

## دور استراتيجيات المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية المجتمع  
دولة قطر

### الملخص

تعمل المنظمات الآن في بيئة متغيرة وسريعة التطور مما أداي إلى شدة المنافسة سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة بهدف البقاء في السوق وتحقيق درجة عالية من الرضا للجمهور. هذه المتغيرات أدت إلى ظهور فكرة استراتيجية المحيط الأزرق الذي يركز على البعد عن المنافسة والبحث عن أسواق جديدة تعمل على ابتكار القيمة. وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل رئيس وهو ما مدى إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة وإلى أي مدى يمكن أن تساهم في سد الفجوة الاستراتيجية؟.

وترجع أهمية البحث إلى كونه يركز على موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، التي تركز على التطوير والتحسين من منطلق الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق سواء في تقديم منتجات أو خدمات، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات العامة. كما تتمثل أهمية الدراسة في تحديد أركان استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في التخفيض وزيادة الابتكار ودورها في سد فجوة الاستراتيجية. كما يهدف البحث إلى وضع تصور لكيفية بناء استراتيجية المحيط الأزرق.

واتضح من هذا البحث أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تنفيذ الاستراتيجية وتقليل فجوة التنفيذ، لأن اتباع هذه الاستراتيجية يساهم بشكل غير تقليدي في توفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجية، وفي نهاية البحث تم التوصية بتطبيق التصور المقترح لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة لمعالجة فجوة التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، فجوة التنفيذ، ابتكار القيمة.

### المقدمة

نتيجة المتغيرات العالمية الحالية وزيادة المنافسة والسعي الدائم من الحكومات إلى تطوير وتحسين الخدمات، تظهر الحاجة إلى أساليب مبتكرة لتحقيق هذا الهدف ومن هنا تتجه الحكومات إلى الأخذ بالنظم والأساليب التي نجحت في القطاع الخاص لتطبيقها بما يتناسب وطبيعة المنظمات العامة لتحسين الأداء.

ومن هنا تأتي فكرة استراتيجية المحيط الأزرق والتي تركز على البعد عن المنافسة والتفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول جديدة من شأنها تحسين الأداء وإضافة قيمة للعملاء، حيث تركز هذه الاستراتيجية على التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتخفيض التكاليف والبحث عن الأنشطة التي تحقق العائد وتشجيع الابتكار في المنتجات والخدمات.

ويركز جوهر «المحيط الأزرق» على البحث عن أدوات وأفكار جديدة تضيف قيمة، ولا تسعى لمنافسة الآخرين، فهذه الاستراتيجية تقوم على فلسفة العمل في مناطق «عدم التأكد»، وهي مناطق لم يتطرق لها أحد مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم يقدمها أحد من قبل، أو تطوير خدمات حالية بما يساهم في قبولها من الجمهور. ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية

\* تم استلام البحث في أبريل 2019، وقبل للنشر في يونيو 2019، وتم النشر في سبتمبر 2021.

على قدرة قيادة المنظمة على تحليل بيئتها والخدمات والمنتجات التي تقدمها. فاستراتيجية «المحيط الأحمر» تعمل على توجيه تبعية نظام المنظمة بالكامل وأنشطتها نحو الخيار الاستراتيجي وتنوع وتخفيض التكلفة، أما استراتيجية «المحيط الأزرق» فتعمل على دعم نظام المنظمة بالكامل والأنشطة المرتبطة بها نحو تنوع في الابتكار وتخفيض التكلفة. (Kim & Mauborgne, 2005: 105-121)، ومن خلال تطبيق المحيط الأزرق تستطيع المؤسسة الحصول على فرص جديدة. ولكي تهزم المنافسين يجب أن تتفوق عليهم من خلال توسيع مجال الرؤية والخروج من المحيط الأحمر والتركيز في المحيط الأزرق (Nicolas, 2011: 9).

كما إنه من الممكن أن تساعد استراتيجية المحيط الأزرق رفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجية وذلك من خلال تقليل الفجوة الاستراتيجية من خلال تقليل الفرق بين المخطط والمنفذ وذلك باستخدام أدوات استراتيجية المحيط الأزرق. من هنا ركزت هذه الدراسة على عرض وتحليل الأفكار التي قامت عليها استراتيجية المحيط الأزرق ومقارنتها بالمحيط الأحمر (والذي يقصد العمل في المجالات الموجودة في السوق الحالية وليس ابتكار منتجات وخدمات جديدة بل التنافس على المساحة الموجودة في السوق) للوصول إلى مدى إمكانية الاستفادة منها في تحسين وتطوير تنفيذ الاستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ.

ويتضح من هذا البحث أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تنفيذ الاستراتيجية وتقليل فجوة التنفيذ، لأن اتباع هذه الاستراتيجية يساهم بشكل غير تقليدي في توفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجية، وفي نهاية البحث تم التوصية بتطبيق التصور المقترح لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة لمعالجة فجوة التنفيذ.

### مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات العامة منافسة شديدة سواء أكانت هذه المنظمات خدمية أو تقوم بجانب اقتصادي، فهي تواجه بنفس المنافسة التي يتعرض لها القطاع الخاص، وخاصة مع ظهور تصنيفات ومؤشرات عالمية مثل مؤشر الشفافية العالمية ومؤشر جودة الأعمال وجودة الخدمات وغيرها، حيث يتم ترتيب الدول سنويًا طبقًا لكل تصنيف. ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن تعمل المنظمات العامة على ابتكار القيمة وإضافة شيء جديد يعكس مدى اهتمامها بالجمهور وتحسين جودة الخدمات من هنا تأتي أهمية استراتيجية المحيط الأزرق والتي تركز على أربعة مبادئ رئيسية لتحقيق التميز في المنتج أو الخدمة وهي تخفيض العمليات التي لا تحقق فائدة كبيرة، والتخلص من المنتجات التي لا تضيف جديدًا للمنظمة وعملائها، وفي الوقت نفسه زيادة العمليات وابتكار منتجات وخدمات جديدة لتحقيق إضافة.

واستراتيجية المحيط الأزرق تعمل على تحديد السوق بشكل أكثر وضوحًا لأن المنهج الأفضل هو عدم التفكير في التأثيرات الناتجة عن طلبات المستهلكين (Madden, 2009)، كما إن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المدراء من الوصول إلى قيمة مضافة للعملاء (Sheehan & Vaidyanathan, 2009). وبالتالي تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة في المنظمات العامة حيث يمكن من خلالها الاستغناء عن كثير من الخدمات التي لا تناسب الواقع أو تخفيض بعضها وتحسين البعض الآخر وابتكار خدمات جديدة تتناسب مع متغيرات العصر.

هناك كثير من المشكلات التي تحدث في المنظمات العامة نتيجة عملية التنفيذ، ويشير تقرير معهد المشروعات الأمريكي لعام 2017 لدراسة تم تنفيذها على بعض الاستراتيجيات المنفذة خلال عام 2016، إلى أن الهدر في تكاليف التنفيذ بلغ 97 مليون دولار لكل مليار دولار موجهة للتنفيذ. وأن ما تم تنفيذه من الأولويات الاستراتيجية 62%، ويرى 47% من قادة المؤسسات التي تم استطلاع آراءهم أن التنفيذ جيد، و11% من المدراء يعتقدون أنه تم توفير الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الأولويات الاستراتيجية، ويؤكد 30% من المدراء أن الفشل في التنفيذ يرجع لضعف أو غياب التنسيق بين الوحدات (Rollinson, 2017). وتشير الدراسات إلى أن 90% من المنظمات لا تدرك طموحاتها (Zook & Allen, 2001).

كما تشير دراسة (Mankins & Steele, 2006) إلى أن المؤسسات تواجه بمتوسط خسائر في الأداء تصل إلى 37% عند تنفيذ الاستراتيجية، وتحدث هذه النسبة نتيجة عدم وجود مجموعة من العوامل يمثل غيابها عدم النجاح في التنفيذ وبالتالي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

ويمكن تصور المشكلة في هذا التساؤل وهو ما مدى إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة وإلى أي مدى يمكن أن تساهم في سد الفجوة الاستراتيجية؟.

## تساؤلات الدراسة

- 1- ما هي مفاهيم وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟
- 2- ما هي أدوات ومراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؟
- 3- إلى أي مدى تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في سد فجوة تنفيذ الاستراتيجية؟
- 4- ما هي آليات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة؟

## أهمية الدراسة

- 1- تركز الدراسة على موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، التي ظهرت مؤخرًا، والتي تركز على التحسين والتطوير من منطلق الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق وتأثير ذلك في تطوير المنتجات أو الخدمات في المنظمات العامة.
- 2- تتناول موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة، حيث لم تتطرق الدراسات إلى تطبيقه في هذه المنظمات.
- 3- توضح أهمية منهجية استراتيجية المحيط الأزرق في حل مشكلات تنفيذ الاستراتيجية.
- 4- تحديد أثر تطبيق عناصر استراتيجية المحيط الأزرق في التخفيض والتخلص والزيادة والابتكار في سد الفجوة الاستراتيجية وتحسين وتطوير الأداء.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى: (1) التعرف على فلسفة المحيط الأزرق والمبادئ التي يعتمد عليها. (2) تحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق في التقليل من الفجوة الاستراتيجية وتحسين وتطوير الأداء. (3) تحديد الأسباب والعوامل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة. (4) وضع تصور لكيفية بناء استراتيجية المحيط الأزرق ودوره في معالجة مشكلات تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة.

## منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصف التحليلي في دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك الكتابات التي تمت في هذا المجال، وتحليل بعض تجارب المنظمات التي طبقت هذه الاستراتيجية بهدف التوصل إلى إطار مقترح لكيفية تطبيقها في المنظمات العامة.

## الدراسات السابقة

**دراسة (Shafiq et al., 2017)**، وركزت هذه الدراسة على توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والابتكار في الأداء. وتناولت بالتحليل عددا من الأبحاث حول استراتيجيات الأعمال المختلفة والابتكار في الأداء ولكن على الرغم من أن استراتيجية المحيط الأزرق تدافع عن مفهوم قيمة الابتكار، لكن تأثيرها ليس كميًا. وناقشت الدراسة مشكلة الابتكار في الأداء في ماليزيا. وانطلقت الدراسة من افتراض رئيس وهو أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والابتكار في الأداء، واستخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي، وتوصلت إلى عددا من النتائج من أهمها أن استراتيجية المحيط الأزرق تلعب دورا مهماً في الابتكار في الأداء. وأوصت بضروة عمل دراسات مستقبلية حول هذا الموضوع.

**دراسة (Hersh and Absualeem, 2016)**، وهدفت إلى إلقاء الضوء على أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الاتصالات السعودية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وحددت الدراسة عددًا من الفروض قامت بإحداها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات السعودية. واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني باختيار عينة من العاملين في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على منافسها في السوق، وان هناك علاقة بين متغيرات الميزة التنافسية ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، كما توصلت

الدراسة إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كان لها تأثير قوي في إضافة القيمة في كل مؤشرات الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

**دراسة (Nicolas)،** وهدفت هذه الدراسة إلى التفسير الدقيق لاستراتيجية المحيط الأزرق لكي تكون أكثر فهما للقادة الذين يرغبون في تطبيقها ولمن يريد أن يفهم أبعادها، كما ركزت على الوصول إلى إجابات عن هل المنظمات لديها معرفة باستراتيجية المحيط الأزرق أم هي تطبيقها بدون معرفتها لهذا المفهوم، وهل هناك اهتمام من الاستشاريين بعرض الفكرة على المؤسسات لتطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل في جمع وتحليل البيانات، استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية في الحصول على البيانات الأولية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن القيادة لها دورا مهماً في توجيه المؤسسة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وان تطبيق هذه الاستراتيجية يقلل من المخاطر التي تواجه المؤسسة.

**دراسة (Sharma ; Seth & Niyazi, 2010)،** واهتمت بمعرفة أثر الريادة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي من منظور استراتيجية المحيط الأزرق في مختلف الأسواق الريفية في الهند. وشملت عينة الدراسة مجموعة الشركات التي تعمل في أسواق ريفية لا منافسة، وتوصلت إلى مجموعة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط بين مفهوم الريادة وفلسفة ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، كما أوضحت أن روح الريادة يمكن تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال لاستراتيجية المحيط الأزرق، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على حجم السوق وليس القوة الشرائية في حالة السوق المزدهمة، كما ركزت على تحسين حالة السوق من حيث تحسين المعاملات المالية من خلال توفير أفضل الخدمات للقرى الريفية.

**دراسة (Zhao, Jinwei, 2010)،** وركزت على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الهواتف المحمولة الصينية، الجيل الثالث، حيث تم استخدام نموذج القوى الخماسية لبورتر في تحليل البيئة التنافسية للشركة وتم تحديد عدد (11) عنصرا من العناصر المؤثرة على الميزة التنافسية وهي جودة الشبكة، تغطية الشبكة، خدمات الشبكة الأخرى، ملاءمة برامج الشبكة، الملاءمة لأجهزة الشبكة، معدل الأجر للجودة المعطاة، سهولة الاستخدام وغيرها، تم استخدام قائمة استبيان لتحليل العوامل الأكثر تأثيرا وأهمية بالنسبة للمشاركين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء تعديلات على الخدمات التي تقدمها الشبكة حتى تلبى طلبات المحيط الأزرق وأوصت الشركات الصينية بتطبيق هذه الاستراتيجية.

**دراسة (النسور، 2016)،** وهدفت إلى معرفة تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية السعودية، وركزت الدراسة على اختيار عينة من 322 من مدراء هذه البنوك في مدينة الرياض وتوصلت إلى أن هناك أثر لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات اقتصادية مثل قطاع المواد الغذائية وصناعة الألبان وقطاعات أخرى خدمية مثل الاتصالات والفنادق.

**دراسة (عديلة، 2014)،** وهدفت لمعرفة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة استبيان لجمع البيانات تم توزيعه على 50 مفردة من موظفي شركة اتصالات الجزائر- بسكرة من الإداريين، وأظهرت النتائج أن استراتيجية المحيط الأزرق موجودة بالمؤسسة بدرجة مرتفعة وكذلك الميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن الخروج من المحيطات الحمراء إلى المحيطات الزرقاء لا يتطلب كثير من التكنولوجيا بقدر ما يتطلب ابتكار القيمة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بالابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة بين العاملين، وتفعيل قسم البحث والتطوير.

**دراسة ( الطائي، 2008)،** وركزت على معرفة مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق تفوق تنافسي. من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في شركة ببسي الكوفة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن هناك ارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسي. كما تم بحث العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة لديها إلمام بممارسة استراتيجية المحيط الأزرق ولكن بأسلوب نظري، وقد قلصت الشركة إهدار الوقت مما خفض التكاليف وساعدها على التفوق التنافسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات التي تسعى إلى التفوق التنافسي.

من تحليل الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث والتي جاء بعض منها في هذه الدراسة، يتضح أن معظم هذه الدراسات ركزت بشكل أساسي على علاقة استراتيجية المحيط الأزرق بالميزة التنافسية، وبعضها تناول علاقة استراتيجية المحيط الأزرق بالابتكار والإبداع. كما إن الدراسات السابقة ركزت على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الخاصة فقط والمؤسسات، ولم تتطرق إلى تطبيقها في المنظمات العامة. كما إن هذه الدراسات لم تقدم تصورا مقترحا يمكن الاستفادة منه في كيفية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ولكنها أنهت فقط بتوصيات عامة.

وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز على دراسة وتحليل مدى إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة من خلال الربط بين استراتيجية المحيط الأزرق ودورها تغيير ثقافة الأداء، كما تركز على تقديم تصور مقترح لكيفية التطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات العامة.

## مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

بدأت فكرة المحيطات الزرقاء عام 2005 في انسياد INSEAD في فرنسا في فرنس بلو وذلك من خلال كتاب استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدا وتكون خارج المنافسة، من تأليف ديليو شان كيم ورينية مونوني W.Chan Kim and Renee Mauborge جاء الكتاب نتيجة دراسة استمرت 21 عاما تم فيها دراسة 150 شركة من الشركات التي ظهرت في المائة عام الأخيرة لمعرفة كيف استطاعت هذه المؤسسات ابتكار القيمة من خلال اكتشاف أسواق جديدة. اعتمدت الأبحاث التي قام بها مؤلفا الكتاب على أن استراتيجية المحيط الأزرق تعمل على تشجيع المؤسسات المتنافسة على كسر قيود المنافسة وذلك من خلال خلق مساحة سوقية بعيدة عن المنافسة، فبدلا من أن تعتمد المؤسسات على تقسيم السوق الحالية، يجب أن تركز على أفكار جديدة وبالتالي زيادة الفرص وتقليل مخاطر المنافسة. وتركز فلسفة المحيطات الزرقاء على فكرة ابتكار سوقا جديدة، فهي ترى أن السوق عبارة عن محيطين محيط أحمر وهو الصغير وله حدود وقوانين واضحة وفيه يقوم كل متنافس بمحاولة الحصول على أكبر حصة من السوق وفي ظل هذا المحيط تبدو المؤسسات وكأنها جيوش تتنافس على قطعة أرض، في المقابل المحيطات الزرقاء يقصد بها السوق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد والتي بها فرص كبيرة للنمو (Kim and Renee, 2005).

والعامل الرئيس الذي يؤثر في بناء استراتيجية المحيط الأزرق هو القيم المتحققة للعميل وللأعمال. والمحيط الأزرق يحقق طلب جديد ويستثني المنافسين من لعبة المنافسة (2: Stverková, 2012). تصف استراتيجية المحيط الأزرق عوامل نجاح المنظمة بأنها تجعل المنافسة غير ملائمة، فالرؤية في هذا الموضوع تنطلق من نظريات التنافسية التقليدية (Vinayan et al., 2012).

واستراتيجية المحيط الأزرق لا تركز على إضافة القيمة في السوق القائم على المنافسة، وإضافة القيمة لا تعني الصراع مع منظمات أخرى في السوق ولكن اكتشاف أسواق جديدة وإضافة قيم للعملاء والمنظمة نفسها (Randall, 2015). ويعتبر الابتكار مهماً في تحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة. فكل المنظمات تحتاج إلى الابتكار لتعزيز حصتها في السوق (Johannessen et al., 2001). ويعرف البعض استراتيجية المحيط الأزرق بأنها قيام المنظمات بتقديم شيء لم يقدمه الآخرون وإنتاج شيء لم يكن موجود في السابق، هذا بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع قيم العملاء وتشكيل مجموعة جديدة من القيم (Yang, 2007: 111).

وتشير استراتيجية المحيط الأزرق إلى الابتكار الجذري التي تعتمد عليه المنظمات التي لا تمتلك القدرة على منافسة المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى، حيث تضيف منتجات جديدة لا تقدمها المنظمات الأخرى (Dumitru, 2013: 1). وتركز استراتيجية المحيط الأزرق على النظرة المختلفة للسوق، فهي لا تعتمد على المنافسة والصراع بين المنظمات للحصول على أكبر نسبة من الحصة السوقية من المنظمات المنافسة، ولكنها تركز على الابتكار والبحث عن أفكار جديدة لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. وعندما توازن المنظمة بين إضافة القيمة والسعر والتكلفة يمكن أن تحقق ابتكار القيمة، والتي هي الأساس في المحيط الأزرق، وابتكار القيمة ينتج عن تحدي ما هو متعارف عليه في الوضع الراهن وهو البيع طبقا لتكلفة القيمة، فالكثير من المنظمات تعتقد بأنها تستطيع إضافة القيمة اعلى من خلال السعر المرتفع أو قيمة مناسبة بتكلفة مناسبة وذلك لأنها تعتمد على استراتيجيات تتمثل خيارها بين التميز أو

التكلفة المنخفضة، وبالتالي المنظمات التي تبحث عن قيمة أكبر لعملائها يجب أن تستبعد اعتبارات التكلفة، والمنظمات التي تهدف إلى تخفيض التكلفة يجب أن تتجاهل اعتبارات القيمة (Kim & Mauborgne, 2005).

الفرق بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

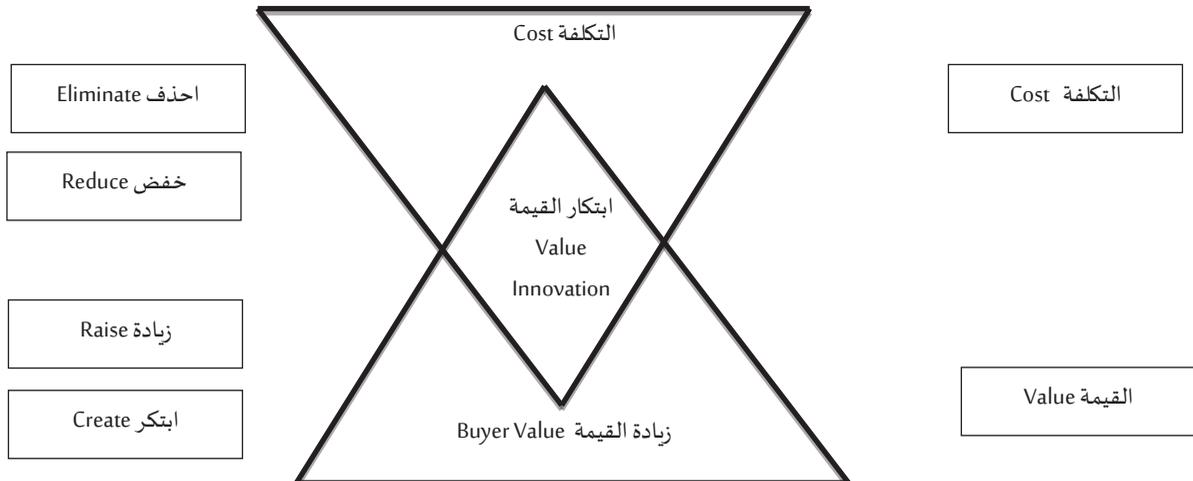
المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
اكتشاف أسواق جديدة	المنافسة في مجال السوق الحالي
جعل المنافسة غير مطروح	التغلب على المنافسين
توفير طلبات جديدة	استغلال الطلب الموجود
عدم التركيز على القيمة مقابل التكلفة	القيمة مقابل التكلفة

تبعية أنشطة أنظمة المؤسسة للاختيار الاستراتيجي لتنوع أو تخفيض التكلفة تبعية جميع أنشطة المنظمة لتحقيق التنوع وخفض التكلفة.  
المصدر: (Kim and Mauborgne, 2006)

### إطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق: The Contents of the Blue Ocean Strategy

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق جميع المنظمات والصناعات والمؤسسات غير الموجودة في السوق الحالية والتي تخلق طلب ولا توجد لها منافسة ولها فرص نمو واسعة، فهي تعمل كأداة لوصف مدى العمق الموجود في السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد ولكي يمكن أن تحقق هذه المنظمات قيمة يجب عليها أن تبتدع وتبتكر القيمة وذلك من خلال:

- 1- **التخفيض Reduction** يجب على المنظمة التي تريد أن تعمل في المحيط الأزرق أن تتجنب الأنشطة المبالغ فيها في جميع مجالات عملها مثل تصميمات المنتج التي تزيد من التكلفة. والسؤال الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار، ما هي العناصر التي يمكن حذفها والتي تعتبرها المنظمة ضرورية في الوقت الحالي؟
  - 2- **التخلص Eliminating** يجب على المنظمة إضافة قيمة جديدة والتفكير في التخلص من العوامل التي تنافست حولها في فترات سابقة. والسؤال في هذه الجزئية، ما هي العناصر التي يمكن تخفيضها لتقليل التكلفة في الوقت الحالي؟
  - 3- **الزيادة Raising** تفترض أن المنظمة تسعى إلى التركيز على عوامل معينة أكثر من عوامل أخرى في مجال الإنتاج أو التسويق للوصول إلى حالة فريدة. والسؤال، ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتحسين المستوى الحالي الذي تعمل فيه المنظمة؟
  - 4- **الإضافة Creation** لو أن المنظمة نفذت المراحل السابقة، فهذا يجعلها قادرة على أن تكتشف مصادر جديدة تمامًا وتضيف طلبًا جديدًا. والسؤال الرئيس، ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها وغير موجودة في المنظمة حاليًا؟
- وبالتالي الإجابة عن السؤال الأول والثاني المتعلق بالتخفيض والتخلص يحقق للمنظمة القدرة على أن ترى رسم خطة واضحة تساعد في تخفيض التكلفة أكثر من المنافسين، والإجابة عن السؤالين الثالث والرابع المتعلقين بالزيادة والإضافة تمكن المنظمة من تحديد قيمة الابتكار التي تقدم للعملاء لكي تجد أو تبتكر الطلب في السوق الجديد.



Source: Kim W. C. & Mauborgne R. "Blue Ocean Strategy" Harvard Business Publishing Corporation, 2005: 16.

يتضح مما سبق أن عملية ابتكار القيمة التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق تركز محورين أساسيين المحور الأول هو التكلفة ويتم العمل على تخفيضها أو التخلص من العناصر التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها والمحور الثاني هي العناصر التي تتميز فيها المنظمة حيث يتم التركيز على تعظيم الاستفادة منها في تحقيق عائد وقيمة للعميل وفي الوقت نفسه العمل على ابتكار منتجات وخدمات جديدة. فهذه الاستراتيجية تركز على ابتكار القيمة وليس إضافة القيمة.

## مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق The Principles of Blue Ocean Strategy

هناك ستة مبادئ رئيسة تستخدمها المؤسسات عند صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بطريقة منظمة لتقليل المخاطر. أول أربعة مبادئ تتعلق بصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وهي: (Siegemund, 2009)

### 1- إعادة بناء حدود السوق Reconstruct Market Boundaries

يحدد هذا المبدأ حدود السوق والمسارات التي يجب ان يتبعها المدراء بشكل منهجي لخلق مساحة سوقية غير قابلة للمنافسة في مجال الصناعة التي يعملون بها. وهذا يقلل من مخاطر البحث عن الأسواق الجديدة. وهذا يساعد المؤسسات في إدراك أن المنافسة غير مناسبة من خلال النظر إلى الحدود الستة للمنافسة التقليدية لفتح محيطات زرقاء جديدة.

### 2- التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام Focus on the Big Picture, Not the Numbers

هذا المبدأ يحدد التخطيط للمخاطر، ويقدم هذا المبدأ بديلا للاستراتيجية الحالية التي تتبعها المنظمة، والتي يتم انتقادها في كثير من الأحيان على أنها مجرد أرقام لدخول المؤسسات في تحسينات تدريجية. واستخدام المنهج التصوري يمكن المدراء من التركيز على الصورة الكبيرة، وهذا المبدأ يمكن المنظمة من الحصول على فرص المحيط الأزرق.

### 3- الوصول إلى ما أبعد من الطلب الحالي Reach Beyond Existing Demand

لبناء سوق عظيم لطلب جديد يجب على المدراء أن يتحدوا الممارسات التقليدية في السعي إلى تجزئة السوق من أجل تلبية تفضيلات العملاء الحاليين، وغالبا ما يؤدي هذا إلى أسواق مستهدفه صغيرة على نحو متزايد. وبدلا من ذلك، يحدد هذا المبدأ مخاطر الحجم وأهمية تجميع الطلب ليس من خلال التركيز على الاختلافات بين العملاء ولكن من خلال بناء قواسم مشتركة قوية عبر غير العملاء. وهذا يتطلب معرفة العملاء المحتملين، والعملاء المتوقع رفضهم لمنتجات وخدمات المنظمة، والعملاء غير المعروفين وكيف يمكن الوصول إليهم.

### 4- تحقيق التسلسل الاستراتيجي الصحيح Get the Strategic Sequence Right

يصف المبدأ الرابع التابع الذي يجب على المنظمات أن تتبعه لكي تتأكد أن نموذج الأعمال الذي ستقوم ببنائه قادر على تحقق نمو في الأرباح والمحافظة عليها. عندما تتبع المنظمات هذا التابع يجب عليها تحديد (1) الفائدة العائدة على المشتري، (2) سعر المنتج الذي تقدمه، (3) تكلفة المنتج، (4) والعقبات المتوقعة وكيفية مواجهة مخاطر نموذج الأعمال. يتبقى المبدأين الخامس والسادس وهما المتعلقين بتحديد مخاطر تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

### 5- التغلب على المعوقات التنظيمية Overcome Key Organizational Hurdles

ويظهر هذا المبدأ نقطة تحول القيادة في تعبئة المنظمة للتغلب على العقبات التنظيمية التي تعرقل تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق. هذا المبدأ يخفف المخاطر التنظيمية ويمكن القيادات والمدراء من التغلب على العقبات المعرفية والموارد والدافعية والعقبات السياسية على الرغم من ضيق الوقت والموارد.

### 6- بناء تنفيذ الاستراتيجية Build Execution Into Strategy

يقدم هذا المبدأ خطوات واضحة تساعد المدراء في تحديد المخاطر المتعلقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم. لأن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع جديد وهذا يتطلب عمليات واضحة لتسهيل

صناعة وتنفيذ الاستراتيجية من خلال تعبئة الأفراد للمشاركة في تنفيذ الاستراتيجية. والتكامل من خلال مشاركة الأفراد في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية مما يحقق الدافعية لدى الأفراد.

### حالات عملية حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك بعض التطبيقات التي أسفرت عن نجاح استراتيجية المحيط الأزرق، منها: (Kim & Mabourgne, 2005)

- سيرك الشمس الكندي، كما هو معروف أن السيرك يعتمد على العروض التي تقدمها الحيوانات والمهرجين، ويترتب على ذلك زيادة في التكاليف التي ربما لا تتناسب مع الإيرادات، ومن هنا كان توجه السيرك الكندي إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، حيث استبعد العناصر باهظة التكلفة من برنامجه مثل تكلفة الحيوانات وترويضها، وجعل استعراضات السيرك في خط قصصي مسرحي، وبدأ في ابتكار عروض جديدة ومختلفة عن المنافسين، وبهذا استطاع أن يحقق مزيداً من الإيرادات دون اللجوء إلى المنافسة مع الآخرين. ويتضح في هذه الحالة أن الدافع نحو التطبيق هو تقليل التكلفة، نظراً لأن الإيراد المتحقق للسيرك قبل اتباع استراتيجية المحيط الأزرق لم يكن يتناسب مع التكاليف، ولذلك تم التركيز على منهجية التخلص من العناصر التي لها تكلفة ولكن عائدها منخفض.
- خطوط طيران "ساوث ويست إيرلاينز" استطاعت أن تحقق معادلة غير موجودة في شركات الطيران الأخرى وهي فوائد الطائرة والمتمثلة في السرعة والراحة وفي الوقت نفسه التكلفة المناسبة، فقد قامت بتقليص عناصر غير مهمة لا يحتاجها المسافر وجعلت بعضها اختيارياً مثل الوزن والأكل وغيرها من التسهيلات وبالتالي خفضت سعر تكلفة السفر، مما ساهم في زيادة إيرادات الشركة. ويتبين هنا أن منطلق التطبيق هو التخلص من أنشطة تعتبر غير ضرورية للكثير من المسافرين، ولهذا اتبعت الشركة مبدأ التخلص وتخفيض التكلفة.
- شركة نابي لسيارات النقل حيث وجدت الشركة أن تكلفة الصيانة لهذه السيارات عالية نتيجة تصنيعها من الحديد الثقيل وبالتالي عند حدوث مشكلات أو حوادث تكلف الشبكة الكثير لإصلاحها، ومن هنا فكرت الشركة في صناعة الأجزاء الخارجية التي دائماً تتعرض للصدمات من مادة الفيبر جلاس وبهذا استطاعت أن تقلل نفقات الصيانة لأن هذه المادة غير قابل للصدأ، أيضاً سهولة وسرعة تغييرها، كما إن المادة المصنوع منها هذه الأجزاء خفيفة وبالتالي تقلل من استهلاك البترول وتقليل العادم والحفاظ على البيئة. واتبعت الشركة منهجية الإضافة حيث ركزت على استخدام مواد غير مستخدمة في السابق وبالتالي أضافت شيئاً جديداً لم يكون موجوداً من قبل مما أعطاها ميزة غير موجودة لدى الآخرين.
- يتضح مما سبق أن توجه هذه المؤسسات إلى تطبيق فكرة استراتيجية المحيط الأزرق يرجع لعدة عناصر رئيسية:
- تجنب الدخول في المنافسة الشرسة التي لا تحقق في النهاية إلا نتائج ليست بالقدر المقبول.
- البحث عن شيء جديد يضيف للسمعة المؤسسية والتميز المؤسسي.
- تحقيق قيمة مضافة تتمثل في تعظيم قيمة منتجات أو خدمات المؤسسة.

### خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

- طبقاً لما ذكره (Kim and Mauborgne, 2005) في كتاب استراتيجية المحيط الأزرق، انه لكي تضع استراتيجية جيدة وتحدد بدائل السوق وتطور استراتيجية المحيط الأزرق يجب على المؤسسات أن تتبع الخطوات الست التالية:
- **الخطوة الأولى:** تشير إلى أن ابتكار القيمة يتم بين بدائل الصناعة. في الواقع أن الفرص سوف تخلق عندما تكون المنتجات والخدمات متنوعة ولكنها تخدم هدف مشترك.
  - **الخطوة الثانية:** تقترح أن بناء المحيط الأزرق ممكن وذلك من خلال اقتراح عامل أساسي من كل المجموعات الاستراتيجية وتجنب الأخرى.
  - **الخطوة الثالثة:** تشير إلى حقيقة وهي أن المحيط الأزرق يمكن أن يتحقق من خلال تحدي الأفكار الراسخة حول من هم المشترون ومن هم المستخدمون.
  - **الخطوة الرابعة:** وهي تحديد حاجة المؤسسات في أن تجد حل كامل لمنتجاتها وخدماتها، على سبيل المثال مؤسسة يمكن أن تفتح دار حضانه لأطفال موظفيها.

- الخطوة الخامسة: تقترح إضافة المشاعر إلى الخدمة وهذه تعمل على زيادة الجاذبية.
  - الخطوة السادسة: توصي بتحديد القضايا والمشكلات والعمل على وضع حلول والتنبؤ بها، ومن هنا يجب أن يبدأ المحيط الأزرق.
- وبصفة عامة صياغة استراتيجية المحيط الأزرق تتطلب تفكير خارج الصندوق ووضع رؤية واضحة ومشاركتها مع الجميع.

### الخطوات الخمس التي تجعل استراتيجية المحيط الأزرق تُحدث تحولاً في مجال المنافسة

في كتاب «المحيط الأزرق.. التحول إلى ما بعد المنافسة» تم تحديد الخطوات التالية للتحول فيما وراء المنافسة (Kim & Mauborgne, 2017)

- 1- تحديد البداية Get Start اختار المكان المناسب لكي تبدأ في بناء فريق استراتيجية المحيط الأزرق.
  - 2- افهم أين أنت الآن Understand Where You are Now أفهم جيداً وبشكل واضح الوضع الحالي.
  - 3- تخيل أين تريد أن تكون Imagine Where You Could Be حدد حجم مجال صناعتك أو مجال عملك واكتشف المحيط الذي لا يوجد به عملاء وتستطيع أن تدخلهم إلى هذا السوق.
  - 4- كيف تصل إلى هناك (الهدف) Find How to Get There اعد تصميم حدود السوق بطريقة منظمة واعمل على تطوير بدائل المحيط الأزرق.
- حدد اتجاهك Make Your Move اختار طريقك، واختبر السوق بسرعة وصمم حركة المحيط الأزرق.

### تنفيذ الاستراتيجية

استراتيجية المنظمة ليست مجرد كتابة خطة تنبثق من أعلى المنظمة إلى أسفلها تتضمن رؤية ورسالة وأهداف وصفية، الاستراتيجية هي طريقة لإدارة المنظمة بالكامل لكي تضع إطار عمل متجانس لعملية التنفيذ. كل المدراء باستطاعتهم أن يضعوا استراتيجية ولكن القليل منهم يستطيعون تنفيذها، الاستراتيجية هي ما تفعله وما تفعله هو الاستراتيجية Strategy is What You Do. What You Do is Your Strategy (Zeleny, 2008:68) عملية تنفيذ الاستراتيجية هي جعل الاستراتيجية جاهزة للتنفيذ، وتحويلها إلى خطط عمل ومقاييس تتضمن مؤشرات، وهي تتضمن عملية تخصيص الموارد وتحديد الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ (Pedersen, 2008: 27).

### العناصر الستة لتنفيذ الاستراتيجية

هناك ستة عناصر تستخدم في تنفيذ الاستراتيجية وهي: (Pedersen, 2008: 29)

- 1- التحويل Translation وهي عملية تحويل الأفكار والرؤى والطموحات الاستراتيجية إلى خطط عمل ومقاييس.
- 2- الاتصال Communication التأكد من أن الموظفين الأساسيين في المنظمة على علم وفهم (ماذا، لما، وكيف ومتى ومن) المسئول عن التنفيذ.
- 3- التنسيق Coordination تحديد المسئولية والمحاسبة للأشخاص الرئيسيين المسئولين عن التنفيذ.
- 4- التكيف Adaptation متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية وعمل التعديلات المطلوبة لكي تتلاءم مع الواقع الفعلي.
- 5- تخصص الموارد Resource Allocation ربط الاستراتيجية بالموارد المطلوبة لتنفيذها.
- 6- التنفيذ Implementation هي العملية الفعلية لتنفيذ الأعمال المحددة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

### المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية هو عملية التأكد من أن الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها يتم تنفيذها طبقاً لما هو مخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ngonze, 2011). وتواجه المؤسسات بالكثير من الأزمات في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا ليس راجعاً إلى أن المدراء لا يضعون استراتيجية جيدة. ولكن جوهر الأزمة يكمن في التنفيذ أو بصورة أكثر تحديداً

في ضعف عملية التنفيذ. ففي عام 1990 نشرت Fortune Magazine أن 70% من فشل الاستراتيجيات يرجع إلى ضعف عملية التنفيذ وليس لعيوب في الرؤية والأهداف. وفي عام 2003 أكدت هذا الادعاء، وذكرت أن أقل من 10% من الاستراتيجيات التي تم إعدادها بطريقة جيدة تم تنفيذها بكفاءة. وليس من المهم أن تمتلك المنظمة استراتيجية جيدة ولكن المهم هو قدرتها على تنفيذها وتحقيق أهدافها (Miyake, 2002).

وتوضح المواقع المهتمة بتنفيذ الاستراتيجية وطبقا لدراسات تم تنفيذها في عام 2006 أن 95% من قوة العمل ليس لديها فهم واضح لاستراتيجية المؤسسة. ونسبة 90% من المؤسسات تفشل في تنفيذ استراتيجيتها. ونسبة 86% من فريق العمل التنفيذي يقضي أقل من ساعة شهريا في مناقشة الاستراتيجية. ونسبة 60% من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بالموازنة. ويعلم المدراء ما الذي يجب ان يقومون به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيه وجعل الموظفين ينفذون هذه النتائج، وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداة التي تسد هذه الفجوة الخرائط الاستراتيجية (Armitage, and Scholey, 2006).

يشير Kaplan & Norton إلى أن أكثر من 75% من القيمة السوقية للمؤسسات يتم الحصول عليها من الأصول غير الملموسة التي لا يمكن قياسها بالمقاييس التقليدية. ولكن بطاقات الأداء المتوازن كنظام للقياس يسمح للمؤسسات أن تقيس الأصول غير الملموسة مثل العنصر البشري، والمعلومات والثقافة التنظيمية. وتساعد الخرائط الاستراتيجية المؤسسات في الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والقيمة المتحققة لكل جوانب الاستراتيجية. وتساعد المديرين على تحقيق الترافف لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال التنظيمي ومن خلال إعطاء مزيدا من الاهتمام لتحسين العمليات الداخلية مثل إدارة علاقات العملاء والثقافة والابتكار، والاستثمار المناسب في الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس المال المعرفي ورأس المال التنظيمي حيث يعمل على تنفيذ خطة تحقيق النجاح الاستراتيجي (Kaplan and Norton, 2004).

أيضاً من أسباب فشل التنفيذ عدم وجود ثقافة المساءلة في عملية التنفيذ، وعدم وجود ترافف بين الأهداف الاستراتيجية والمواهب والموارد البشرية، وضعف فهم أهمية نظم المعلومات في تحقيق الترافف الفعال والمحافظة على نجاح الاستراتيجية (Rollinson, 2017).

وبصفة عامة من الأمور التي تسبب فجوة التنفيذ الفشل في دعم الخطة، وغياب مهارة الاتصال بين الموظفين وأقسام الإدارة، وعدم الالتزام بالأهداف الموضوعية، وعدم القدرة على إحداث التغيير المطلوب. ومن المهم للمدراء ان يفهموا ويحددوا العقبات والتحديات التي تحدث خلال عملية التنفيذ لتحسين فعالية التنفيذ. فالتعرف على العقبات يمنع وقوعها وبالتالي يمكن استخدام المنهج الوقائي في التعامل مع معوقات التنفيذ. ومن الضروري خلال عملية التنفيذ وضع حلول لمواجهة هذه التحديات.

### طبيعة مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

- إن نجاح صياغة الاستراتيجية ليس كفيلاً بنجاحها، ويتضح ذلك من المقارنة التالية: (أبو الجدائل، 2009: 27-28).
- 1- صياغة الاستراتيجية تحدد القوى التي سيوجهها التنفيذ بينما يدير تنفيذ الاستراتيجية تلك القوى اثناء التنفيذ.
  - 2- تعتبر صياغة الاستراتيجية عملية فكرية بشكل رئيس بينما يعتبر تنفيذ الاستراتيجية عملية تشغيلية بشكل رئيس.
  - 3- تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات حديثة وتحليلية جيدة بينما يتطلب التنفيذ مهارات تحفيزية وقيادية خاصة.
  - 4- تتطلب صياغة الاستراتيجية تنسيقاً بين عدد قليل من الأفراد بينما يتطلب التنفيذ تنسيقاً بين عدد كبير من الأفراد.
  - 5- تختلف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من شركة إلى أخرى حسب طبيعتها وحجمها.

### فجوة التنفيذ

يقصد بفجوة التنفيذ الفرق بين المخطط والمنفذ، فالخطة الاستراتيجية يمكن صياغتها بشكل جيد ومميز ولكن المشكلة تكمن في التنفيذ، ويرجع السبب في ذلك لضعف قدرة القائمين على التنفيذ على توفير المتطلبات التي تساهم

في تحقيق نجاح عملية التنفيذ. إن الفجوة بين المعرفة والتنفيذ أكثر أهمية من الفجوة بين الجهل والمعرفة، هذه الأيام هناك الكثير من المنظمات تهتم بكسب ونشر المعرفة وهؤلاء متخصصين في تجميع المعلومات عن الممارسات الإدارية المميزة وتحويلها إلى معلومات للذين يحتاجونها لتعزيز الأداء. ولكن على الرغم من هذه المبادرات مازالت المؤسسات تواجه صعوبة في تنفيذ الأفكار الجديدة. وذلك لأن معظم جهود إدارة المعلومات تركز على تكنولوجيا المعلومات وتخزينها وتنسيقها مثل الحقائق والإحصاءات والعروض وكتابة التقارير. والنظم الرسمية لا تستطيع تخزين المعرفة الضمنية التي لا يمكن وصفها أو تنسيقها (Pfeffer and Sutton: 2000).

### علاقة استراتيجية المحيط الأزرق بفجوة التنفيذ

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت تنفيذ الاستراتيجية والتي جاء جزء منها في هذه الدراسة، وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور فجوة التنفيذ في العمل في مجال الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها يتضح أن هناك الكثير من المشكلات التي تسبب فجوة التنفيذ يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- ضعف الاهتمام بالتركيز على إضافة أو ابتكار القيمة التي تحتاجها المنظمة أو الجمهور في مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية الجديدة بنفس الأدوات التي كانت مستخدمة في السابق وقد لا تتناسب مع الوضع الحالي.
- ضعف الاهتمام بمراجعة النظم والإجراءات الحالية وعدم استبعاد غير المناسب منها.
- الإبقاء على منتجات وخدمات لا تحقق عائد مناسب انطلاقاً من أن المنظمة تصر على تقديمها بهذه الطريقة.
- المحافظة على كيانات تنظيمية سواء إدارات أو أقسام أو وحدات صغيرة انطلاقاً من أنها من اختصاصات الكيان التنظيمي في أنها لا تتماشى مع الوضع الراهن.
- التركيز على الجوانب المادية فقط وضعف الاهتمام بالعناصر غير المادية والمتمثلة في رأس المال الفكري الموجود في المنظمة.

### نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة:

#### الخطوة الأولى - تقييم الوضع الراهن:

تركز هذه الخطوة على تقييم بيئة المنظمات العامة لمعرفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتحديد مدى جدوى الخدمة أو المنتج، وما هو العائد من تقديمها، وما هي الفائدة التي يحصل عليها متلقي الخدمة، وهل هذا المنتج أو الخدمة يحقق تطلعات العميل أم أنه يحتاج إلى تطوير أو تعديل أم أنه ليس هناك حاجة لتقديم المنتج أو الخدمة.

في هذه المرحلة تستطيع المنظمة أن تجيب عن الأسئلة التالية: ما هو عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها للجمهور؟، ما هي القيمة المضافة التي تتحقق من المنتج أو الخدمة؟، ما هي الخدمات التي يمكن تخفيضها؟، هل هناك خدمات يمكن الاستغناء عنها؟، هل هناك خدمات يمكن تحسينها والاستمرار فيها؟، ما هي الخدمات والمنتجات التي يجب على المنظمة أن تقدمها ولم تكن موجودة من قبل؟

#### الخطوة الثانية- تطبيق أركان استراتيجية المحيط الأزرق:

##### أولاً- التخفيض:

الخدمات والمنتجات والعمليات التي يمكن تخفيضها: خدمات ومنتجات ليس عليها أقبال من الجمهور. ومنتجات وخدمات لا تتصف باستمرارية الطلب. ومنتجات وخدمات يشكو منها الجمهور بشكل مستمر. وإجراءات العمل التي تحتاج تبسيط لتقليل التعقيدات.

##### ثانياً - التخلص

الخدمات والمنتجات والعمليات التي يمكن التخلص منها: خدمات ومنتجات ذات التكلفة العالية. وخدمات ومنتجات يقدمها أو يمكن أن تقدمها مؤسسات القطاع الخاص. وإجراءات عمل زائدة يمكن الاستغناء عنها أو دمجها مع إجراءات أخرى. والوحدات التنظيمية التي لا تحقق سهولة في عمل المنظمة.

### ثالثاً - الزيادة

الخدمات والمنتجات والعمليات التي يمكن زيادتها: خدمات ومنتجات تحقق إضافة قيمة للعميل. وخدمات ومنتجات تساهم في تحقيق عائد للمنظمة. واستحداث وتصميم عمليات إدارية تسهل الأداء. واستحداث كيانات تنظيمية تناسب والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة.

### رابعاً - الابتكار

الخدمات والمنتجات والعمليات التي يمكن ابتكارها: إضافة إجراءات عمل من شأنها تسهيل عمليات تنفيذ الاستراتيجية. وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تحقق رضا الجمهور وعائد للمنظمة. واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات لزيادة الجودة وتقليل وقت الحصول على الخدمة. والتحول إلى مؤسسة بلا ورق لتقليل التكاليف وزيادة درجة التأمين وسرعة الأداء.

### الخطوة الثالثة - التنفيذ

#### أولاً - مراجعة استراتيجية المنظمة

وهذا يتطلب الإجابة عن مجموعة من التساؤلات من أهمها: ما مدى اتفاق الأهداف الاستراتيجية مع التوجهات المستقبلية للمنظمة؟، وما مدى الترابط بين الأهداف الاستراتيجية وشبكة الأهداف الفرعية للمنظمة؟، وما هي درجة مساهمة الاستراتيجية في تطوير الأداء بما يحقق رؤية المستقبلية؟

#### ثانياً - مراجعة متطلبات التنفيذ

وهذا يتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية: هل الإمكانيات المتوفرة تتناسب مع التوجهات الاستراتيجية؟، وهل تم مراجعة متطلبات التنفيذ وتم استبعاد غير المناسب منها؟، وهل تم تعظيم الاستفادة من النقاط الإيجابية التي تضيف القيمة؟، وهل تم تحديد النقاط التي تساهم في ابتكار القيمة خلال عملية التنفيذ؟

#### ثالثاً - مراجعة نظم القياس والمتابعة:

وهذه تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية: ما مدى مناسبة نظم القياس والمتابعة للوضع الحالي؟، وما هي المقاييس التي يجب استبعادها؟، وما هي المقاييس والمؤشرات التي يجب التركيز عليها؟، وما هي المعايير والمؤشرات التي يجب اضافتها؟.

من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات يمكن الحصول على المعلومات التي تمكن القائمين على التنفيذ من تخفيض واستبعاد الأهداف والمعايير والمؤشرات والخدمات والمنتجات التي لا تحقق قيمة للمنظمة، وفي الوقت نفسه يمكن حصر النقاط والأهداف والعوامل الأكثر إيجابية وتوظيفها التوظيف الصحيح بما يساعد المنظمة في ابتكار القيمة.

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

- 1- يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق أن معظمها ركزت على علاقة هذه الاستراتيجية بالميزة التنافسية ولم تتطرق الدراسات التي توصل إليها الباحث إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي.
- 2- الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق تم تطبيقها على المؤسسات الخاصة ولم تتطرق أي من هذه الدراسات التي توصل إليها الباحث إلى تطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات العامة.
- 3- يتضح ان هناك حاجة إلى تغيير ثقافة الأداء المستخدمة في المنظمات العامة بما يتناسب مع المتغيرات البيئية وضرورة التحول من ثقافة البيروقراطية والمنظور الفردي إلى ثقافة الإبداع والعمل المؤسسي.

## التوصيات

يتضح من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- 1 تطبيق أركان استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة كما يلي:
  - محور التخفيض: يمكن للمؤسسات العامة ان تخفض عددا من الخدمات والمنتجات التي تقدمها وذلك من خلال ترك هذه المنتجات والخدمات إلى القطاع الخاص بالكامل أو تأجيرها له لكي يقوم بتقديمها مقابل تكلفة يحصل عليها، بناء على اتفاق وشروط تضعها المؤسسة العامة. انطلاقا من النظم المعروفة مثل عقود الإيجار أو عقود الخدمات أو عقود الإدارة.
  - التخلص: يمكن للمنظمات العامة التخلص من الخدمات التي ترى أنها أصبحت لا تتناسب مع العصر الحالي.
  - الزيادة: يجب على المنظمات العامة ان تركز جهودها على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي لا يمكن الاستغناء عنها والتي ترى انها يمكن ان تضيف قيمة حقيقية للجمهور.
  - الإضافة وهو تركيز المؤسسات العامة على إضافة خدمات جديدة تتناسب وواقع المؤسسات الحالي مثل تقديم الخدمات إلكترونياً.
- 2 تطبيق الرؤية المقترحة التي تم صياغتها في هذا البحث، والتي جاءت بعنوان: "رؤية مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العامة".

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. (2009). الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي: التنفيذ والتقييم. الجزء الثالث، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان . (2008). «استراتيجية السوق الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- عديلة، أحلام. (2014). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة، جامعة محمد خضير، الجزائر
- النسور، أياد. (2016). «أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية»، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، العدد (1).

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Armitage, Howard M. and Scholey, Cam. (2006). **Strategy Mapping: Using Strategy Map to Drive Performance**, CMA Canada Research and Innovation, Published by The Society of Management Accountants of Canada.
- Dumitru, Adrian and Mateşescu, Silvi. (2013). "The Green Ocean Innovation Model", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 3, No. 6; June.
- Guillaume, Nicolas. (2011). **The Evolution of Strategic Thinking and practices: Blue Ocean Strategy**, Master Thesis, Linnaeus University, School of Business and Economics
- Hersh, Abdullah M. and Abusaleem, Khalil S. (2016). "Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage", *Journal of Accounting & Marketing*, Vol. 5, Issue 3.
- Johannessen, J. A.; Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). "Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?", *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004). **The Strategy Map**. Vol. 26, No. 4 (2 Parts) Part 1, April, Executive Book Summery, P.1. www.summery.com
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Harvard Business School Publishing Corporation, Printed in the U. S. A.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. (2017). **Blue Ocean Shift: Beyond Competing-Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, France: Hachette Books.
- Madden, R. (2009). **Philosophical Approach to Economic Recovery**. Marketing Week.
- Mankins, Michael C. & Steele, Richard. (2006) "Turning Great Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review*, July-August.
- Miyake, D. (2002). "Implementing Strategy with the Balanced Scorecard: An Introduction to the Strategy-focused Organization", *Development Management Review Magazine*, October.
- Ngonze, P. M. (2011). "Factors influencing Strategy Implementation at the Co-operative Bank of Kenya", *An Unpublished MBA Project*, University of Nairobi, Nairobi.
- Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2000). **The Knowing-doing Gap**. Harvard Business School Press.
- Randall, R. M. (2015). "W. Chan Kim and Renée Mauborgne Dispel Blue Ocean Myths", *Strategy & Leadership*, 43 (2), 11-14.

- Rollinson, Randall. (2017) . "Bridging the Gap from Strategy to Execution", **PMI Chicagoland Dinner Meeting**, March, 14.
- Shafiq, Muhammad and others. (2018). "Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance: An Empirical Study", **City University Research Journal**, Special Issue: AIC, Malaysia PP. 74-80.
- Sharma, V.; Seth, P. & Niyazi, S. (2010). **Blue Ocean Strategy: A Vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas**, IGI Global, India.
- Sheehan, N.T. & Vaidyanathan, G. (2009). "Using a Value Creation Compass to Discover "Blue Oceans", **Strategy & Leadership**.
- Siegemund, Carsten. (2009). **Blue Ocean Strategy for Small and Mid-sized Companies in Germany: Development of a Consulting Approach**, Germany: Diplomica Press.
- Stverková, Hana; Cervinka, Michal and Humlova, Vlasta. (2012). The Impact of Blue Ocean Strategy in Low-cost Transport, **International Conference on Traffic and Transportation Engineering**, Singapore.
- Vinayan, G.; Jayashree, S. & Marthandan, G. (2012). "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries", **International Journal of Business and Management**, 7 (22), 29.
- Yang, Kai. (2007). **Voice of the Customer: Capture and Analysis**. Prentice-Hall.
- Zeleny, Milan. (2008). Strategy and Strategic Action in the Global Era: Overcoming the Knowing-doing Gap", **Int. J. Technology Management**, Vol. 43, No. 1-3.
- Zhao, W. & Jinwei, Y. (2010). **Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry**. BTS University, China
- Zook, Chris & Allen, James. (2001). **Profit from the Core-growth Strategy in an Era of Turbulence**. Harvard business Review Press.

# **The Role of Blue Ocean Strategy In Filling the Knowing-doing Gap in Public Organizations «Proposed Vision»**

**Dr. Abdelrahim Mohamed**

Strategic Planning and Institutional Performance Consultant

Associate Professor, Community Collage of Qatar

drabdo68@yahoo.com

## **ABSTRACT**

Nowadays the organizations are working in fluctuated and rapid environment, these changes created the competition in the public and private organizations to keep his role in the market and achieve the customer satisfaction. These changes encourage for appearing the blue ocean strategy, that focuses on avoiding the competition and working to innovate the value.

The problem of the research focused on how to apply the blue ocean strategy in public organizations to fill the knowing-doing gap.

The importance of the research centered on the blue ocean strategy and its role in creative thinking and thinking out the box to introduce products and services. In addition, the importance of the research focus on the application of the key corners, reduce, eliminate, rise and innovate and how to fill the execution gap. The research tends to formulate proposed vision, how to build the blue ocean strategy in public organizations.

This research concluded that the blue ocean strategy can playing important role in case of applying it in public organizations. the research recommended for applying the proposed vision that mentioned in this research under title “ proposed vision for applying the blue ocean strategy in public organizations.

***Key words:*** *Blue Ocean Strategy, Knowing- doing gap, Value Innovation.*