Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences

Economic and entrepreneurship studies series

استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية نظرية

الباحث رياض علي رشيد

ماجستير ادارة الاعمال/ خبير الادارة الاستراتيجية وتطوير الاعمال

تاريخ استلام الدراسة:2025/6/1 تاريخ قبول الدراسة: 2025/6/28 تاريخ النشر: 2025/6/30

الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نظري معمّق لاستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتحول الرقمي المتسارع،انطلقت الدراسة من فكرة أن الاستراتيجيات التنافسية التقليدية التي تركز على التفوق ضمن حدود السوق الحالية (المحيطات الحمراء)، أصبحت أقل جدوى في ايجاد نمو مربح، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تستعرض الدراسة الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وأدواتها التحليلية الرئيسية مثل إطار الإجراءات الأربعة ومنحنى الاستراتيجية، وتتجاوز الدراسة مجرد العرض النظري ليربط بين الاستراتيجية ومفاهيم إدارية حديثة، حيث تناقش كيف يعمل التحول الرقمي كممكّن جوهري لايجاد محيطات زرقاء جديدة، وتحلل آليات استدامة الميزة التنافسية الناتجة عنها، كما تتناول بشكل نقدي التحديات والانتقادات الموجهة للاستراتيجية. تخلص الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي مقترح يوضح العلاقة التكاملية بين الرؤية الاستراتيجية، وأدوات المحيط الأزرق، والتحول الرقمي، والثقافة المنظمية، وأثر ذلك على تحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات لـ عقلية المحيط الأزرق كنهج استراتيجي مستمر للابتكار وايجاد القيمة، بدلاً من النظر إليها كمجرد مشروع لمرة واحدة.

الكلمات المفتاحية :استراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار، التحول الرقمي، منحنى الاستراتيجية، المحيطات الحمراء.

Abstract: This theoretical study aims to provide an in-depth analysis of the Blue Ocean Strategy as a tool for achieving sustainable competitive advantage in the contemporary business environment, which is characterized by intense competition and rapid digital transformation. The study originates from the problem that traditional competitive strategies, focusing on outperforming rivals within existing market boundaries (Red Oceans), have become less effective in creating profitable growth. Employing a descriptive-analytical methodology, the research reviews the intellectual foundations of the Blue Ocean Strategy and its main analytical tools, such as the Four Actions Framework and the Strategy Canvas. The study extends beyond a mere theoretical presentation to link the strategy with modern management concepts. It discusses how digital transformation acts as a key enabler for creating new blue oceans and analyzes the mechanisms for sustaining the resulting competitive advantage. It also critically examines the challenges and criticisms directed at the strategy. The research concludes by

presenting a proposed conceptual model that illustrates the integrative relationship between strategic vision, blue ocean tools, digital transformation, and organizational culture, and their impact on achieving superior performance and sustainable competitive advantage. The study recommends that organizations adopt a blue ocean mindset as a continuous strategic approach to innovation and value creation, rather than viewing it as a one-time project.

Keywords

Blue Ocean Strategy, Sustainable Competitive Advantage, Innovation, Digital Transformation, Strategy Canvas, Red Oceans.

1. مقدمة

على مدى الخمسة وعشرين عامًا الماضية، شكلت المنافسة جوهر الاستراتيجية للشركات، حتى أصبح من الصعب الحديث عن الاستراتيجية دون استخدام مصطلح المنافسة: (استراتيجية تنافسية، وميزة تنافسية، وهزيمة المنافسين)، ويعود هذا التركيز العميق على المنافسة إلى الجذور العسكرية للاستراتيجية، حيث أن لغة الأعمال مليئة بالمفاهيم العسكرية مثل الضباط التنفيذيين والمقر الرئيسي والجنود على الخطوط الأمامية (Kim & Mauborgne, 2005) ، وقد أعطى اقتصاد التنظيم الصناعي (Industrial Organization - IO) تعبيرًا رسميًا لهذه الأهمية الجوهرية للمنافسة، حيث يفترض هذا الحقل أن هيكل الاسواق يحدد سلوك الشركات وأداءها النهائي، هذه الرؤية التي يطلق عليها الأكاديميون الرؤية الهيكلية أو الحتمية البيئية، تدفع الشركات إلى محاولة بناء موقع دفاعي ضد المنافسين في فضاء السوق الحالي، مما يجعل الاستيلاء على حصة سوقية أكبر لعبة صفرية (Zero-sum game) حيث يكون مكسب شركة ما هو خسارة لأخرى (Porter, 1980) .

هذا المشهد، الذي أطلق عليه كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2005) **المحيطات الحمراء** الملطخة بدماء المنافسين، يجعل من الصعب على المنظمات تحقيق نمو مربح ومستدام، ومع تزايد العرض على الطلب في العديد من الصناعات نتيجة للتقدم التكنولوجي والعولمة، وتآكل الحواجز التجارية، أصبح التنافس على حصص متناقصة من الأسواق، رغم ضرورته، غير كافٍ للحفاظ على أداء عالٍ (D'Aveni & Gunther, 1995) ، من هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى تحول جذري في الفكر الاستراتيجي؛ انتقال من التنافس في الأسواق القائمة إلى ايجاد أسواق جديدة لا يوجد فيها منافسون. هذا هو جوهر **استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)**، التي تقدم إطارًا منهجيًا للمنظمات لتجاوز حدود الصناعة الحالية وإنشاء فضاء سوقي جديد وغير متنازع عليه، مما يجعل المنافسة في غير محلها. لا تدعو هذه الاستراتيجية إلى التخلي عن المنافسة تمامًا، بل إلى تغيير قواعد اللعبة من خلال ما يسمى بـ **ابتكار القيمة (Value Innovation)** ، وهو السعي المتزامن لتقديم قيمة استثنائية للعملاء مع تحقيق هيكل تكلفة منخفض. تكتسب هذه الاستراتيجية أهمية مضاعفة في عصر التحول الرقمي، حيث توفر التقنيات الحديثة أدوات غير مسبوقة للمنظمات لإعادة

تعريف صناعاتها، وايجاد نماذج أعمال مبتكرة. ومع ذلك، فإن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ليس مجرد قرار تقني، بل هو تحول ثقافي وتنظيمي يتطلب رؤية قيادية واضحة، وبيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب. يهدف هذا البحث النظري إلى تقديم تحليل متعمق وشامل لاستراتيجية المحيط الأزرق، ليس فقط كإطار نظري، بل كمدخل استراتيجي حيوي يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

2. الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق: من الفلسفة إلى التطبيق

1.2 جوهر الاستراتيجية: تجاوز المنافسة من خلال ابتكار القيمة

ترتكز استراتيجية المحيط الأزرق، التي قدمها كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بعد دراسة مستفيضة لأكثر من 150 خطوة استراتيجية في 30 صناعة مختلفة على مدى 100 عام، على فرضية أساسية وجذرية: إن الطريق إلى النمو المربح والمستدام لا يمر عبر ساحات القتال التنافسية المحتدمة، بل عبر ايجاد فضاءات سوقية جديدة تمامًا. الفكرة الجوهرية ليست في هزيمة المنافسين، بل في جعلهم غير ذي صلة (making the competition irrelevant)، بدلاً من تركيز الجهود على الاستحواذ على حصة أكبر من كعكة السوق الحالية، تدعو الاستراتيجية المنظمات إلى العمل على تكبير الكعكة نفسها، أو حتى خبز كعكة جديدة بالكامل. هذا التحول في التفكير ينقل الشركات من **استغلال الطلب الحالي** إلى **ايجاد والتقاط طلب جديد** .

هذا المفهوم مبني على **الرؤية البنائية (Reconstructionist View)** التي تفترض أن حدود الاسواق وهيكل الصناعة ليست معطيات ثابتة ومقدسة، بل هي نتاج أفعال ومعتقدات اللاعبين في الصناعة، وبالتالي يمكن إعادة بنائها وتشكيلها. وهذا يتناقض بشكل مباشر مع **الرؤية الهيكلية (Structuralist View)** التقليدية التي تستند إليها معظم استراتيجيات المنافسة، والتي تفترض أن على المنظمات التكيف مع هيكل الصناعة القائم (Porter, 1980) .

إن حجر الزاوية والمحرك الأساسي لهذه الاستراتيجية هو مفهوم **ابتكار القيمة (Value Innovation)**، الذي قدمه كيم وموبورن لأول مرة في مقال بمجلة هارفارد للأعمال عام 1997 .ابتكار القيمة ليس مجرد ابتكار تكنولوجي أو تحسين تدريجي، بل هو السعي المتزامن لتحقيق قفزتين نوعيتين: قفزة في **القيمة للمشترين** وقفزة في **خفض التكلفة للشركة** .هذا السعي المزدوج يكسر المفاضلة التقليدية التي فرضها مايكل بورتر، والتي تجبر المنظمات على الاختيار بين استراتيجية التميز (التي تعني قيمة أعلى بتكلفة أعلى) واستراتيجية قيادة التكلفة (التي تعني قيمة معقولة بتكلفة منخفضة). ابتكار القيمة يرفض هذا الاختيار، ويؤكد أن النجاح المستدام يكمن في إيجاد طرق لتقديم قيمة استثنائية للعملاء وفي نفس الوقت تبسيط هيكل التكاليف.

هذا الفكر ليس جديدًا بالكامل، فقد سبقه مفكرون آخرون طرحوا أفكارًا مشابهة .على سبيل المثال، رأى البروفيسور تشارلز هيل (1988) أن التميز يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق تكلفة منخفضة، كما دعا السويديان ريدرستراال ونوردستروم في كتابهما Funky Business (1999) إلى ايجاد استراتيجيات مثيرة كطريقة للعب لعبة مختلفة وايجاد احتكارات مؤقتة. لكن ما يميز استراتيجية المحيط الأزرق هو أنها لم تكتفِ بطرح الفكرة، بل قدمت مجموعة من الأدوات التحليلية المنهجية التي تجعل من عملية ايجاد الأسواق الجديدة عملية قابلة للتكرار والتطبيق، وليست مجرد ضربة حظ أو نتاج عبقرية فردية.

2.2 الأدوات التحليلية الرئيسية: كيف يتم تطبيق الاستراتيجية؟

لتحويل مفهوم ابتكار القيمة من مجرد فلسفة إلى واقع عملي، طوّر كيم وموبورن مجموعة من الأدوات التحليلية التي تساعد المنظمات على إعادة بناء حدود الاسواق بشكل منهجي. أبرز هذه الأدوات هما: منحنى الاستراتيجية وإطار الإجراءات الأربعة.

أ) الأداة التشخيصية: منحنى الاستراتيجية (The Strategy Canvas): منحنى الاستراتيجية هو الأداة المركزية في استراتيجية المحيط الأزرق، فهو إطار تشخيصي وعملي في آن واحد. وظيفته الأساسية هي تصوير الوضع التنافسي الحالي في فضاء الاسواق المعروف بطريقة مرئية وسهلة الفهم. يتكون المنحنى من محورين:

- **المحور الأفقي** :يمثل **العوامل الرئيسية التي تتنافس عليها الصناعة** وتستثمر فيها. هذه العوامل هي التي تحدد القيمة المقدمة للعملاء، مثل السعر، الجودة، سرعة الخدمة، ميزات المنتج، إلخ.
- **المحور الرأسي** :يمثل **مستوى العرض (Offering Level)** الذي تقدمه المنظمات لكل عامل من هذه العوامل.

من خلال رسم منحنى القيمة (Value Curve) للشركة على هذا المخطط ومقارنته بمنحنيات المنافسين الرئيسيين، يمكن للإدارة أن ترى بوضوح وبشكل فوري الصورة الكلية للمشهد التنافسي. هذا التحليل المرئي يكشف عن عدة أمور حيوية:

- **مدى التشابه والتقليد** :إذا كانت منحنيات القيمة للشركات المتنافسة متطابقة تقريبًا في شكلها، فهذا دليل قاطع على أن الصناعة غارقة في محيط أحمر، حيث تحاول كل شركة التفوق على الأخرى في نفس العوامل وبنفس الطريقة.
- **التركيز الاستراتيجي** :يوضح المنحنى أين تركز كل شركة استثماراتها ومواردها.

- **الفجوات في الاسواق** :يمكن أن يكشف المنحنى عن عوامل لم يتم التركيز عليها بشكل كافٍ من قبل الصناعة، أو عوامل تم المبالغة في الاستثمار فيها دون أن يقدرها الزبائن حقًا.

على سبيل المثال، في دراستهما لصناعة العصائر الأمريكية، وجد كيم وموبورن (2005)أن جميع أنواع العصائر الفاخرة تتنافس على نفس العوامل (مثل هيبة الكرم، تعقيد الطعم، والمصطلحات الصعبة) وتقدم مستوى عرض مرتفع عبر هذه العوامل، بينما تتنافس أنواع العصائر الاقتصادية على نفس العوامل ولكن بمستوى عرض منخفض. كلا النوعين لهما نفس شكل منحنى القيمة، مما يشير إلى منافسة مباشرة ومحدودة.

إن الهدف من استخدام منحنى الاستراتيجية ليس فقط تشخيص الوضع الحالي، بل هو نقطة الانطلاق لرسم **منحنى قيمة مستقبلي جديد ومختلف تمامًا** عن المنافسين. يجب أن يتميز منحنى القيمة الجديد بثلاث خصائص أساسية ليكون ناجحًا:

- **التركيز (Focus)** : يجب على الشركات أن تركز جهودها ومواردها على عدد محدود من العوامل الرئيسية، بدلاً من تشتيت جهودها عبر جميع عوامل المنافسة.
- **التباين (Divergence)** : يجب أن يتباين شكل منحنى قيمة الشركات بشكل واضح عن منحنيات المنافسين، مما يعكس تفرد استراتيجيتها.
- **شعار مقنع (Compelling Tagline)** : يجب أن تكون الاستراتيجية الجديدة قابلة للتلخيص في شعار بسيط وواضح ومقنع، يعبر عن القيمة الفريدة التي تقدمها الشركات (مثل: سرعة الطائرة بسعر السيارة لشركة Southwest Airlines).

ب) الأداة العملية: إطار الإجراءات الأربعة (The Four Actions Framework)

إذا كان منحنى الاستراتيجية هو الأداة التشخيصية، فإن إطار الإجراءات الأربعة هو المحرك العملي الذي يمكّن المنظمات من إعادة بناء منحنى القيمة وايجاد محيط أزرق. هذا الإطار يدفع المديرين والقادة إلى تحدي المنطق السائد في صناعتهم من خلال طرح أربعة أسئلة أساسية، يتم تطبيقها على كل عامل من عوامل المنافسة الحالية:

- **الاستبعاد (Eliminate) : ما هي العوامل التي تعتبرها الصناعة أمرًا مفروغًا منه ولكن يمكن استبعادها تمامًا؟** هذا السؤال يجبر المنظمات على التفكير في الميزات أو الخدمات التي أصبحت عبئًا على هيكل التكلفة دون أن تضيف قيمة حقيقية للعملاء. غالبًا ما تكون هذه العوامل موروثة من الماضي ولم يعد أحد يتساءل عن جدواها. استبعادها

يؤدي إلى خفض كبير في التكاليف. **مثال:** Cirque du Soleil استبعدت عروض الحيوانات والنجوم المشهورين، وهما من أكثر العناصر تكلفة في السيرك التقليدي، بعد أن أدركت أن الجمهور الحديث لم يعد يقدرهما كما في السابق.

- **التقليص (Reduce) : ما هي العوامل التي يجب تقليصها إلى ما دون معيار الصناعة؟** هذا السؤال يعالج مشكلة الإفراط في التصميم أو الإفراط في تقديم الخدمة، حيث تتنافس المنظمات على تقديم أفضل نسخة ممكنة من ميزة معينة، مما يزيد من التكاليف، بينما لا يقدر الزبائن هذا التحسين الإضافي. تقليص هذه العوامل يوفر المزيد من التكاليف. **مثال :**شركة نبيذ [yellow tail] قلصت من تعقيد الطعم والمصطلحات الصعبة على الزجاجة، لأنها أدركت أن المستهلك العادي يجدها مربكة ومنفرة.
- **الزيادة (Raise) : ما هي العوامل التي يجب زيادتها إلى ما فوق معيار الصناعة؟** هذا السؤال يدفع المنظمات إلى تحديد ومعالجة نقاط الضعف والتنازلات التي يجبر الزبائن على قبولها في العروض الحالية. من خلال زيادة مستوى العرض في هذه العوامل، يمكن للشركة أن تقدم قفزة واضحة في القيمة. **مثال** [yellow tail] :زادت من سهولة الشرب (easydrinking)للنبيذ، وهو عامل كان يعاني منه المستهلكون الجدد في صناعة العصائر التقليدية.
- **الايجاد :(Create) ما هي العوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب ايجادها؟** هذا هو السؤال الأكثر إبداعًا، حيث يدفع المنظمات إلى التفكير خارج حدود صناعتها واستعارة عناصر قيمة من صناعات بديلة أو ايجاد عناصر جديدة تمامًا .هذا الإجراء هو الذي يايجاد طلبًا جديدًا ويفتح فضاءات سوقية غير مستغلة. **مثال** Cirque du Soleil : ايجاد عناصر جديدة مثل الموضوع والقصة والموسيقى والرقص الفني، وهي عناصر مستعارة من عالم المسرح والأوبرا لم تكن موجودة في السيرك التقليدي.

إن القوة الحقيقية لهذا الإطار تكمن في **تطبيقه المتزامن** .فالمنظمات التي تركز فقط على الزيادة والايجاد سينتهي بها الأمر إلى زيادة تكاليفها. وتلك التي تركز فقط على الاستبعاد والتقليص قد ينظر إليها على أنها تقدم نسخة أرخص ولكنها أقل جودة. أما المنظمات التي تطبق الإجراءات الأربعة معًا، فإنها تتمكن من **إعادة تعريف القيمة نفسها**، وايجاد منحنى قيمة جديد ومختلف، وتحقيق ابتكار القيمة من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء بتكلفة أقل للشركة.

3.2 تطبيق الأدوات: من التشخيص إلى ايجاد منحنى قيمة جديد

تتم عملية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في العادة عبر سلسلة من الخطوات المنهجية التي تدمج بين الأداتين السابقتين:

الخطوة الأولى: الصحوة البصرية (Visual Awakening) : تبدأ العملية بجمع فريق متعدد الوظائف من داخل الشركات ورسم منحنى الاستراتيجية الحالي للشركة ومقارنته بالمنافسين الرئيسيين، هذه الخطوة غالبًا ما تكون بمثابة صدمة أو

جرس إنذار، حيث يرى المديرون لأول مرة بشكل مرئي مدى تشابه استراتيجيتهم مع المنافسين، وأين يتم إهدار الموارد على عوامل لا يقدرها الزبائن.

الخطوة الثانية: الاستكشاف البصري (Visual Exploration): في هذه الخطوة، يخرج الفريق إلى الميدان لاستكشاف ما وراء حدود صناعتهم. يتم ذلك من خلال **المسارات الستة (The Six Paths Framework)** التي تقترحها الاستراتيجية، والتي تدعو إلى النظر عبر:

- ✓ الصناعات البديلة.
- ✓ المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة.
- ✓ سلسلة المشترين (من المستخدمين إلى المؤثرين).
- ✓ العروض المكملة من المنتجات والخدمات.
- ✓ الجاذبية الوظيفية أو العاطفية للصناعة.
- ✓ الاتجاهات الخارجية عبر الزمن.

هذا الاستكشاف لا يركز فقط على الزبائن الحاليين، بل بشكل حاسم على **غير الزبائن (Non-customers)** ، الذين ينقسمون إلى ثلاث طبقات: أولئك الذين هم على وشك مغادرة الاسواق، وأولئك الذين يرفضون السوق بوعي، وأولئك الذين لم يفكروا في السوق كخيار أبدًا. فهم الأسباب التي تمنع هؤلاء من الشراء يوفر رؤى هائلة لايجاد طلب جديد.

الخطوة الثالثة: معرض الاستراتيجية البصري (Visual Strategy Fair): بعد مرحلة الاستكشاف، يقوم الفريق برسم عدة منحنيات استراتيجية مستقبلية محتملة بناءً على الرؤى التي تم جمعها. يتم عرض هذه المنحنيات في معرض تتم دعوة أصحاب المصلحة (بما في ذلك الزبائن، وغير الزبائن، وكبار المديرين والقادة) للتصويت على المنحنيات الأكثر إقناعًا وشرح أسباب اختيارهم. هذه العملية توفر تغذية راجعة سريعة وقيمة، وتساعد في بناء إجماع حول التوجه الاستراتيجي المستقبلي.

الخطوة الرابعة: التواصل البصري (Visual Communication): بمجرد اختيار منحنى الاستراتيجية المستقبلي، يتم إنشاء صورة بسيطة من صفحة واحدة تقارن بين المنحنى القديم (كما نحن الآن) والمنحنى الجديد (إلى أين نتجه). يتم توزيع هذه الصورة على جميع مستويات الشركات لتكون بمثابة دليل مرجعي واضح وموجز للاستراتيجية الجديدة، مما يسهل فهمها، ومواءمة الجهود حولها، وتوجيه القرارات الاستثمارية والتشغيلية.

إن هذه العملية المنهجية، التي ترتكز على أدوات تحليلية قوية، هي ما يميز استراتيجية المحيط الأزرق عن مجرد دعوات غامضة للتفكير خارج الصندوق .إنها تزود المديرين والقادة بخارطة طريق واضحة وعملية للانتقال من محيط المنافسة الأحمر إلى فضاء السوق الأزرق الشاسع وغير المكتشف

3. استراتيجية المحيط الأزرق في سياق الإدارة الحديثة

إن قيمة استراتيجية المحيط الأزرق لا تكمن فقط في إطارها الأصلي، بل في قدرتها على التكامل والتفاعل مع التوجهات الإدارية والتكنولوجية الحديثة، ويعتبر التحول الرقمي بمثابة محفز وممكّن جوهري لتطبيق هذه الاستراتيجية، حيث توفر التقنيات الرقمية وسائل غير مسبوقة لإعادة تعريف القيمة وايجاد أسواق جديدة، فعلى سبيل المثال، شركة **Cirque du Soleil**، وهي من الأمثلة الكلاسيكية في كتاب المحيط الأزرق، قامت بمزج السيرك مع فنون الأوبرا والباليه بينما استبعدت العروض الحيوانية والنجوم البارزين، مما أوجد شكلاً جديدًا تمامًا من الترفيه، وبالمثل، فإن شركات العصر الرقمي مثل **Uber** و **Airbnb** لم تخترع السيارات أو الشقق، لكنها استخدمت التكنولوجيا لايجاد منصة تربط بين العرض والطلب بطريقة مبتكرة، مما أوجد محيطًا أزرق في صناعات تقليدية، كما أن تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تمكّن المنظمات من فهم احتياجات **غير الزبائن (Non-customers)** بشكل أعمق، وهو أحد المسارات الرئيسية لايجاد المحيطات الزرقاء (Kim & Mauborgne, 2005) .

أحد الانتقادات الموجهة للاستراتيجية هو أن أي محيط أزرق سرعان ما سيتحول إلى أحمر، ورغم صحة ذلك نسبيًا، إلا أن تطبيق الاستراتيجية بشكل صحيح يبني حواجز قوية أمام التقليد، فابتكار القيمة يتطلب تغييرات جوهرية في نظام أنشطة المنافسين، وهو أمر صعب ومكلف، بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي توجد محيطًا أزرقًا تبني سمعة قوية وولاءً لدى الزبائن، وتستفيد من آثار الشبكة (Network Effects)، خاصة في النماذج الرقمية، مما يجعل من الصعب على المقلدين اللحاق بالركب (Kim & Mauborgne, 2005) ، ومع ذلك، فإن ايجاد محيط أزرق ليس مجرد تمرين تحليلي، بل هو عملية تتطلب تغييرًا عميقًا في ثقافة الشركات، يتطلب الأمر قيادة تحويلية لديها رؤية تتجاوز حدود الصناعة، وثقافة تشجع على الابتكار والتجريب، وتمكين للموظفين على جميع المستويات للمساهمة بأفكارهم، وتحولًا في التركيز من مراقبة المنافسين إلى فهم الزبائن وغير الزبائن بعمق (Lindič a et al., 2012) .

4. تحديات و انتقادات استراتيجية المحيط الأزرق

على الرغم من النجاح العالمي الذي حققته استراتيجية المحيط الأزرق وشعبيتها الواسعة في دوائر الأعمال والأوساط الأكاديمية، إلا أنها لم تكن بمنأى عن النقد والتدقيق، فقد وجه العديد من الباحثين والمحللين مجموعة من الانتقادات الجوهرية التي تتناول صلاحية النظرية، ومنهجيتها البحثية، وقابليتها للتطبيق العملي، إن فهم هذه التحديات

6/30/2025

والانتقادات أمر ضروري لتقييم الاستراتيجية بشكل موضوعي ومتوازن، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وفهم الظروف التي قد تكون فيها أكثر أو أقل فعالية، يمكن تصنيف هذه الانتقادات ضمن عدة محاور رئيسية.

1.4 النقد المنهجي: هل الاستراتيجية وصفية أم توجيهية؟

أحد أبرز الانتقادات وأكثرها تكرارًا هو التساؤل حول الطبيعة العلمية للاستراتيجية: هل هي نظرية **توجيهية (Prescriptive)** تقدم وصفة منهجية يمكن للشركات اتباعها لتحقيق النجاح بشكل استباقي، أم أنها مجرد إطار **وصفي (Descriptive)** يفسر نجاح المنظمات بأثر رجعي؟ يرى نقاد مثل Kabukin (2014) أن استراتيجية المحيط الأزرق تميل إلى أن تكون وصفية أكثر منها توجيهية، فالكتاب ومقالاته التأسيسية تعتمد بشكل كبير على دراسات حالة لشركات حققت نجاحًا باهرًا بالفعل) مثل Cirque du Soleil، Southwest Airlines، و[yellow tail] ، ثم تقوم بتحليل قصص نجاحها من خلال عدسة المحيط الأزرق، لتثبت أن هذه المنظمات طبقت (بشكل واعٍ أو غير واعٍ) مبادئ ابتكار القيمة.

المشكلة في هذا النهج، كما يوضح Burke et al. (2009)، تكمن في غياب **المجموعة الضابطة (Control Group)** ، فالمنهجية البحثية لكيم وموبورن لم تتضمن تحليلًا للشركات التي حاولت ايجاد محيطات زرقاء ولكنها فشلت في مسعاها، هذا الغياب يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت الأدوات والمبادئ المقترحة هي بالفعل سبب النجاح، أم أنها مجرد سمات مشتركة يمكن العثور عليها في أي قصة نجاح بعد وقوعها، بعبارة أخرى، لا يمكننا أن نعرف كم عدد المنظمات التي طبقت إطار الإجراءات الأربعة أو المسارات الستة وانتهى بها المطاف بالفشل، هذا القصور المنهجي يضعف من **قابلية دحض النظرية (Falsifiability)**، وهو معيار أساسي في المنهج العلمي، حيث يصعب إثبات خطأ النظرية إذا كانت كل الأمثلة المختارة تدعمها بشكل انتقائي.

هذا النقد لا يعني أن الأدوات التحليلية عديمة الفائدة، بل يشير إلى أن قوتها قد تكمن في قدرتها على توفير لغة مشتركة وإطار للتفكير الإبداعي داخل الشركات، أكثر من كونها وصفة مضمونة للنجاح، قد تكون الاستراتيجية أداة ممتازة لتحليل وتشخيص الوضع الراهن وتحدي الافتراضات القائمة، ولكن فعاليتها كأداة تنبؤية أو توجيهية لايجاد النجاح المستقبلي لا تزال موضع تساؤل علمي.

2.4 نقد الأصالة: هل الأفكار جديدة حقًا؟

انتقاد جوهري آخر يتمحور حول مدى أصالة الأفكار التي تقدمها استراتيجية المحيط الأزرق، يجادل عدد من الباحثين، مثل Kraaijenbrink (2012) و Herman (2008) ، بأن العديد من المفاهيم الأساسية في الاستراتيجية ليست جديدة بالكامل، بل هي إعادة صياغة وتسويق لمفاهيم موجودة مسبقًا في أدبيات الإدارة والاستراتيجية.

- **ابتكار القيمة والمفاضلة بين التكلفة والتميز** :إن فكرة كسر المفاضلة التقليدية بين التميز والتكلفة المنخفضة، التي يعتبرها كيم وموبورن حجر الزاوية في ابتكار القيمة، قد تم تناولها من قبل، فعلى سبيل المثال، أشار Charles W. L. Hill في عام 1988 إلى أن نموذج بورتر للمفاضلة بين الاستراتيجيتين معيب، وأن التميز يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق تكلفة منخفضة، كما أن مفهوم **الانضباطات القيمية (Value Disciplines)** الذي قدمه Treacy & Wiersema (1993) يتضمن أفكارًا مشابهة حول التركيز على أحد أبعاد القيمة (تفوق المنتج، أو العلاقة الوثيقة بالعميل، أو الكفاءة التشغيلية).
- **ايجاد أسواق جديدة** :فكرة ايجاد أسواق جديدة بدلاً من التنافس في الأسواق القائمة هي فكرة قديمة قدم مفهوم ريادة الأعمال نفسه، فالمفكر الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter, 1934)تحدث عن التدمير الخلّاق (Creative Destruction)كعملية يقوم فيها رواد الأعمال بتدمير الهياكل السوقية القديمة من خلال ابتكارات جذرية تايجاد أسواقًا جديدة، كما أن كتاب Funky Business (Ridderstråle & Nordström, 1999) دعا المنظمات إلى لعب لعبة مختلفة وايجاد احتكارات مؤقتة قبل عدة سنوات من ظهور كتاب المحيط الأزرق.
- **إطار الإجراءات الأربعة** :يرى بعض النقاد أن هذا الإطار يشبه إلى حد كبير مبادئ نظرية **TRIZ**للحل الابتكاري للمشكلات، والتي تتضمن مبادئ مثل الحذف، والدمج، والتغيير، والتي تُستخدم لتوليد حلول مبتكرة.

يرى هؤلاء النقاد أن النجاح الهائل الذي حققته استراتيجية المحيط الأزرق لا يعود بالضرورة إلى أصالة أفكارها، بل إلى قوة **الاستعارة (Metaphor)** المستخدمة، فاستعارة المحيط الأزرق/الأحمر هي استعارة قوية وجذابة ولاصقة (sticky)، يسهل تذكرها وتداولها، وهي التي أعطت هذه المفاهيم زخمها وشعبيتها الواسعة، وهذا لا يقلل من قيمة الاستراتيجية كأداة تواصل وتحفيز، ولكنه يضعها في سياقها التاريخي الصحيح كجزء من تطور الفكر الاستراتيجي وليس كقطيعة كاملة معه.

3.4 النقد العملي: تحديات التطبيق والاستدامة

بالإضافة إلى الانتقادات النظرية والمنهجية، هناك مجموعة من التحديات العملية والانتقادات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجية في الواقع.

- **تجاهل دور التسويق وبناء العلامة التجارية** :أحد الانتقادات العملية الهامة، التي أشار إليها Pollard (2005)، هو أن الاستراتيجية تفترض أن النجاح التسويقي سيأتي كنتيجة طبيعية لايجاد قيمة مبتكرة، هذا التجاهل لدور التسويق يعتبر عيبًا قاتلاً (Fatal Flaw) في النظرية، فايجاد سوق جديد يتطلب جهدًا تسويقيًا هائلاً لتثقيف غير الزبائن

حول القيمة الجديدة التي يقدمها المنتج أو الخدمة، وبناء الوعي، وإقناعهم بتغيير سلوكياتهم، إن النجاح لا يعتمد فقط على جودة الفكرة، بل على القدرة على توصيل هذه الفكرة وبناء علامة تجارية قوية حولها.

- **هل يتم ايجاد أسواق جديدة حقًا؟** :يثير Herman (2008) تساؤلاً هامًا حول ما إذا كانت الأمثلة المقدمة تايجاد بالفعل طلبًا جديدًا، أم أنها ببساطة تسحب الطلب من أسواق بديلة، في حالة نبيذ[yellow tail] ، يجادل هيرمان بأن الزبائن الجدد لم يظهروا من فراغ، بل هم مستهلكون كانوا سيشترون أنواعًا أخرى من المشروبات (مثل البيرة أو الكوكتيلات) لو لم يظهر هذا العصائر، هذا لا يقلل من نجاح الشركات، ولكنه يغير من طبيعة الإنجاز؛ فهو ليس ايجادا لطلب جديد من العدم، بل هو نجاح في استهداف الزبائن من صناعات بديلة، وهو أحد المسارات الستة التي تقترحها الاستراتيجية نفسها.
- **ديناميكية المحيطات وقضية الاستدامة** :كما يعترف كيم وموبورن أنفسهما، فإن أي محيط أزرق سيتحول حتمًا إلى محيط أحمر مع مرور الوقت ودخول المقلدين، هذا يطرح تساؤلاً حول مدى استدامة الميزة التنافسية الناتجة، يرى نقاد مثل Herman (2008) أن الفترة التي تتمتع فيها الشركات بـ ميزة غير عادلة (Unfair Advantage) هي فترة محدودة ومؤقتة، مما يقلل من الوعود الكبرى التي تقدمها الاستراتيجية، ورغم أن كيم وموبورن يؤكدون على أن الاستراتيجية هي عملية ديناميكية ومستمرة للبحث عن محيطات زرقاء جديدة، إلا أن هذا يتطلب موارد وقدرات ابتكارية هائلة قد لا تتوفر لدى جميع المنظمات.
- **خطر تجاهل المنافسة قصيرة الأجل** :يرى Kraaijenbrink (2012) أن التركيز المفرط على تجاهل المنافسة وايجاد أسواق جديدة قد يكون خطيرًا، فالمنظمات لا تزال بحاجة إلى استراتيجية تنافسية قوية للبقاء والنجاح في محيطاتها الحمراء الحالية التي تمثل مصدر تدفقاتها النقدية، إن تجاهل المنافسين الحاليين تمامًا قد يعرض الشركات لخطر فقدان حصتها السوقية ومواردها قبل أن تتمكن من تحقيق النجاح في محيطها الأزرق الجديد، لذلك، يجب على المنظمات الموازنة بين استراتيجيتين :استراتيجية تنافسية قصيرة الأجل، واستراتيجية ايجاد محيط أزرق طويلة الأجل.
- **الغموض في تحديد المسؤوليات** :تنتقد بعض المراجعات، مثل مراجعة(2014) Kabukin ، الغموض في تحديد من هو المسؤول عن قيادة وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق داخل الشركات، فالكتاب يتحدث بشكل عام عن المديرين والقادة والقادة دون تحديد هيكل تنظيمي واضح أو وحدة مسؤولة عن هذه المبادرات، مما قد يؤدي إلى ضياع المسؤولية وصعوبة التنفيذ.

4.4 الإفراط في التبسيط وتحديات التفسير السببي

أحد الجوانب التي تثير النقد هو ميل الاستراتيجية إلى تقديم تفسيرات سببية مبسطة لظواهر معقدة، المثال الأبرز هو حالة انخفاض معدلات الجريمة في نيويورك، التي تُستخدم في الكتاب كدليل على فعالية قيادة نقطة التحول،

6/30/2025

ينسب كيم وموبورن هذا النجاح بشكل كبير إلى السياسات التي اتبعها مفوض الشرطة آنذاك، بيل براتون، ومع ذلك، يقدم كتاب Freakonomics (Levitt & Dubner, 2005) تفسيرًا بديلاً ومختلفًا تمامًا، يربط انخفاض الجريمة بتشريع الإجهاض قبل عقود من الزمن، كما أن معدلات الجريمة انخفضت في مدن أخرى لم تطبق نفس السياسات، هذا المثال يوضح خطر تقديم تفسيرات أحادية السبب لظواهر متعددة العوامل، ويضعف من قوة الحجج المقدمة لدعم بعض المفاهيم الملحقة بالاستراتيجية.

كما أن بساطة الأدوات نفسها قد تكون سلاحًا ذا حدين، فبينما تجعلها سهلة الفهم والتطبيق، فإنها قد تشجع على التفكير السطحي، فإطار الإجراءات الأربعة، على سبيل المثال، قد لا يكون كافيًا لتوليد ابتكارات جذرية إذا لم يكن مدعومًا بفهم عميق للسياق التكنولوجي والسوقي وثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع الحقيقي.

ويمكن القول إن استراتيجية المحيط الأزرق، رغم الانتقادات الموجهة إليها، تظل إطارًا فكريًا قويًا ومؤثرًا، إن عناصر قوتها الحقيقية لا تكمن بالضرورة في أصالتها المطلقة أو في دقتها المنهجية التي لا تشوبها شائبة، بل في قدرتها على تغيير طريقة تفكير المديرين والقادة والقادة،إنها تقدم لغة جديدة ومجموعة من الأدوات البسيطة التي تحفز المنظمات على تحدي الوضع الراهن، والتفكير فيما وراء حدود صناعتها، والتركيز على ايجاد قيمة جديدة للعملاء بدلاً من مجرد التنافس على القيمة الحالية، ومع ذلك، يجب على الممارسين والباحثين التعامل معها بحذر ونقد، فلا يجب النظر إليها على أنها حل سحري أو وصفة مضمونة، بل كإطار توجيهي للتفكير الاستراتيجي يجب تكييفه وتطبيقه بذكاء، مع الأخذ في الاعتبار السياق الخاص بكل شركة، وضرورة الموازنة بين طموحات المحيط الأزرق ومتطلبات المحيط الأحمر، وتوفير الدعم التسويقي والثقافي اللازم لنجاح أي مبادرة ابتكارية، إن الاعتراف بهذه التحديات والانتقادات لا يقلل من قيمة الاستراتيجية، بل يضعها في منظورها الصحيح كأداة قوية ولكنها ليست كاملة، تتطلب حكمة في التطبيق ونقدًا في التقييم.

5. نموذج مفاهيمي مقترح لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

بناءً على التحليل النظري السابق والتحديات المطروحة، يقترح الباحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح المسار المتكامل لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في العصر الرقمي، تبدأ العملية بوجود مدخلات وممكّنات أساسية تتمثل في الرؤية القيادية، والثقافة المنظمية المبتكرة، والتحول الرقمي، ورأس المال البشري المؤهل، هذه المدخلات تمهد الطريق لتطبيق عملية استراتيجية المحيط الأزرق المنهجية، التي تتضمن استخدام أدوات مثل منحنى الاستراتيجية للتشخيص، وإطار الإجراءات الأربعة للتحليل، المخرجات المباشرة لهذه العملية هي ايجاد منحنى قيمة جديد ومتميز، وإنشاء فضاء سوقي غير متنازع عليه، وتحقيق ابتكار القيمة، وفي النهاية، يؤدي هذا إلى تحقيق الأثر النهائي المتمثل في أداء استراتيجي متفوق، وميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز صورة العلامة التجارية، يسعى هذا النموذج إلى معالجة بعض الانتقادات من خلال التأكيد

على أن تطبيق الأدوات التحليلية وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون مدعومًا بأساس متين من القيادة والثقافة والتكنولوجيا.

6. الخاتمة والتوصيات

إن استراتيجية المحيط الأزرق تقدم للمنظمات، بما في ذلك الجامعات، إطارًا فكريًا وعمليًا قويًا للهروب من فخ المنافسة المدمرة في المحيطات الحمراء، إنها ليست مجرد استراتيجية لإطلاق منتج ناجح، بل هي دعوة لإعادة التفكير بشكل جذري في ما هي القيمة؟ ولمن نقدمها؟، وقد أظهر التحليل النظري أن نجاح هذه الاستراتيجية في العصر الحالي يعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على الاستفادة من التحول الرقمي كأداة لايجاد القيمة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، والعمل بشكل منهجي لتطبيق أدواتها التحليلية، بناءً على ذلك، يوصي البحث القادة والمديرين بتبني عقلية المحيط الأزرق كعملية مستمرة، والاستثمار بشكل متوازن في التكنولوجيا والثقافة ورأس المال البشري، والتركيز على غير الزبائن كمصدر للنمو، أما بالنسبة للباحثين المستقبليين، فهناك حاجة ماسة لإجراء دراسات حالة تطبيقية في السياق العربي، والتحقق التجريبي من النماذج المقترحة، وإجراء دراسات طولية لتتبع تطور المحيطات الزرقاء بمرور الوقت، في الختام، تبقى استراتيجية المحيط الأزرق منارة توجه المنظمات نحو مستقبل أكثر إشراقًا وربحية، مستقبل لا يتمحور حول هزيمة الآخرين، بل حول ايجاد قيمة جديدة للعالم.

7. قائمة المراجع

Burke, A. E., van Stel, A. J., & Thurik, R. (2009). Blue Ocean Versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. ERIM Report Series.

D'Aveni, R. A., & Gunther, R. (1995). Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments. Free Press.

Dufour, G. (2010). *The business model of Cirque du Soleil*. In G. von Krogh, S. Raisch, & M. T. Probst (Eds.), Management of the creative industries (pp. 119-130). Springer.

Enz, C. A. (2011). Competing successfully with other hotels: The role of strategy. In M. C. Sturman, J. B. Corgel, & R. Verma (Eds.), The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice (pp. 207-226).

Herman, D. (2008). The Limitations Of Blue Oceans Strategies And An Unexpected Alternative. Marcommwise.

Herman, D. (2008). The Limitations Of Blue Oceans Strategies And An Unexpected Alternative. Marcommwise.

Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost. Academy of Management Review, 13(3), 401–412.

Kabukin, D. (2014). Reviewing the Blue Ocean Strategy: Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable? [Master thesis, University of Twente].

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review, 75(1), 102–112.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. Harvard Business Review, 77(1), 83–93.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, 82(10), 76–85.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. Journal of Business Strategy, 26(4), 22-28.

Kraaijenbrink, J. (2012). What is new about Blue Ocean Strategy?. Kraaijenbrink.com.

Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2005). Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything. William Morrow.

Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2005). Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything. William Morrow.

Lindiča, J., Bavdaža, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. Research Policy, 41(5), 928-938.

Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990–2005. Administrative Science Quarterly, 55(3), 439-471.

O'Gorman, C. (2008). Nintendo: Creating a blue ocean in the home entertainment market. In C. O'Gorman & R. O. O'Gorman (Eds.), Teaching business strategy with cases (pp. 119-138). Elgar.

Pollard, W. E. (2005). Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw. CMO Magazine.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Ridderstråle, J., & Nordström, K. A. (1999). Funky Business: Talent Makes Capital Dance. Bookhouse Publishing.

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, 71(1), 84-93.

White, R. E. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. Strategic Management Journal, 7(3), 217-231.