

المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين

أ. فائز غازي عبد اللطيف البياتي

م.م عباس محمد حسين سعيد

كلية المأمون الجامعة / قسم إدارة الاعمال

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد تأثير المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق كمتغير وسيط ، فضلا عن خمسة إبعاد مثلت الميزة التنافسية كمتغير معتمد ، تكونت عينة البحث من (33) مدير في مصرف الرافدين ، توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في وجود تلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق بينما لم يكن هناك أي تلاؤم مع الاستراتيجيات الأخرى الدخول والخروج من السوق، وكما اظهر البحث إن التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤدي إلى تحقيق المصرف المبحوث لميزة تنافسية .

الكلمات الدالة: إستراتيجية المحيط الأزرق، استراتيجيات الدخول والخروج من السوق، الميزة التنافسية

Alignment between the Blue Ocean Strategy and the Entry and Exit from the Market Strategies and their Impact in Achieving Competitive Advantage: Exploratory Study of a sample of Managers in AI-Rafidain Bank

Abstract

The aim of the research is to determine the impact of alignment between the Blue Ocean Strategy and the entry and exit from the market strategies and their impact in achieving competitive advantage . In order to achieve this aim, the researchers had concluded a supposed diagram showing the relationship between the variables that had been studied. The research had depended on the study of Blue Ocean Strategy as a dependent variable and strategies for entry and exit from the market as mediating variables, as well as five dimensions representing a competitive advantage as a dependent variable. The sample consisted of (33) managers from AI- Rafidain Bank. The researchers found several results represented in the existence of an alignment between the Blue Ocean strategy and enter and exit early from the market strategy, while there was no alignment with other entry and exit from the market strategies. The research also showed that the Alignment between the Blue Ocean strategy and entry and exit early from the market strategy leads to the acquisition of the Bank under study a competitive advantage.

Key words: Blue Ocean Strategy, entry and exit from the market strategies, competitive advantage

المقدمة:

في ظل ما تشهده السوق من تنافس محموم بين مختلف المنظمات في سعيها لتحقيق التفوق على المنافسين وكسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي ترتب عليه إحجام العديد منها عن الدخول في ميدان المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك

على كياناتها ، وسعياً نحو تبني مضامين فلسفية تسهم إلى حد كبير في الوصول إلى حالة الانعتاق من المنافسة والبحث عن حالة التفرد وقيادة السوق مستندة إلى سياقات التفكير الإبداعي ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها ، إذ إن معطيات السوق الحالية تجعل الأبواب مفتوحة أمام ذلك النوع من المنظمات التي بإمكانها صياغة استراتيجياتها من دون التطرق إلى مواضيع مثل إستراتيجية المنافسة والمقارنة المرجعية مع المنظمات المنافسة وكيفية بناء ميزة تنافسية فضلاً عن كيفية التفوق على المنافسين، وإنما في البحث عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد، من خلال تبني إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة التي تعد بمثابة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق.

المحور الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبح التنافس بين الشركات المتناظرة أمر لا مفر منه ، وأضحى هدف البحث عن الأسواق والزبائن الجدد هدف استراتيجي تنشده جميع المنظمات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة في عالم الاتصال وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر لذا حتم هذا على المنظمات البحث عن استراتيجيات تكسبها القوة والنفوذ ومنها إستراتيجية السوق الأزرق التي تمثل إستراتيجية غير تنافسية الغرض منها اكتشاف مساحات سوقية جديدة لم تصل إليها المنافسة ، وإيجاد الطلب بدل من مزاحمة المنافسين للحصول عليه عن طريق المنافسة المباشرة ، فضلاً عن ذلك يعد توقيت الدخول والخروج من السوق من القضايا الاستراتيجية المهمة للمنظمة (Isobe et al,2000:470). فالدخول في الوقت المناسب قد يكون مهم للنجاح، إذ أظهرت البحوث السابقة إن الدخول المبكر للسوق يؤدي لتحقيق العديد من المزايا التنافسية (Li et al,2003:626). وعلى هذا الأساس وتوخياً للدقة فقد تم صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١ هل يمتلك المصرف المبحوث تصور عن إستراتيجية المحيط الأزرق، واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق فضلاً عن الميزة التنافسية؟
- ٢ هل تتلاءم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق بشكل أفضل من الاستراتيجيات الأخرى؟
- ٣ هل ينعكس تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف المبحوث؟

٤ هل تحقق الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج المبكر من السوق ميزة تنافسية للمصرف المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

تواجه المنظمات منافسة شديدة كنتيجة حتمية لفتح الأسواق وتوسع المنافسة من نطاق محلي إلى إبعاد عالمية، وعند هذه النقطة يبرز التحدي الأكبر الذي تواجهه تلك المنظمات والمتمثل بمدى قدرتها على ضمان مكانتها واستمراريتها خاصة مع زيادة التكتلات والتحالفات مما يحتم عليها إن تتبنى نماذج رائدة في تطوير الأسواق والبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق هوامش إرباح عالية وإنتاج منتجات بأقل تكلفة وأعلى قيمة للزبون مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية. وفي ضوء ما تقدم يستمد البحث أهميته من سعيه لإغناء الفكر الاستراتيجي بما يحتويه الجانب النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين فضلاً عن إسهامه بشكل مباشر في تحديد وتحليل طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق لكاستراتيجية معاصرة وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق بوصفها من القرارات الرئيسية التي تتخذها الإدارة والتي يمكن إن تحدد نجاحها واستمرارها في السوق أو فشلها وخروجها منه فضلاً عن تحديد تأثير التلاؤم بين كلا الاستراتيجيات في تحقيق ميزة تنافسية.

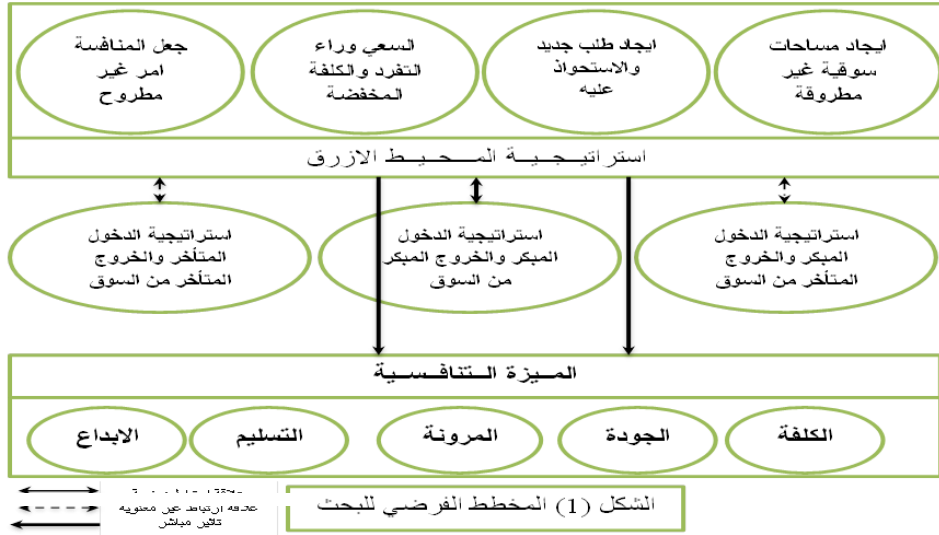
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى إبراز تأثير الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق، وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم ترسيخ قناعات القائمين على المصارف المبحوثة حول جدوى تطبيقها، كما إن هناك أهدافاً فرعية يمكن حصرها بالآتي:

- ١ - التعرف على مدى إدراك المدراء لجدوى تحقيق حالة التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في الميزة التنافسية.
- ٢ - التحقق من إن إستراتيجية المحيط الأزرق تتلأ م بشكل أفضل مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى.
- ٣ - تأكيد إن توظيف إستراتيجية المحيط الأزرق سيحقق ميزة تنافسية للمصرف المبحوث.
- ٤ - التأكد من إن الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق سيعزز من إمكانية تحقيق المصرف المبحوث لميزة تنافسية.

رابعاً: مخطط البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها وبالاعتماد على الأدب النظري قام الباحثان بإعداد مخطط يفيد بان إستراتيجية المحيط الأزرق تؤثر في الميزة التنافسية، وان هذا التأثير يتعاظم بتلاؤم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تتلاءم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية : لا تتلاءم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق.
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة : لا تتلاءم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق.
٤. الفرضية الرئيسية الرابعة : ينعكس تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف المبحوث.
٥. الفرضية الرئيسية الخامسة : يحقق المصرف المبحوث ميزة تنافسية بتلاؤم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.

سادسا: منهج البحث

مما لا يقبل الشك أن موضوع البحث وأهدافه تلعب دوراً مهماً في اختيار منهجه، وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته، اعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين إبعادها (ألبياتي والقاضي، 2010: 60). وبما يتيح للباحثين الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

سابعاً: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

أساليب جمع البيانات: تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات، التي صممت بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلاؤمها لبيئة البحث لتحقيق متطلباته. أما عن الوسائل الإحصائية اعتمد البحث الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والوزن المئوي والأهمية النسبية لوصف المتغيرات. وكما تم استخدام معامل الارتباط البسيط (spearman) وبهدف اختبار فرضيات التأثير تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحثان المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير، وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

المحور الثاني**استراتيجية المحيط الأزرق: مفاهيم أساسية****أولاً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق**

ركزت اغلب أدبيات الإدارة الإستراتيجية خلال السنوات الثلاثين المنصرمة على الاستراتيجيات التنافسية، وعلى هذا الأساس استند المفهوم الحالي للإستراتيجية، والذي ينظر للأسواق على أنها مساحات سوقية محددة تحاول المنظمات فيها إن تحقق المزيد من الزبائن لزيادة الإيرادات وقد ينتج عن مثل هذه المحاولات تحقيق إحدى المنظمات عوائد مالية عالية ومواجهة أخرى موقف كارثي يجبرها على الخروج من السوق (Burk et al,2009:4-6).

ولغرض توضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق لنفترض بان الأسواق القائمة مقسمة إلى جزأين أحدهما يعرف بالمحيطات الحمراء والآخر المحيطات الزرقاء، فالأول يمثل جميع الأعمال الموجودة حالياً إي المساحات السوقية المعروفة حيث جميع الحدود والقيود واضحة ومعروفة فضلاً عن كون قوانين اللعبة التنافسية المستخدمة في الأسواق واضحة جداً، وفي هذه المحيطات تحاول المنظمات إن

تؤدي أفضل ما لديها لتحقيق ما تستطيع من العوائد فهي مزدحمة وتشهد منافسة شديدة (Parvinen et al,2011:1219). ويتم التنافس باستخدام ذات القواعد (Chang, 2010:220). فعلى الرغم من إن الجوانب التنافسية مهمة جدا للمنظمة فان منحها اهتماماً كبيراً قد يجعل المنظمة بعيدة كل البعد عن الخصائص الأخرى المتمثلة بإيجاد أسواق جديدة لا يتواجد فيها منافسون وجعل المنافسة أمر غير مطروح وهذه الخصائص تمثل جوهر استراتيجية المحيط الأزرق (Buisson & Silberzahn,2010:360). فالمحيطات الزرقاء من جانب آخر هي تلك الصناعات والأسواق التي لم تحدد بعد أي غير موجودة الآن، ومن خصائصها انها أسواق جديدة بالكامل لذلك تنسم بإمكانية تحقيق عوائد مربحة وجذابة لتلك المنظمات التي أوجدتها (Kim & Mauborgne, 2005A:25). وعلى هذا الأساس تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنافسة (Stuart, 1997:67). أو هي آلية تضمن الانعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى تبني إستراتيجية غير تنافسية (Porter,1996:17). وينظر (رؤوف، 2010:320) لها على أنها الطريق الذي تحدد من خلاله المنظم كيفية فتح مساحات سوقية غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو ، فالمنظمات الريادية تسعى باتجاه تبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيةه وهي بذلك تسيير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم ، ويلخص (Kim & Mauborgne,2005B:18) الفرق بين إستراتيجية المحيط الأحمر والأزرق بان الأولى تتضمن التنافس ضمن مساحة السوق الحالية في حين الثانية تتضمن خلق مساحات سوقية غير مطروقة ، وتعمل الأولى على الحاق الهزيمة بالمنافسين اما الثانية فتعمل على جعل المنافسة امر غير مطروح، وتركز الأولى على استغلال الطلب الحالي واجراء تحليل القيمة – الكلفة اما الثانية فتركز على خلق طلب جديد والاستحواذ عليه ، واخيراً فان الأولى تجعل نشاطات المنظمة بمجملها تابعة للخيار الاستراتيجي بين التميز أو الكلفة المنخفضة اما الثانية فتركز نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرغ والكلفة المنخفضة.

ثانياً: أهمية إيجاد المحيطات الزرقاء

هناك عدة قوى تكمن وراء ارتفاع حتمية إيجاد المحيطات الزرقاء ، فالتقدم التكنولوجي المتسارع قد حسن بشكل كبير من الإنتاجية وسمح للمجهزين بتقديم مجموعة غير مسبوقه من المنتجات والخدمات وبهذا كان نتيجة زيادة أعداد الصناعات وأضحى العرض يفوق الطلب ، وكما ان الاتجاه نحو العولمة يفاقم الوضع إذ نتيجة لإزالة الحواجز التجارية بين الدول والمناطق وتوافر المعلومات

عن المنتجات وأسعارها وزوال الأسواق المتخصصة وملاذات الاحتكار قد أدى إلى تكدس المنتجات مما اثار حرب الأسعار وتقليص هوامش الأرباح، فضلا عن صعوبة التمييز بين العلامات التجارية في الصناعات المكتظة بالمنافسين . جميع هذه العوامل تشير إلى إن بيئة الأعمال التي سادت في القرن العشرين وتطورت فيها اغلب النماذج الإستراتيجية ستختفي كمحيطات حمراء تشهد منافسة شديدة، وإن إدارة المنظمات ستحتاج إلى إن تكون أكثر اهتماما بالمحيطات الزرقاء أكثر من إي وقت مضى (Kim & Mauborgne, 2005B:21). فالمنظمات القائدة في الغد ستنجح ليس من خلال مواجهة المنافسين بل من خلال القيام بتحركات إستراتيجية تبتدع القيمة وتوفر عروض جديدة توفر قيمة أكبر للزبون وفي ذات الوقت تخفض التكاليف (Hollenswn,2013:25). إذ وجد (Kim & Mauborgne, 2005B:7) في دراسة أجراها على مبادرات الأعمال الجديدة في (108) منظمة بأن (86%) من مبادرات الأعمال في تلك المنظمات كانت تتركز على توسيع خطوط الإنتاج القائمة إي إجراء تحسينات تدريجية في المساحات السوقية القائمة (المحيطات الحمراء) وقد حققت (62%) من إجمالي الإيرادات و (39%) من إجمالي الأرباح . إما المتبقي من مبادرات الأعمال الجديدة في تلك المنظمات والذي يشكل (14%) فقد خصصت لخلق مساحات سوقية جديدة (المحيطات الزرقاء) والتي وجد أنها تحقق (38%) من إجمالي الإيرادات و (61%) من إجمالي الأرباح، وبالنظر إلى هذه النتائج التي شملت الاستثمارات الكلية المخصصة لتوسيع المحيطات الحمراء وإيجاد المحيطات الزرقاء فإن منافع الأداء من إيجاد هذه الأخيرة تبدو واضحة.

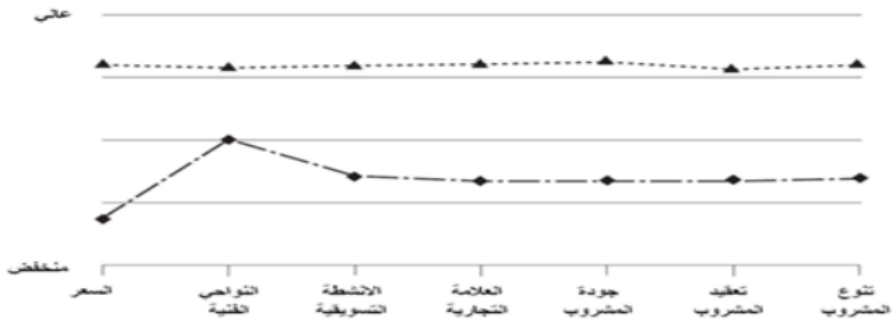
ثالثا: إلية ابتكار المحيطات الزرقاء

طور (Kim & Mauborgon,2005B:24-36) مجموعة من الأدوات والأطر التحليلية لجعل صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق عملية منهجية وقابلة للتنفيذ، هذه الأدوات والأطر قد ساعدت في ردم الفجوة المعرفية في الإدارة الإستراتيجية بشأن ابتكار تتمثل هذه الأدوات في ثلاثة نماذج يكمل أحدها الآخر وكالاتي:

١. نسيج الاستراتيجية (strategic canvas) الذي يمثل أداة تشخيصية وإطار عمل لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة ، وهو يؤدي غرضين الأول يتمثل في انه يساعد في التعرف على حالة المنافسة السائدة في المساحات السوقية القائمة وهو ما يساعد المنظمة في فهم وتحديد أين يستثمر المنافسون ، أي العوامل التي تتنافس على أساسها الصناعة ، والغرض الثاني يتمثل في تحديد ما يحصل عليه الزبائن

من قيمة نتيجة العروض التنافسية الحالية في السوق والشكل (٢) يوضح ذلك ، فالمحور الأفقي يمثل العوامل التي تتنافس وتستثمر فيها الصناعة والمحور العمودي يمثل مستوى العروض التي تلقاها الزبون بشأن جميع هذه العوامل ، إن الدرجة العالية تعني إن المنظمة تعرض قيمة للزبون بمقدار اكبر وهي تستثمر بشكل اكبر في ذلك العامل ، وبعبارة أخرى بعد إن تتمكن المنظمة من تحديد عامل كل محور بإمكانها ان تحدد منحنى القيمة (value curve) الذي يعد أساسا في نسج الإستراتيجية فهو تمثيل بياني لدرجة الأداء النسبي للمنظمة إزاء اللاعبين الآخرين في ذات الصناعة عن كل عامل يتم دراسته أو أخذه بالاعتبار.

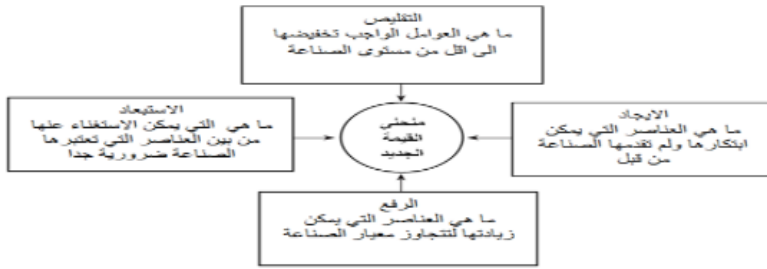
٢. ألان ومن اجل وضع المنظمة في مسار مربح وقوي في مواجهة ظروف الصناعة ، فأنها لا تقوم بأجراء المقارنات المرجعية مع المنافسين ومحاولة تجاوزهم فهذه التحركات قد تؤدي لوفع المبيعات قليلا لكن سيكون من الصعب توجيه المنظمة لفتح مساحات سوقية غير مطروقة ، بل ينبغي على المنظمة إعادة توجيه اتجاهها الاستراتيجي من المنافسة إلى بدائل أخرى ومن الزبلن الحاليين إلى الزبائن غير الموجودين حاليا في هذه الصناعة ، فمن اجل إن تحقق المنظمة كلا من القيمة والكلفة المنخفضة لا بد إن ترفض المنطق القديم المتمثل بالمقارنة المرجعية مع المنافسين والاختيار بين التمييز أو الكلفة المنخفضة، فحالما تغيير المنظمة توجهها الاستراتيجي فان بإمكانها الحصول على نظرة ثاقبة لكيفية إعادة تحديد المشكلات التي تركز عليها الصناعة وهكذا يمكنها إعادة بناء عناصر القيمة للزبون الموجودة في عموم الصناعة بينما المنطق الاستراتيجي التقليدي يدفع المنظمة لتقديم حلول أفضل من المنافسين للمشكلات التي حددتها الصناعة.



الشكل (2) مخطط نسج الاستراتيجية

Kim, Chan & Mauborgne, Renee (2005B) blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard business school press, 26

٣. لأجل إعادة بناء عناصر قيمة الزبون عبر صياغة منحى قيمة جديد، طور Kim & Mauborgne, (2004:29) إطار التحركات الأربعة الشكل (٣) لتجاوز منطق المفاضلة بين التمييز والكلفة المنخفضة وإنشاء منحى قيمة جديد، وهناك أربعة تساؤلات رئيسة لتحدي المنطق الاستراتيجي للصناعة وأنموذج الأعمال تتمثل بما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقليل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟ وما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقليل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟ وما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز المعيار الحالي للصناعة؟ وما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة قبل الآن؟ التساؤل الأول يجبر المدراء على الأخذ بالاعتبار لتقليص العوامل التي تنافست على أساسها المنظمات القائمة في الصناعة الحالية ، إما التساؤل الثاني فيدفع ويوجه المدراء في أي مجال من المجالات يخدم الزبون ، السؤال الثالث يدفع المدراء لاكتشاف التنازلات التي يجبر الزبون على أدائها ، والتساؤل الرابع يساعد المدراء على اكتشاف مصدر جديد كلياً للقيمة وإيجاد طلب جديد ، ومن خلال التساولين الأول والثاني (التقليل والاستبعاد) يكسب المدراء نظرة ثاقبة عن كيفية تقليص هيكل الكلفة مقارنة بالمنافسين ، بينما التساولين الثالث والرابع (الرفع والإيجاد) توفر للمديرين نظرة ثاقبة عن كيفية رفع القيمة للزبون وإيجاد طلب جديد ، إما هذه التساؤلات بشكل مجتمع تساعد المدراء على الاستكشاف المنهجي لكيفية إعادة بناء عناصر قيمة الزبون (Levavy,2005:16)



الشكل (3) إطار التحركات الأربعة

Kim, Chan &Mauborgne, Renee (2005B) blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard business school press, 29

٤. وأخيرا من أجل إيجاد المحيطات الزرقاء فإن هناك أداة أساسية تمثل تحليل تكميلي لإطار التحركات الأربعة تسمى مصفوفة التقليص، الإيجاد، الرفع، الاستبعاد يوضحها الشكل (٤) إذ تدفع المصفوفة المنظمة ليس لطرح التساؤلات الأربعة بل فضلا عن ذلك العمل في ضوءها جميعا لإنشاء منحنى قيمة جديد، إذ من خلال توجه المنظمة لمليء المصفوفة في ضوء تحركات التقليص والاستبعاد والرفع والإيجاد فإن المصفوفة ستحقق للمنظمة فوائد أربع تتمثل في دفع المنظمة لتحقيق بشكل إنني كلا من التمييز والكلفة المخفضة واستبعاد المفاضلة بين الكلفة والقيمة، وتنبه بشكل مباشر المنظمة التي تركز فقط على الرفع والإيجاد مما يؤدي إلى رفع هيكل تكاليفها والتي غالبا ما تكون على إعادة هندسة المنتجات ، ومن السهولة فهمها من قبل المدراء في كل المستويات وهو ما يولد مستويات عالية من المشاركة في تنفيذها ، وكما انها تدفع المنظمة إلى فحص دقيق لكل عامل تتنافس على أساسه وبما يجعلها تكتشف مجموعة واسعة من الافتراضات التي تضعها بشكل غير واقعي في المنافسة

الاستبعاد المصطلحات الفنية والاختلافات الأنشطة التسويقية الإضافية	الرفع مشاركة مشاعر التجزئة السعر
التقليص تعقيد المشروبات مجموعة المشروبات	الإيجاد سهولة تناول سهولة الاختيار

الشكل (4) مصفوفة التقليص، الإيجاد، الرفع، الاستبعاد

Kim, Chan &Mauborgne, Renee (2005B) blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard business school press, 35

المحور الثالث

استراتيجيات الدخول والخروج من السوق: مفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم استراتيجية الدخول للسوق

يشير (Lieberman & Montgomery, 1988:50) إلى أن واحدة من المشكلات الأساسية فيما يتعلق بمفهوم الدخول الأول للسوق تتمثل في تحديد مفهومه. إذ جذب مفهوم "ميزة الدخول الأول للسوق الذي ظهر لأول مرة في (1980) اهتمام باحثي الإدارة، للبحث عن نظرية قائمة على تفسيرات لأسباب كسب الدخول الأول للأسواق إرباح تتجاوز تكلفة رأس المال، فذلك المفهوم قد تطور ليس من خلال الرؤى النظرية بل من الأدلة العملية التي أظهرت بان الأداء التنافسي للدخول الأول للسوق يميل إلى أن يكون أفضل من أداء الداخلين في وقت لاحق (Suarez and Lanzolla, 2007:37). ويمكن ببساطة تعريف ميزة الدخول الأول للسوق بأنها قدرة المنظمة على أن تكون أفضل حالاً من منافسيها نتيجة لكونها الدخول الأول في السوق في فئة المنتجات الجديدة (Suarez and Lanzolla, 2005:122).

ثانياً: أهمية ميزة الدخول الأول للسوق

يعد توقيت الدخول لسوق جديد من القضايا الاستراتيجية المهمة للمنظمة (Isobe et al, 2000:470). كون مهم للنجاح (Li et al, 2003:626). فهو يؤدي لتحقيق العديد من المزايا التنافسية، منها ان تلك العلامات التجارية التي تدخل مبكراً للسوق ستمتلك ميزة الطلب العالي مقارنة بالعلامات التي ستدخل لاحقاً لكون تفضيلات الزبائن قد بقت مركزة على العلامات التي دخلت مبكراً وأدت بشكل ناجح (Schmalensee, 1982:4). وكما ان الدخول الأول للسوق هو سريمتك احتمالية تعلم واسع مقارنة بمنافسيه وه كذا ستكون له فرصة أفضل في الوصول للفرص (Glazer, 1985:474). واستخدام مواد أولية لتطوير أفكار أكثر تقدماً (Patterson, 1993: 760). والتأسيس للتفرد في السوق، وإنشاء قنوات التوزيع الخاصة، وتحديد معايير التكنولوجيا الجديدة، وتأمين براءات الاختراع، والسيطرة على الموارد النادرة الحاسمة للنجاح في المنافسة (Kerin et al, 1992:35). وكما يمكن ان تنجم الميزة التنافسية عن كون المنظمة هي أول من ترى الفرص في السوق (Anderson & Engers, 1994:834). والهيمنة على فئة المنتجات الجديدة، ومنذ وقت مبكر للسوق حتى فترة متقدمة من النضج (Suarez and Lanzolla, 2005:122). إذ سيتمتع أول الداخلين بمزايا الأداء المتميز هذه أكثر من الداخلين في وقت لاحق (Suarez and Lanzolla, 2005:122).

(2005:378). وذلك لاستباقه المنافسين ومنعهم من الوصول إلى المساحات السوقية القيمة، وتحقيق اقتصاديات الحجم، والاستفادة من براءات اختراع الابتكارات، وتحقيق مزايا التكلفة المستمدة من التعلم والغموض السببي والمعرفة والممارسات التي لا يمكن تقليدها (Suarez & Lanzolla,2007:379).

ثالثاً: استراتيجيات الدخول والخروج من السوق وفقاً (محسن والنجار،2012:159)

١. **الدخول والخروج المبكر** : وتفضل من قبل المنظمات المبدعة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة لدخول السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية وتتفوق به على المنافسين. ولكنها تتخلى عنه عندما يصل مرحلة النضج ويبدأ هامش الربح بالانخفاض فتقوم بتقديم منتج جديد بدلاً عنه.

٢. **الدخول المبكر والخروج المتأخر** : وهنا تقوم المنظمة المنتج الجديد إلى السوق لأول مرة وتبقى معه حتى انتهاء دورة حياته . ويتطلب من العمليات وجود نظام إنتاج مرن قادر على التحول من نظام إنتاج بكميات صغيرة لمنتجات متنوعة إلى نظام إنتاج ينتج كميات كبيرة بكلف واطئة لمنتج نمطي.

٣. **الدخول والخروج المتأخر** : وعادة ما تتبناها المنظمات التي تنتظر أو تقلد المنظمات المبدعة والتميزة بحرصها بتقديم منتجات جديدة . وبعد ان يصبح واضحاً بان للمنتج سوقاً مهمة وأنه سيحقق كميات كبيرة من المبيعات تدخل المنظمات المنتظرة إلى السوق باعتماد سياسات التسعير الاجهاضي أو الوقائي (Preemptive Pricing) إي تخفيض السعر إلى ادنى من أسعار المنافسين لضمان تحقيق مبيعات أكبر ولبلوغ تكاليف منخفضة للوحدة الواحدة.

المحور الرابع

الميزة التنافسية: مفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية مكانه مهمة في كل من حقل الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (7: 2000 Betlis & Hitt). وعلى الرغم من كثرة الأدبيات والجهود البحثية التي تناولته، فإنه من المثير للانتباه بأنها لم تقدم إي تعريف واضح لها (Arend,2003:280). إذ وجد (Sigalas & Pekka Economou, 2013:62)، إن هناك معاني متعددة للميزة التنافسية ولا يوجد اتفاق على تعريف

واضح ومحدد ولا لبس فيه لها، لذلك سعى الباحثان إلى استعراض وجهات نظر متعدد بشأن تعريف الميزة التنافسية اذ يعرفها (Pitts & Lei, 1996: 68) بانها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم . اي انها قدرة الم منظمة على الأداء بطرائق من الصعب على المنافسين تقليده . (Kotler, 1997: 53) ووصفت بانها قدرة المنظمة على التفوق في صناعتها لكسب معدل إرباح اعلى من معيار الصناعة (Besanko et al, 2000: 62). وهي الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون مطبقة من قبل إي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسين تقليدها (Hoffman, 2000: 11). وكما تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتحقق بها لفترة زمنية طويلة نسبية نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة للمنظمة وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (Macmillan & Tampoe, 2001: 81).

تعد الميزة التنافسية السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، وذلك عبر قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل من خلال خلق التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل مربح (White, 1997: 625). وهي معيار لتحديد المنظمات الناجحة تلك التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة وان المنافسين على علم كامل بها (Macmillan & Tampoe, 2001: 89). وكما تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاءً قياسا بالمنافسين، كما يجعل زبائنها اقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والإرباح كم جهة أخرى (Hill & Jone, 2001: 209) وتحديد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين (محسن والدعيمي، 2012: 46).

ثانيا: ابعاد الميزة التنافسية

١. **الكلفة:** تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من اجل تسويق منتجاتها بسعر اقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الإرباح (السيد، 2000: 105). ويقصد بها إن يكون هناك تناسب بين الكلفة المترتبة على تقديم هذه المنتجات مع المواصفات الموجودة فيها (Dilworth, 1992, 50).

فالمنظمة التي تجعل كلفتها في ادنى مستوى سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد (الحسيني وآخرون، 2013: 1323).

٢. **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتج تكون ذات قيمة للزبون وتمنحه جاذبية تنافسية (Best, 1997:159). وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما جودة التصميم التي تعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة (Adam & Epert, 1996:47) وجودة المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع خصائص التصميم (Hill, 1993:35). ويضيف (الحسيني وآخرون، 2013: 1323) إن جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف ورفع إمكانية وضع سعر أعلى للجودة العالية.

٣. **المرونة:** أصبحت المرونة من أهم الإبعاد التنافسية بعد أن زادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع، فالمرونة تعرف بأنها القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للتغيرات الحاصلة في البيئة وعمليات الطلب، وتتضمن مرونة المنتج وتعني القدرة على مسابرة التغيرات في أذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، ومرونة الحجم التي تعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب (Slack et al, 1998, 59).

٤. **التسليم:** يقصد به قدرة المنظمة على تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتجات من خلال الفرق بين تلقي طلبيه الزبون وتلبيته ويعبر عنها بـ **بعتمادية التسليم** المقصود بها مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون، و**سرعة التطوير** وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيقها التصميم النهائي والإنتاج (الحسيني وآخرون، 2013: 1323).

٥. **الإبداع:** وهو المقدرات الاستراتيجية التي تؤهل المنظمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة وعمليات وتكنولوجيا جديدة تستهدف من خلالها تحقيق مخرجات ذات جاذبية تنافسية ومواصفات عالية، إذ تسهم هذه الإبداعات في فتح أسواق جديدة

للمنظمات وتزيد من حصتها السوقية وربحيتها، وان المنظمات التي تستطيع إن تكسب مزايا الإبداع في مجال تطوير منتجات وعمليات جديدة أسرع من المنافسين يمكنها تحقيق ميزة تنافسية (الفضل وغدير، 2012: 244)

المحور الخامس تشخيص وتحليل ابعاد نموذج البحث

أولاً: تشخيص وتحليل ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق
يظهر الجدول (1) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والوزن المئوي والأهمية النسبية حول الأبعاد الفرعية لإستراتيجية المحيط الأزرق، ويتضح بان الوسط الحسابي الموزون العام لإجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق بلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي يؤكد توظيف المصارف عينة البحث لإستراتيجية المحيط الأزرق وان كان بشكل غير معلن، ووزن مئوي بلغ (0.74) وهو يؤشر وجود وضوح وإدراك لأهمية هذا البعد من قبل أفراد العينة المبحوثة وبانسجام عالي في الإجابات يؤكد انحراف المعياري (0.91)، ومعامل الاختلاف (0.23) أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت النتائج كآلاتي:

1- إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة: يتضح من نتائج الجدول (1) بان هذا البعد قد حقق وسطا حسابيا موزوناً عاما بلغ (3.63) وبتشتت قليل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل اختلاف (0.25) ووزن مئوي (0.72) يؤكد اتفاق أفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذا البعد فضلا عن تأشير سعي المصرف المبحوث للدخول في أسواق جديدة وتوسيع عملياتها وتعديلها وفقا للظروف واستثمار مواردها بشكل أكثر فاعلية.

2- إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه: يوضح الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد فوق الوسط ال معياري ويميل للارتفاع بلغ (3.65) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.82)، (0.22) على التوالي ووزن مئوي (0.73) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبناءً على ما تقدم يتضح بان المصرف المبحوث يبحث عن أفكار لخدمات جديدة وهو لا يكتفي بالزبائن الحاليين بل يسعى إلى جذب زبائن جدد ويمتلك تصور عن حاجات الزبائن من خلال إصغائه لصوت الزبون بهدف تطوير خدماته.

3- السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة: يعكس الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد فوق الوسط المعياري ويميل للارتفاع بلغ (3.67)، وهو ما يؤكد حالة من الانسجام والتكامل يؤكد ذلك الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغين (0.96)، (0.26) على التوالي ووزن مئوي بلغ (0.73) يشير إلى سعي

دؤوب من قبل المصرف المبحوث لتقديم خدمات تتسم بانخفاض الكلفة وارتفاع القيمة المقدمة للزبون فضلا عن السعي للتميز عن المنافسين وتكوين صورة ذهنية محببة حول خدماته المقدمة.

4- **جعل المنافسة أمر غير مطروح** : يظهر الجدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون البالغة (3.75) هي أعلى من الوسط المعياري وبتشتت معقول في الإجابة يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ال عامين البالغين (0.94)،(0.25) على التوالي ووزن مؤوي بلغ (0.75) يؤكد اتفاق أفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذا البعد فضلا عن إشارته إلى إن المصرف المبحوث يسعى لتجنب المنافسة المباشرة لذلك فهو يدرس الأسواق لإيجاد أهداف جديدة وتحديد تلك الأسواق التي لم تصلها المنافسة بعد وتلبية حاجات الزبائن التي لم يتم تلبيتها.

الجدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المؤوي والأهمية النسبية لإستراتيجية المحيط الأزرق

إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المؤوي	الأهمية النسبية
إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة	3.63	0.92	0.25	72%	الخامس
إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه	3.65	0.82	0.22	73%	الثالث
السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة	3.67	0.96	0.26	73%	الرابع
جعل المنافسة أمر غير مطروح	3.75	0.94	0.25	75%	الأول
إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق	3.68	0.91	0.23	74%	الثاني

ثانياً: تشخيص وتحليل استراتيجيات الدخول والخروج من السوق

يعكس الجدول (2) النتائج حول استراتيجيات الدخول والخروج من السوق التي حققت وسطاً حسابياً موزوناً إجمالياً بلغ (2.34) وهو ادنى من الوسط المعياري، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين فكانا على التوالي (0.89)، (0.38)، ووزن مؤوي بلغ (0.59) وهي نتيجة تبدو طبيعية وتؤكد ما لاحظته الباحثان من تأكيد المصرف المبحوث على إتباع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق كونه يمتلك نظام عمليات يتكيف بسهولة مع تغير الخدمات وتقديم خدمات تتسم بالزبونية العالية وعزوفه عن إتباع الإستراتيجيات المتبقية للدخول والخروج من السوق كونها تتضمن شكل من أشكال المنافسة المباشرة وهو أمر غير محبذ من قبل المصرف وكانت النتائج كالتالي:

1- **إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق** : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.57) وانحراف معياري ومعامل اختلاف عامين بلغا (0.83)، (0.23) على التوالي ووزن مؤوي بلغ (0.89) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون البعد، وإتباع المصرف المبحوث لإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.

2- إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق : يتبين من الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام لهذا البعد اقل من الوسط المعياري بلغ (1.73) وانحراف معياري ومعامل اختلاف عامين له (0.66)، (0.38) على التوالي ووزن مؤوي بلغ (0.43) وهي نتائج تؤكد عزوف المصرف عن إتباع هكذا إستراتيجية فهو لا يسعى إلى المنافسة المباشرة مع المنافسين بل يسعى إلى التميز والتفرد عبر تقديم كل ما هو جديد من الخدمات التي تواكب متطلبات الزبون وبيئة الا عمال وهو أمر لا يمكن تحقيقه عن طريق إتباع هذه الإستراتيجية.

3- إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق : يتبين من الجدول (٢) بان هذا البعد سجل وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (1.72) وانحراف معياري ومعامل اختلاف عامين بلغا (0.68)، (0.39) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذه المقدره.

الجدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المؤوي والأهمية النسبية لإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق

استراتيجيات الدخول والخروج من السوق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المؤوي	الأهمية النسبية
الدخول والخروج المبكر من السوق	3.57	0.83	0.23	89%	الأول
الدخول والخروج المتأخر من السوق	1.73	0.66	0.38	43%	الثالث
الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق	1.72	0.68	0.39	43%	الرابع
إجمالي إستراتيجيات الدخول والخروج من السوق	2.34	0.89	0.38	59%	الثاني

ثالثاً: تشخيص وتحليل ابعاد الميزة التنافسية

يظهر الجدول (٣) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف والأوزان المؤوية والأهمية النسبية لإبعاد الميزة التنافسية، ويعكس الجدول وسطاً حسابياً موزوناً إجمالياً حول الوسط المعياري والبالغ (3.40)، ويشير الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين البالغان (0.85) (0.25) على التوالي إلى الانسجام المقبول في الإجابة يؤكدته الوزن المؤوي البالغ (0.57) وقد شمل هذا البعد خمسة إبعاد هي كالآتي:-

١. **الكلفة:** يعكس الجدول (٣) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الكلفة فوق الوسط المعياري بقليل بقيمة (3.28) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.89) ومعامل اختلاف قيمته (0.27) ويؤشر الوزن المؤوي البالغ (0.55) نسبة اتفاق بين أفراد العينة تجاه سعي الم مصرف لتخفيض التكاليف وتقديم خدماته بأسعار اقل مقارنة بالمنافسين.

٢. **الجودة:** يظهر الجدول (٣) أن مستوى جودة الخدمات التي يقدمه المصرف المبحوث متوسط إذ كانت قيمة الوسط الحسابي العام (3.44) وبانسجام مقبول

بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.83) ومعامل اختلاف (0.24) ويؤشر الوزن المئوي البالغ (0.57) إن المصرف المبحوث يعمل وفق سياسة جودة مفهومة وواضحة لدى الجميع وفقاً لتوقعات ورغبات زبائنه فضلاً عن سعيه لمطابقة مواصفات خدماته المقدمة وفقاً للمواصفات والخدمات المقدمة من قبل المصارف العالمية والتميزة بالجودة العالية.

٣. المرونة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً فوق الوسط المعياري بلغ (3.35) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.80) ومعامل اختلاف (0.24) إما الوزن المئوي البالغ (0.56) فيؤكد اتفاق أفراد العينة تجاه تميز المصرف بامتلاك موظفين ذي مهارات متنوعة تمكنهم من أداء أكثر من خدمة مصرفية فضلاً عن قدرة المصرف على تقديم خدمات تتصف بدرجة عالية من تنوع وفقاً لطلبات زبائنه.

٤. التسليم: يتبين من الجدول (٣) إن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً فوق الوسط المعياري بلغ (3.33)، وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.83) ومعامل اختلاف (0.25) ويؤكد الوزن المئوي البالغ (0.55) اتفاق أفراد العينة بشأن مضمون هذا البعد فضلاً عن تأكيد امتلاك المصرف الوقت والسرعة في تسليم الخدمات لزبائنه، والإمكانية العالية في سرعة تطوير الخدمات الجديدة استجابة للتغيرات التي تحدث في السوق.

٥. الإبداع: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً فوق الوسط المعياري بلغ (3.43) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.90) ومعامل اختلاف (0.25) إما الوزن المئوي الـ (0.57) فيبدل على تجانس إجابات العينة المبحوثة فضلاً عن إشارته إلى سعي المصرف إلى دعم مستوى الإبداع لدى الموظفين لغرض تطوير وتحسين مستوى أدائه وتأكيد على امتلاك خاصية الإبداع وجعلها أسبقية تنافسية

الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المئوي والأهمية النسبية لإبعاد الميزة التنافسية

إبعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الأهمية النسبية
الكلفة	3.28	0.89	0.27	55%	السادس
الجودة	3.44	0.83	0.24	57%	الأول
المرونة	3.35	0.80	0.24	56%	الرابع
التسليم	3.33	0.83	0.25	55%	الخامس
الإبداع	3.43	0.90	0.26	57%	الثاني
إجمالي الميزة التنافسية	3.40	0.85	0.25	57%	الثالث

المحور السادس

اختبار العلاقات والتأثير بين أبعاد البحث

يهدف هذا المحور انطلاقاً من مصفوفة معاملات ارتباط (Spearman) إلى اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات البحث انطلاقاً من فرضيات نموذج الارتباط عبر مقارنة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أو (0.01) ، فضلاً عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحثان المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب ، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية ، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية ، إما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية ، وكالاتي:

أولاً: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق

انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع (تتلاءم استراتيجية المحيط الأزرق مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق) والفرضية الثانية (لا تتلائم إستراتيجية المحيط الأزرق مع استراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق) والفرضية الثالثة (لا تتلاءم استراتيجية المحيط الأزرق مع استراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق) ويتفرع منها خمس فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (٤) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضيات من عدمه وإذا ما دعمت الفرضيات تحديد نسبة الدعم لها ، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

١. ظهر بان قيمة معامل الارتباط بين إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق هي (0.50) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وهي نتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى التي نصت (يتلائم إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق). بينما كانت ق يمة معامل الارتباط بين إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة وإستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر بمقدار (0.14) وهي غير معنوية وتدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية التي نصت (لا يتلاءم

إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق). وقد كانت قيمة معامل الارتباط بين خلق مساحات سوقية غير مطروقة وإستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق بقيمة (-0.16) وهي غير معنوية وتؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة التي نصت (لا يتلاءم إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة مع إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق).

٢. ظهر بان قيمة معامل الارتباط بين إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه بوصفه أحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر هي (0.45) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وهي نتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى التي نصت (يتلاءم إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق). بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه وإستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر بمقدار (-0.19) وهي غير معنوية وتدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية التي نصت (لا يتلاءم إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق) من السوق وقد كانت قيمة معامل الارتباط بين إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه وإستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق بقيمة (-0.20) وهي غير معنوية وتؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة التي نصت (لا يتلاءم إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق).

٣. ظهر بان قيمة معامل الارتباط بين السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة بوصفه أحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر هي (0.46) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وهي نتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى التي نصت (يتلائم السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق). بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة وإستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر بمقدار (0.08) وهي غير معنوية وتدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية التي نصت (لا يتلاءم السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق). وقد كانت قيمة معامل الارتباط بين السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة وإستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق بقيمة (-0.16) وهي غير معنوية وتؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة التي نصت (لا

يتلاءم السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق).

٤. وجد بان قيمة معامل الارتباط بين جعل المنافسة أمر غير مطروح بوصفها أحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر هي (0.49) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وهي نتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى التي نصت (يتلائم جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق). بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين جعل المنافسة أمر غير مطروح وإستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر بمقدار (0.16) وهي غير معنوية وتدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي نصت (لا تتلاءم جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق). وقد كانت قيمة معامل الارتباط بين جعل المنافسة أمر غير مطروح وإستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق بقيمة (-0.15) وهي غير معنوية وتؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة التي نصت (لا يتلاءم جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق).

٥. كانت العلاقة بين إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق عالية إذ بلغ معامل الارتباط (0.51) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وهذه النتيجة توفر دعماً قوياً لإثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى وعلى المستويين الفردي والإجمالي. بينما لم تكن العلاقة معنوية بين إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق إذ بلغ معامل الارتباط (0.11) وهذه النتيجة لا تسمح بإثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية وعلى المستويين الفردي والإجمالي. وقد كانت قيمة معامل الارتباط بين إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المتأخر منخفضة وغير معنوية إذ بلغت (-0.15) وهذه النتيجة لا تسمح بإثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية وعلى المستويين الفردي والإجمالي.

جدول (4) قيم معاملات ارتباط (spearman) بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق

إستراتيجية الدخول والخروج المتأخر من السوق	إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر من السوق	إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق	إستراتيجيات الدخول والخروج من السوق إستراتيجية المحيط الأزرق
-0.16	0.14	0.50**	إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة
-0.20	-0.19	0.45**	إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه
-0.16	0.08	0.46**	السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة
-0.15	0.16	0.49**	جعل المنافسة أمر غير مطروح
-0.15	0.11	0.51**	إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق

ثانياً: تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على انه (ينعكس تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (5) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات إستراتيجية المحيط الأزرق وإبعاد الميزة التنافسية يبين لنا الآتي:

١. أظهر إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة كأحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (6) نماذج تأثير معنوية مع الميزة التنافسية من مجموع (6) نماذج، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الرابعة (ينعكس تأثير إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف)

٢. أظهر إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه بوصفه أحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (6) نماذج تأثير معنوية مع الميزة التنافسية من مجموع (6) نماذج، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة (ينعكس تأثير إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف)

٣. أظهر السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة كأحد إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (6) نماذج تأثير معنوية مع الميزة التنافسية من مجموع (6) نماذج، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة (ينعكس تأثير السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف).

٤. حقق جعل المنافسة أمر غير مطروح (6) نماذج تأثير من أصل (6) نماذج تأثير معنوية مع الميزة التنافسية إي ما نسبته (١٠٠%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الرابعة (ينعكس تأثير جعل المنافسة أمر غير مطروح في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف)

٥. كانت نماذج التأثير لإجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق مع الميزة التنافسية البالغ عددها (6) جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (١٠٠%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (٠.٠١).

٦. تبين إن العلاقة بشكل عام بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية قد حققت (٣٠) أنموذج معنوية من أصل (٣٠) نموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (١٠٠%) وهذه النتائج توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصت على (ينعكس تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف) على المستويين الفردي والإجمالي.

الجدول (5) قيمة (B) و (F) و (R2) والدلالة لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية

المناذج المعنوية	إجمالي الميزة التنافسية		الإبداع		التسليم		المرونة		الجودة		الكلفة		الميزة التنافسية استراتيجية المحيط الأزرق	
	العدد	%												
100	6	0.42	0.44	0.12	0.37	0.30	0.45	0.35	0.38	0.52	0.39	0.28	0.44	إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة
		دال	7.47	دال	4.23	دال	6.19	دال	8.20	دال	5.55	دال	7.83	
100	6	0.70	0.85	0.30	0.25	0.39	0.35	0.28	0.35	0.32	0.40	0.55	0.35	إيجاد طلب جديد والاستحواد عليه
		دال	6.42	دال	7.14	دال	6.34	دال	8.61	دال	6.10	دال	5.95	
100	6	0.85	0.91	0.39	0.86	0.34	0.37	0.34	0.85	0.19	0.28	0.60	0.45	السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة
		دال	5.86	دال	5.76	دال	6.24	دال	6.12	دال	4.16	دال	5.89	
100	6	0.32	0.20	0.25	0.50	0.41	0.81	0.33	0.82	0.24	0.53	0.22	0.50	جعل المنافسة أمر غير مطروح
		دال	7.21	دال	6.23	دال	5.99	دال	6.12	دال	8.14	دال	8.26	
100	6	0.12	0.35	0.42	0.23	0.45	0.27	0.35	0.34	0.40	0.35	0.55	0.31	إجمالي استراتيجية المحيط الأزرق
		دال	6.30	دال	5.45	دال	7.11	دال	4.60	دال	5.80	دال	6.44	
	30												العدد	
100													النسبة	

R2	B
الدلالة	F

ثالثاً: تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق

سيتم عرض تأثير التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها متغير تفسيري وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق بوصفه متغيراً وسيطاً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة كونها متغير مستجيب، وبهدف اختبار مخطط البحث، فقد تم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد. إذ نصت الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه (يحقق المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق) وكانت النتائج كالآتي:

١. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.70) وهذا يعني إن التلاؤم بين إيجاد مساحات سوقية غير م طروقة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤثر في الميزة التنافسية . واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الخامسة، ولتحديد مدى إسهام إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة (المتغير التفسيري) في الميزة التنافسية (المتغير المستجيب) عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال

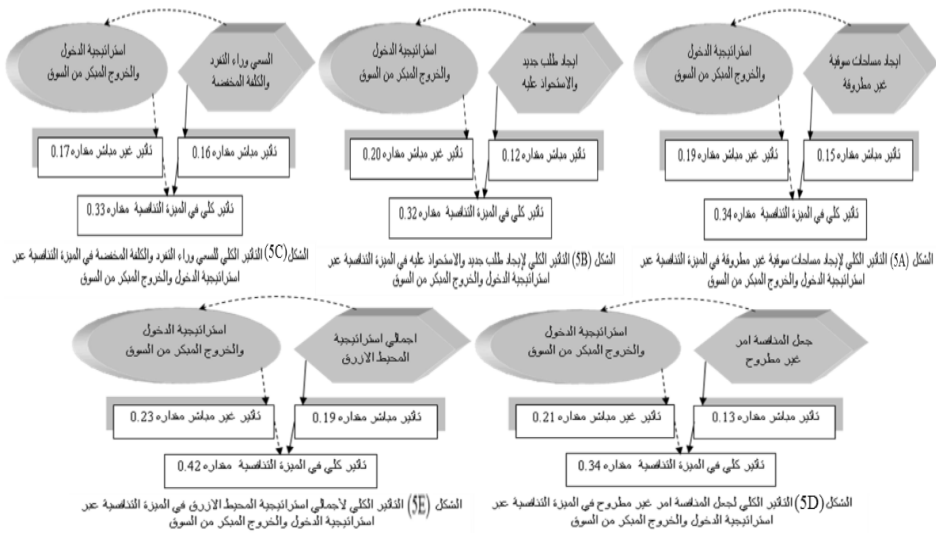
تحليل المسار . إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5A) إن إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة سيؤدي إلى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.15) وتأثيرات غير مباشرة عبر استراتيجية الدخول والخروج المبكر بمقدار (0.19) وعليه يكون التأثير الكلي لإيجاد مساحات سوقية غير مطروقة في الميزة التنافسية عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (0.34). والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة تكون أكثر تأثيرا عند تلاؤمها مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق وقد أحدثت المزيد من التأثير في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئسية الخامسة (يحقق المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق).

الجدول (6) يبين نتائج الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
المعالم الإحصائية			
الدالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	
يوجد تأثير	4.43	0.40	إيجاد مساحات سوقية غير مطروقة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق
يوجد تأثير	3.86	0.42	إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق
يوجد تأثير	4.03	0.39	السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق
يوجد تأثير	4.67	0.45	جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق
يوجد تأثير	5.23	0.50	إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 2.53

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 3.70



الشكل (5) مضلات المسار لتأثير استراتيجيات المحيط الأزرق في الميزة التنافسية عبر استراتيجيات الدخول والخروج المبكر من السوق

٢. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعيد إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية كان معنويًا بدلالة (F) المحسوبة (3.86) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.70) وهذا يعني أن التلاؤم بين إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤثر في الميزة التنافسية واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه (المتغير التفسيري) في الميزة التنافسية (المتغير المستجيب) عبر استراتيجيات الدخول والخروج المبكر من السوق (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5B) إن إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه سيؤدي إلى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.12) وتأثيرات غير مباشرة عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر بمقدار (0.20) وعليه يكون التأثير الكلي لإيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه في الميزة التنافسية عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (0.32). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكدان إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه يكون أكثر تأثيراً عند تلاؤمه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق وقد أحدث المزيد

من التأثير في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة (يحقق المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم إيجاد طلب جديد والاستحواذ عليه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق).

٣. تبين أن نموذج الانحدار المتعدد لبعء السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية وفقا للجدول (6) كان معنويا بدلالة (F) المحسوبة (4.03) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.70) وهذا يعني إن التلاؤم بين السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤثر في الميزة التنافسية . واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة (المتغير التفسيري) في الميزة التنافسية (المتغير المستجيب) عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار . إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5C) إن السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة سيؤدي إلى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.16) وتأثيرات غير مباشرة عبر إستراتيجي جية الدخول والخروج المبكر بمقدار (0.17) وعليه يكون التأثير الكلي السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة في الميزة التنافسية وعبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (0.33).

والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة يكون أكثر تأثيراً عند تلاؤمه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق وقد أحدث المزيد من التأثير في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة (يحقق المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم السعي وراء التفرد والكلفة المخفضة مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق).

٤. تبين أن نموذج الانحدار المتعدد البعد جعل المنافسة أمر أ غير مطروح وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية وفقا للجدول (6) كان معنويا بدلالة (F) المحسوبة (4.67) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.70) وهذا يعني أن التلاؤم بين جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤثر في الميزة التنافسية . واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام جعل المنافسة أمر غير مطروح (المتغير التفسيري) في الميزة التنافسية (المتغير المستجيب) عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار . إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5D) ان جعل المنافسة أمراً

غير مطروح سيؤدي إلى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.13) وتأثيرات غير مباشرة عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر بمقدار (0.21) وعليه يكون التأثير الكلي لجعل المنافسة أمر غير مطروح في الميزة التنافسية وعبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (0.34). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكدان جعل المنافسة أمر غير مطروح يكون أكثر تأثيراً عند تلاؤمه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق وقد أحدث المزيد من التأثير في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة (يحقق) المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم جعل المنافسة أمر غير مطروح مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.

٥. تبين أن نموذج الانحدار المتعدد لإجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق في الميزة التنافسية وفقاً للجدول (6) كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (5.23) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.70) وهذا يعني ان التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤثر في الميزة التنافسية . واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير التفسيري) في الميزة التنافسية (المتغير المستجيب) عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5E) إن إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق سيؤدي إلى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.19) وتأثيرات غير مباشرة عبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر بمقدار (0.23) وعليه يكون التأثير الكلي لإجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية وعبر إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق (0.42). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد أن إجمالي إستراتيجية المحيط الأزرق يكون أكثر تأثيراً عند تلاؤمه مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق وقد أحدث المزيد من التأثير في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الخامسة (يحقق) المصرف ميزة تنافسية بتلاؤم إستراتيجية المحيط الأزرق مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق).

المحور السابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تبين وجود متوسط لممارسات استراتيجية المحيط الأزرق منها سعي المصرف المبحوث لإيجاد أفكار لخدمات جديدة، وتغيير عملياته وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال.
٢. وجد بان إستراتيجية المحيط الأزرق تتلاءم مع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر، ولا تتلاءم مع الاستراتيجيات الأخرى للدخول والخروج من السوق كونها إستراتيجية غير تنافسية.
٣. اتضح بان سعي المصرف لإيجاد أفكار لخدمات مصرفية جديدة وتغيير الحالي منها بما يتلاءم ومتطلبات بيئة الأعمال يحقق ميزة تنافسية له.
٤. ظهر بان سعي المصرف تجاه إيجاد طلب جديد لخدمات جديدة بدل من مزاحمة المنافسين على الطلب الحالي وذلك من خلال البحث عن أفكار لخدمات جديدة والاهتمام بتحديد متطلبات والإصغاء لصوت الزبون بهدف تطوير خدمات جديدة ينعكس في تحقيق ميزة تنافسية.
٥. وجد بان تأكيد المصرف على التحقيق الأنّي لكل من تخفيض التكاليف ورفع القيمة المقدمة للزبون سينعكس في تحقيق ميزة تنافسية.
٦. اتضح بان تأكيد المصرف المبحوث على تجنب المنافسة ودراسته لأوضاع السوق وسعيه لتحديد الأسواق التي لم يتم إيجادها بعد أو التي لم تصلها المنافسة فضلاً عن تحديد حاجات الزبائن غير المشبعة سيحقق ميزة تنافسية له.
٧. تبين بأنه يمكن للمصرف إن يحقق ميزة تنافسية إذ ما اتبع إستراتيجية المحيط الأزرق على إن يقترن ذلك باتباع إستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.

ثانياً: التوصيات

١. لكي يحقق المصرف المبحوث ميزة تنافسية ينبغي عليه إن يطبق استراتيجية المحيط الأزرق.
٢. من أجل نجاح المصرف في تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق لا بد إن يقترن ذلك التنفيذ باتباع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.
٣. على المصرف المبحوث تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في فتح آفاق لأسواق جديدة يمكن إن يحقق فيها المصرف ميزة تنافسية.
٤. على المصرف السعي تجاه إيجاد ظل ب جديد خاص به بدل من مزاحمة المنافسين على الطلب الحالي وذلك من خلال البحث عن أفكار لخدمات جديدة والاهتمام بتحديد متطلبات والإصغاء لصوت الزبون بهدف تطوير خدمات جديدة تنعكس في تحقيق ميزة تنافسية.
٥. ينبغي إن يؤكد المصرف على التحقيق المتزامن لكل من تخفيض التكاليف ورفع القيمة المقدمة للزبون من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
٦. لا بد إن يؤكد المصرف على تجنب المنافسة ويدرس أوضاع السوق ويسعى لتحديد الأسواق التي لم يتم إيجادها بعد أو التي لم تصلها المنافسة فضلاً عن تحديد حاجات الزبائن غير المشبعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
٧. من أجل إن يحقق المصرف ميزة تنافسية لا بد أن يتبع إستراتيجية المحيط الأزرق على أن يقترن ذلك باتباع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق.
٨. لتعميم نتائج البحث نوصي بإجراء دراسة في المنظمات الصناعية باعتماد الأبعاد ذاتها التي اعتمدها هذا البحث ، وكما نوصي بإجراء دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص.

المصادر

١. ألبياتي، محمود والقاضي، دلال (٢٠١٠) منهجية البحث العلمي وأساليبه باستخدام spss.
٢. جواد، شوقي ناجي والعاني، مزهر شعبان، وهزايمة، أديب محمد حسن (٢٠١٣) إثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٩٦
٣. الحسيني، احمد خليل والوظيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق دبي (٢٠١٣) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٤.
٤. رؤوف، رعد عدنان (٢٠١٠) دور إبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العدد ٩٨ المجلد ٣.
٥. السكارنه، بلال خلف (٢٠٠٨) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصال في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٧.
٦. السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٠) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
٧. الفضل، مؤيد محمد علي وغدير، انعام محسن (٢٠١٢) تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٨.
٨. محسن، إيمان شاكر، والدعيمي، علاء فرحان طالب (٢٠١٢) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد ٢١، المجلد، ٧.
٩. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (٢٠١٢) إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع.

10. Anderson, S. P., &Engers, M. (1994). Strategic investment and timing of entry. *International Economic Review*, 35, 833–853
11. Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage *Strategic Management Journal*,
12. Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M. (2000), *Economics of Strategy* (New York: John Wiley & Sons).
13. Best, Roger J. (1997) *Market Baseel management; Strategies for Growing customers value and profitability*, prentice Hall, Inc.U.S. A.
14. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000). *The New Competitive Land Scrape*. *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.
15. Buisson, B. and P. Silber Zahn (2010). "Blue Ocean or Fast-Second Innovation? A Four-Breakthrough Model to Explain Successful Market Domination." *International Journal of Innovation Management* 14(03)
16. Burke, A. E., A. Van Steel, et al. (2009). "Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence
17. Chang, S. C. (2010). "Bandit cell phones: A blue ocean strategy." *Technology in Society* 32(3)
18. Dilworth, James B, (1992) *operations management: Design, planning and control for manufacturing and services*, McGrew-Hill, NY
19. Glazer, A. (1985). The advantages of being first. *American Economic Review*, 75, 473–480.
20. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R (2001) *Strategic Management: An Integrated Approach*, Cengage Learning
21. Hill, Terry (1993) *the Essence of operations management*, prentice
22. Hoffman, Nicole P. (2000) an examination of the Sustainable Competitive Advantage "*Academy of Marketing Science Review*
23. Hollensen, Svend (2013) *The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii*, *Journal OF Business Strategy*, VOL. 34 NO. 5
24. Isobel, T., Makino, S., & Montgomery, D. B. (2000). Resource commitment, entry timing and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43, 468–484

25. Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992) First-mover advantages: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56, 33–53
26. Kim, Chan & Mauborgne, Renee (2005A) Value innovation: a leap into the blue ocean, *journal of business strategy* VOL. 26 NO. 4 2005
27. Kim, Chan & Mauborgne, Renee (2005B) Blue-ocean-strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard business school, Boston, Massachusetts
28. Kotler, Philip (1997) marketing management, analysis, planning Implementation and control, prentice – Hall, New Delhi.
29. Leavy, Brian (2005) Value pioneering – how to discover your own “blue ocean”: interview with Chan Kim and René, Mauborgne, *STRATEGY & LEADERSHIP*, VOL. 33 NO. 6, pp. 13-20
30. Li, Ji. Lamb, Kevin C.K., Karakowsky, Leonard Qian, Gongming (2003) Firm resource and first mover advantages a case of foreign direct investment (FDI)in China *International Business Review* 12
31. Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1988), “First-mover advantages”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Summer Special issue
32. Macmillan, Hugh and Tampon, Mahan (2001) *Strategic Management: Process, Content and Implementation: Great Britain: Oxford University*
33. Pan, Y., & Chi, P. (1999). Financial performance and survival of multinational corporations in China. *Strategic Management Journal*, 20
34. 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
35. Patterson, W. G. (1993). First-mover advantage: the opportunity curve. *Journal of Management Studies*,30,
36. Pitts R. A. & Lei, D (1996), *Strategic Management Bwlding and Sustaining Competitive Advantages*, West Pub Co., New York.
37. Porter, M.E. (1996), what is strategy, *Harvard business review*.
38. Schmalensee, R. (1982). Product differentiation advantages of pioneering brands. *American Economic Review*, 72, 349–365.

39. Sigalas, Christos and Pekka Economou, Victoria (2013) Revisiting the concept of competitive advantage Problems and fallacies arising from its Conceptualization, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1,
40. Slack. N. chambers. S. Harland. G. Harnson, A, & Johnston (1998) operation management (New York; John Wiley & Sons).
41. Stuart L, Hart, L, 1997, "Beyond greening: strategies for a sustainable world", Harvard business review, January
42. Suarez, Fernando and Lanzolla, Gianvito(2005) the Half-Truth of First-Mover Advantage, HARVARD BUSINESS REVIEW
43. Suarez, Fernando F & Lanzolla, Gianvito (2007) the role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory, Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 2, 377-392.