على العمليات التي تعزز الابتكار، مثل تطوير الأفكار وتحسين القدرات الفنية والبشرية باستمرار.
 - إدارة فعالة: تتمتع المنظمة المتميزة بإدارة كفؤة تضع استراتيجيات واضحة، تحفز الإبداع، وتدعم الأفراد لتحقيق أهداف التميز المؤسسي.
- الشكل التالي يوضح خصائص التميز المؤسسي:

الشكل رقم 03: خصائص التميز المؤسسي.



المصدر: (علوان و كاظم، 2019، صفحة 346)

4.3. أبعاد التميز المؤسسي:

تتمثل أبعاد التميز المؤسسي في العناصر التالية:

أ- القيادة:

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات المختلفة. (اللوحي و أبو حجير، صفحة 12). تلعب القيادة العليا دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تمكين الأفراد وتحفيزهم على الإبداع. يتم ذلك عبر تبني مهارات قيادة فعالة، بناء علاقات عمل إيجابية، وتعزيز التفكير الابتكاري بعيداً عن الأساليب التقليدية. كما أن تشجيع المنافسة الإيجابية بين الأفراد يساهم في توليد أفكار جديدة وتعزيز بيئة عمل إبداعية. (السهيلي، صفحة 27)

ب- رأس المال البشري:

تحقق النجاح في الإدارة المتميزة من خلال تنمية القدرات الإبداعية واستثمار المعارف والخبرات البشرية بكفاءة، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج للمنظمة. يعد رأس المال البشري من أهم وأندر أصول المنظمة، حيث تنبع الأفكار الحديثة والأساليب المبتكرة من عقول العاملين. ويتطلب الوصول إلى إدارة متميزة خلق بيئة تنظيمية تستقطب أفضل الكفاءات البشرية وتستثمر إمكاناتهم بشكل فعال. (درويش، 2010، صفحة 83)

ج- الخدمة المقدمة:

عندما لا يجد المستهلكون منتجات تلبي احتياجاتهم أو تتجاوز توقعاتهم، فإنهم يلجؤون إلى منافسين آخرين، مما يشير إلى وجود خلل في تقديم الخدمة. في إطار إدارة التميز، تتطلب هذه المؤشرات وضع خطة عمل لتصحيح الأخطاء وتحسين النقاط الضعيفة، مع التركيز على التحسين المستمر لضمان رضا العملاء والحفاظ على ولائهم. (الشروقي، 2018، الصفحات 65-66)

د- التعلم والتحسين المستمر:

يشكل التعلم والتطوير عنصرين أساسيين في منهجيات التميز، حيث يساهمان في خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، من خلال تشجيع المشركاة الفعالة للمعرفة بين الأفراد وتعزيز قدراتهم المستمرة. (عبد الوهاب، صفحة 144)

4. استراتيجية المحيط الأزرق والتميز المؤسسي:

التميز المؤسسي يوفر فرصا استثمارية مهمة للمنظمات التي تتبنى تخطيطا استراتيجيا فعالا وتلتزم برؤية واضحة وأهداف محددة مدعومة بموارد كافية. وهو يعكس حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي، حيث تسعى المنظمة لتحقيق أداء استثنائي يتفوق على المنافسين (Al hilaa, Al Shoubalki, Abu Amuna, & Abu Naser, 2017, p. 22). يرى بعض الباحثين أن التميز يمثل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تقديم تقنيات مبتكرة، خدمات مميزة، أو منتجات ذات جودة عالية لتحقيق حصة سوقية كبيرة. بينما يعتقد آخرون أن الميزة المستدامة تتحقق بتقديم منتجات صديقة للبيئة تلبي احتياجات العملاء، مما يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها. (صالح و الداودي، 2018، صفحة 417). إن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على اعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها. كلما تميزت المؤسسة على مختلف المستويات، زادت فرص نجاح استراتيجيتها واستدامتها، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح تفوق المتوسط في القطاع. (بلالي، 2018، صفحة 468)

مع اشتداد المنافسة ودخول منتجات جديدة إلى الأسواق، أصبح الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات عاملاً حاسماً لاستدامة الميزة التنافسية. يعد ابتكار القيمة جوهرًا أساسيًا في استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمكنت المؤسسات التي تبنته من خلق محيطات زرقاء خالية من المنافسة. في المقابل، ظلت الشركات التي تعتمد على الأساليب التقليدية عالقة في محيطات حمراء شديدة التنافس، تسعى فقط لهزيمة المنافسين عبر تبني مواقف دفاعية داخل الصناعة. (جردات، عمرو، و الزير، 2017، صفحة 125)

يتطلب الابتكار التوفيق بين تحقيق التمايز بتكلفة منخفضة وخلق قيمة لجميع الأطراف المعنية، من خلال فتح أسواق جديدة خالية من المنافسة. يساعد هذا النهج في تجاوز المنافسة الشديدة وتقليل تأثيرها على أهداف المنظمة. تشير الدراسات إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تعزز الميزة التنافسية للمنظمات عند تطبيقها بشكل صحيح، مع دور حاسم للإدارة العليا في تعزيز هذه الاستراتيجية والتركيز على الابتكار كعامل أساسي لنجاحها. (جرجنزي، 2018، الصفحات 36-37)

5. شركة Uber:

هي شركة تكنولوجيا أمريكية متعددة الجنسيات على شبكة الإنترنت، مقرها في مدينة سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا. قامت بتطوير أسواق تعمل على تطبيق أوبر للهواتف النقالة، والذي يتيح لمستخدمي الهواتف الذكية طلب سائق مع سيارته بغرض التنقل، ويعد السائقون مستخدمين أيضا لنفس التطبيق ولكن للاستفادة منه مع العلم أن أوبر تخصم رسوما لاستخدام التطبيق من السائقين على كل رحلة، واعتبارا من 28 مايو 2016، كانت خدماتها متوفرة في 449 مدينة متوزعة على أكثر من 66 بلدا حول العالم، ومنذ إطلاقها، قامت العديد من الشركات الأخرى بنسخ نموذج أوبر في أعمالها، وهو الاتجاه الذي بات يشار إليها باسم "Uberisation".

قبل وجود شركة Uber كان النقل الحضري في المدن الكبرى يعتمد على:

- سيارات الأجرة التقليدية (تاكسي)؛
 - الحافلات العامة؛
 - خدمات النقل الخاصة المحدودة وغير الرقمية.
- وكانت هناك عدة مشكلات منها:
- صعوبة الحصول على تاكسي في أوقات الذروة؛
 - شكاوى من سوء الخدمة أو الأسعار المرتفعة؛
 - نظام ترخيص معقد ومحتكر في العديد من الدول.
- وقد تمكنت هذه الشركة من خلق محيط أزرق من خلال التركيز على الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتتمثلة في ما يلي:

- إلغاء ما هو غير ضروري (Eliminate) وذلك من خلال:

- إلغاء الحاجة إلى الوقوف في الشارع وانتظار التاكسي أو الاتصال الهاتفي بشركات النقل؛
 - إلغاء الحاجة إلى نقد لأن الدفع يتم إلكترونيا عبر التطبيق.
- التقليل مما هو مبالغ فيه (Reduce) وذلك من خلال:
- التخفيض من تكلفة النقل مقارنة بسيارات الأجرة التقليدي؛
 - التقليل من الإجراءات البيروقراطية في تشغيل الخدمة.

الرفع مما هو هام (Raise) وذلك من خلال:

- رفع سهولة الاستخدام من خلال تطبيق ذكي سهل الاستخدام؛
- رفع مستوى الشفافية من خلال تتبع السائق، مراجعات العملاء، وتقدير الأجرة المسبق.

خلق ما لم يكن موجودا (Create) وذلك من خلال:

- أنشأت نظام مشاركة الركوب (Ride-sharing) حيث يمكن لأشخاص عدة مشاركة نفس الرحلة بتكلفة أقل؛

- أدخلت تجربة استخدام شخصية ومتكاملة عبر التطبيق: اختيار نوع السيارة، تقييم السائق، تفضيلات الموسيقى، إلخ. نجحت Uber في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الابتكار في نموذج العمل والتوسع في خدمات جديدة، مما مكنها من خلق سوق جديدة غير متنازع عليها في مجال النقل الحضري. على الرغم من التحديات، تظل الفرص المتاحة أمام Uber كبيرة، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار في النمو والتفوق في السوق.

6. خاتمة:

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بكل استراتيجية المحيط الأزرق والتميز المؤسسي، وكذا مختلف المتطلبات والمداخل اللازمة لتحقيقهما، يتضح لنا أن تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي مرهون باستحواذها على موارد، منتجات وأفكار قيمة، نادرة يصعب تقليدها من قبل منافسيها، وفي هذا الإطار تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق من أهم مداخل استدامة التميز المؤسسي باعتبارها تقوم على مبدأ ابتكار القيمة والذي يعتبر حجر الأساس في هذه الاستراتيجية، إذ يمكن من خلاله لمنظمات الأعمال الوصول إلى أسواق وزبائن جدد نتيجة طرح منتجات وخدمات جديدة، متميزة ومختلفة عن ما يقدمه المنافسون، وفي هذا المجال تعتبر شركة Uber من الشركات التي تمكنت من ابتكار قيمة جديدة للعملاء بدلاً من التنافس على نفس قواعد اللعبة القديمة.

1.6. نتائج الدراسة:

تم من خلال هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على خلق طلب جديد واكتشاف مساحات سوقية جديدة وغير مكتشفة من قبل، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في الاستبعاد، الزيادة، الابتكار، والتقليص؛
- يعتبر ابتكار القيمة حجر الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهو الأداة الأمثل للابتعاد عن المنافسة الشديدة؛
- يتحقق التميز المؤسسي من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على التفكير المتجدد، بالإضافة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات فكرية وطاقات ذهنية إبداعية؛
- يعتبر التعلم والتحسين المستمر مصدرين أساسيين لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛
- تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار قيمة للعملاء الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز للمؤسسة وتحسين مكانتها السوقية؛
- دمج استراتيجية المحيط الأزرق مع التميز المؤسسي يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وابتكارات مستدامة، مما يعزز من أداء المؤسسة في السوق؛
- غيرت Uber وجه النقل الحضري حول العالم حيث ولدت سوقاً جديدة لم تكن موجودة سابقاً-النقل حسب الطلب عبر الهاتف الذكي-.

2.6. التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- التركيز على فهم الاحتياجات غير الملباة والعمل على تلبيتها من خلال الابتكار في تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق قيمة حقيقية للعملاء؛
 - خلق بيئة عمل تحفز التفكير الإبداعي، وتعزز المبادرات الفردية والتعلم المستمر، بالإضافة إلى الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ودعم ثقافة التعلم المستمر؛
 - وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس نجاح الاستراتيجيات، ومراجعة الأداء بشكل دوري لتعديل الاستراتيجيات وفقا للمتغيرات والاحتياجات؛
 - استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر واعتماد استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز التنافسية.

7. قائمة المراجع:

1.1. قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد بن عبد الرحمن بلالي. (2018). من نموذج swot الى استراتيجية المحيط الأزرق دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية. جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- أسماء سالم النصور. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- اسيل محمد بن عبد الله السهيلي. (بلا تاريخ). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاستشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص الادارة التربوية . جامعة الملك سعود .
- إيمان محمد أحمد البدواني. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي - بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. مجلة الادارة والاقتصاد(110).
- خليفة علي الشروقي. (2018). تأثير ممارسة ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الادارية والأمنية. الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- رابح بوقرة، أمال قبايلي، و قرمية دوي. (2019). أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ميلة، جيجل. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 4(2).
- ريزان نصور. (2016). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق-دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث، 38(28).
- زكريا مطلق الدوري، و يعرب عدنان السعيد. (2009). تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر. المؤتمر العلمي الدولي لجامعة الزيتونة.
- زكية مقري. (2014). استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية- دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الابتكار والتسويق(1).
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش. (2010). ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي (الإصدار ط 1). الامارات العربية المتحدة : مركز بحوث الشارقة.

- علاء فرحان طالب، و زينب مكّي محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر (الإصدار ط 1). عمان، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فائز غازي عبد اللطيف البياتي، و عباس محمد حسين سعيد. (2006). الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرفادين. مجلة كلية المأمون الجامعة (27).
- فراس حسن رشيد، سجاد خلف حسين، و مزهر عبد الله أحمد. (2019). دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15 (47).
- ليث نعمان حسون. (2018). دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في مصرف بابل. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 4 (44).
- ماجد محمد صالح، و حسين رفعت عبد الكريم الداودي. (2018). مركات الصيانة الشاملة ودورها في بلوغ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة-بحث استطلاعي لآراء مدراء شركة أدوية Pionner لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. مجلة كلية القلم الجامعة (4).
- مجيد منصور، و حسين العابد. (بلا تاريخ). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية. المؤتمر العلمي الدولي الثاني دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال .
- محمود أسامة عبد الوهاب. (بلا تاريخ). الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي-دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية (53).
- ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، و عماد داوود الزير. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 20 (2).
- ناصر محمد العديلي. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://www.alept.com/2009/05/11artice-227139.html>.
- نانسي داود علي المشني. (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن - دراسة حالة شركة النبل للصناعات الغذائية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- نبيل خبد شعبان اللوح، و طارق جمعة أبو حجر. (بلا تاريخ). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني كلية فلسطين التقنية نموذجاً . المؤتمر العلمي الثاني لاتدامة و البيئة الابداعية في قطاع التعليم التقنيضمن المحاور الثاني التميز الاداري : البيئة الابتدعية.
- نوقل عبد الرضا علوان، و هناء حسن كاظم. (2019). اعادة هندسة العمليات الادارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد (118).
- الهام فخري طمليه. (بلا تاريخ). استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي (الإصدار ط 1). عمان، الأردن : اثناء للنشر والتوزيع.
- وجدان حسن حمودي. (2013). دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبائن دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل. الموصل، كلية الحداثة الجامعة، مركز دراسات المستقبلية/ بحوث مستقبلية، العراق.
- وردة حواطي، و أحمد دروم. (جانفي، 2020). السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي - دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايي الجلفة والأغواط. مجلة الرياء لاقتصاديات الأعمال، 6 (3).
- وعد جرحنازي. (2018). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية في المصارف الخاصة في حماء. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال . الجامعة الافتراضية السورية .

يوسف حليم سلطان الطائي. (بلا تاريخ). استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في معمل بيسي الكوفة-. دورية القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(4).

2.7. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Al hilaa, A. A., Al Shoubalki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). organizational excellence in Palestinian universities of Gaza Strip. *international journal of information technology and electrical engineering*, 6(4).
- Alghamdi, A. A. (2016). market knowledge, blue ocean strategy and competitive advantage(direct and indirect relationship and impact). *universal journal of management*, 4(4).
- Asogwa, O. O., Ike, R. N., Adeleke, B. S., & Ekoja, G. O. (2017, october). impact of blue ocean strategy on value innovation: a study of selected firms in FMCG and telecommunication sectors in South-West Nigeria. *international journal of scientific & engineering research*, 8(10).
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *blue ocean strategy how to create uncontested market space and make the competitive irrelevant*. Boston: Harvard business school press.
- Koo, H., & Luk, L. (2008, novomber 2). a pragmatic and holistic approach to strategic formulation through adopting balanced scorecard swot analysis and blue ocean strategy a case study of a consumer product manufacturer in China. *int.j.managerial and financial accounting*, 1.
- Safak Gunduz. (2018). preventing blue ocean from turning into red ocean a case study of a room escape game. *international journal of human science*.(1)15 ،
- W.Chan Kim و Renee Mouborgne). october, 2004. (blue ocean strategy. *Harvard business review*.
- W.Chan Kim و Renee Mouborgne). october, 2004. (blue ocean strategy. *Harvard business school*.
- (n.d.). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/250918/apples-revenue-from-itunes-software-and-services/>.
- www.blueoceanstrategy.com