



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Extent to Which the Strategic Spectrum is Employed in the Marketing of pharmaceutical products, an exploratory study in a number of drug stores and medical supplies in the city of Mosul

1st, Dr. ayman jasem ¹, 2nd Dr. Yaser daood ²

1. University of Mosul , Administration and Economics College

2. Northern Technical University, Administrative Technical College

Article Informations

Received: 04 - 11 - 2022,
Accepted : 21 - 11 - 2022,
Published online : 01- 04 - 2023

Corresponding author:

Name : ayman jasem
Affiliation : University of Mosul ,
Administration and Economics
College
Email : ayman_jasem@uomosul.edu.iq

Key Words:

The Strategic Spectrum
Marketing of
pharmaceutical products

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the extent to which the strategic spectrum is employed in the pharmaceutical industries marketing outlets. The warehouses of medicines and medical supplies operating in the city of Mosul were a research field through which data were collected and obtained from the research sample, who numbered (33) individuals working in the researched drug stores. The questionnaire was then used as a main tool for collecting the required data from the research sample, and based on a set of statistical methods, the data were analyzed and hypotheses tested, using the statistical software (SPSS). The competition taking place among them, and the research presented a set of proposals, the first of which is the necessity of making the strategic spectrum an entry point and an approach in diversifying business models that the researched assets can adopt in their quest to develop their position in the market.



مدى توظيف الطيف الاستراتيجي في تسويق المنتجات الدوائية، دراسة استطلاعية في عدد من مداخل الادوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل

د. أيمن جاسم محمد الطائي

مدرس

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

ayman_jasem@uomosul.edu.iq

د. ياسر داود سليمان

مدرس

قسم ادارة المكتب – المعهد التقني الموصل

الجامعة التقنية الشمالية

Yaser.aldaood@ntu.edu.iq

المستخلص

تجسد الهدف من البحث في تحديد مدى توظيف الطيف الاستراتيجي في منافذ تسويق المنتجات الدوائية، فكانت مداخل الادوية والمستلزمات الطبية العاملة في مدينة الموصل ميدان بحثياً تم من خلاله الجمع والحصول على البيانات من العينة البحثية الذين بلغ عددهم (33) فرداً يعملون في مداخل الادوية المبحوثة، إذ تم استخدام الاستبانة بعدّها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة من عينة البحث، واعتماداً على مجموعة من الأساليب الاحصائية تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وباستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS)، ومن أبرز النتائج التي توصل اليها البحث ان المداخل المبحوثة توظف مدى واسع من الطيف الاستراتيجي في المنافسة الحاصلة فيما بينها، كما قدم البحث مجموعة من المقترحات منها ضرورة جعل الطيف الاستراتيجي مدخلاً ومنهجاً في تنوع نماذج الأعمال التي يمكن للمدخل المبحوثة أن تتبناها ضمن سعيها لتطوير مكانتها في السوق.

المقدمة

شهد عالم الأعمال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين حالة من المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، بما استدعى من صناع القرار في تلك المنظمات تغيير استراتيجيتهم للحفاظ على أعمالهم في عالم الأعمال التنافسي، ففي العقود الماضية تم صياغة بعض الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات بطريقةٍ أو بأخرى لمجاراة حالة المنافسة في السوق، ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال على مستوى طبيعة المنتجات المقدمة (عدداً ونوعاً)، ومع الزيادة في عدد المنظمات المتنافسة في السوق، بدأت المنظمات باتباع استراتيجيات جديدة اطلق عليها استراتيجيات المحيط، فوفقاً لـ (Aithal, 2016, 2) فإن التفكير في اعتبار أن الأسواق التي تعمل فيها المنظمات تمثل محيطاً وأن المنظمات العاملة فيه هذا السوق تعمل بوصفها أسماك قرش تتنافس فيما بينها وتوسعي جاهدةً لتحقيق الانتصار على بعضها البعض الأمر الذي يصور على أنه اراقة للدماء وبالتالي يتحول هذا المحيط الى اللون أحمر، من هنا

ظهرت تسمية المحيط الأحمر. ثم قدمت فكرة المحيط الأزرق بوصفها استراتيجية بديلة لاستراتيجية المحيط الأحمر، وقد نتج عن هذه المقابلة بروز العديد من الاستراتيجيات تحت مسمى استراتيجيات المحيط، الأمر الذي صاغ معه ما يمكن أن يطلق عليه الباحثان بالطيف الاستراتيجي، وانطلاقاً من ذلك، وبغية التعريف بهذا الطيف الاستراتيجي الذي يمكن لمنظمات الأعمال ان تعتمد، فقد تم تقسيم البحث ضمن محاور أربعة، أولها الإطار المنهجي، والثاني فقد كان الإطار النظري عبر تشخيص ما قدمه الباحثون بشأن عناصر هذا الطيف الاستراتيجي، بينما كان المحور الثالث متعلقاً بالجانب العملي واختبار الفرضيات البحثية، واختتم البحث بمحوره الرابع المخصص للاستنتاجات التوصل إليها البحث والمقترحات التي قدمها.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. المشكلة البحثية

برزت في السنوات الاخيرة منافسة شرسة بين المنظمات في البيئة الدولية والمحلية على حدٍ سواء، وذلك بسبب العديد من المتغيرات جسدتها مفاهيم مثل العولمة، والتغيرات التكنولوجية السريعة، والأسواق الجديدة، والتغيير في توقعات الزبائن، فأصبحت المنظمات مجبرة على التفكير واتخاذ القرارات باستخدام التفكير والتخطيط الاستراتيجي لصياغة استراتيجيات عملها على النحو الذي يمكنها من تحقيق أهدافها في البقاء والنمو في بيئة عملها، واستناداً لذلك، تبرز حاجة المنظمات الى تطوير استراتيجية واحدة أو أكثر تحت مسمى استراتيجيات المحيط يمكن من خلالها تحقيق أفضل النتائج بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية وبما يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف بطريقة مثلى ومثمرة.

وتعد الصناعات الخاصة بالمنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية أحد أهم الصناعات التي تشهد عمليات منافسة شديدة بين المسوقين لمنتجاتها (مذاخر الأدوية)، حيث أكدت المعلومات التي تم جمعها في البحث الحالي عن تاريخ سنة تأسيس المذخر، أن عدد مذاخر الأدوية في مدينة الموصل قد تزايد في السنوات الاخيرة بما يعني زيادة حدة المنافسة بين تلك المذاخر، وبالتالي تحتاج هذه المذاخر الى صياغة استراتيجية أو أكثر للتنافس، ومن هنا واعتماداً على ما ذكر آنفاً، يعرض الباحثان مشكلتهما البحثية في التساؤلات التالية:

1. هل تعتمد مذاخر الأدوية المبحوثة على استراتيجية تنافسية محددة؟
2. هل أن مذاخر الادوية المبحوثة توظف أكثر من استراتيجية محيط في إطار عملها التنافسي؟
3. ما هي استراتيجيات المحيط الأكثر بروزاً واعتماداً التي تنتهجها المذاخر المبحوثة في البيئة العراقية؟

ثانياً. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث انطلاقاً من أهميته العلمية بالتعريف بمتغيراته التي بدأت تستحوذ على جانب من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، التي أثبتت الأدبيات الخاصة بموضوع استراتيجيات المحيط انبثاق وجهات نظر متعددة في تناول الموضوع بما سيساعد على فهم اتجاهاته وأبعاده النظرية، بما استدعى من الباحثان عرض الموضوع ضمن إطار نظري يوضح فيه تلك المحيطات تحت مسمى الطيف الاستراتيجي، وبما يعزز الرصيد المعرفي النظري في هذا الموضوع، كما أن أهمية البحث التطبيقية تبرز في إفادة المنظمات على نحو عام والمذاخر المبحوثة على نحو خاص في التعريف بعناصر الطيف الاستراتيجي التي يمكن لها أن تعتمد في بيئتها التنافسية بما يمكن أن يعزز من قدراتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها.

ثالثاً. أهداف البحث

- وبناءً على ما تم عرضه من مشكلة وأهمية البحث يمكن توضيح أهداف البحث بما يأتي:
1. تحديد مدى اعتماد مذاخر الادوية المبحوثة لاستراتيجيات المحيط وتطبيقها في إطار أعمالها التنافسية.
 2. التعرف على امكانية مذاخر الادوية المبحوثة في اعتماد عدد من استراتيجيات المحيط التي تضمنها الطيف الاستراتيجي.

رابعاً. فرضيات البحث

وفقاً لما جاء في مشكلة، وأهمية، وأهداف البحث، تحدد الفرضيات البحثية بما يأتي:

فرضية البحث الأولى: لا توظف مذاخر الأدوية المبحوثة استراتيجيات المحيط في انشطتها التنافسية.

فرضية البحث الثانية: لا تبرز أي استراتيجية واضحة من استراتيجيات المحيط لدى مذاخر الادوية المبحوثة في نشاطاتها التنافسية.

خامساً. ميدان ومجتمع البحث وعينه

شكلت مذاخر بيع الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل ميداناً بحثياً للبحث الحالي، وعُدَّ العاملين في مذاخر الأدوية مجتمعاً بحثياً، ونظراً لكون مجتمع البحث غير معلوم العدد كونها لا تتضمن هيكلية محددة لعدد العاملين، فقد تم اختيار عينة من العاملين في المذاخر التي شملها البحث وبواقع (3) أفراد من كل مذخر ممن لهم صلة مباشرة بعملية تسويق المنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية، حيث تم اختيار (10) مذاخر من أكبر وأهم المذاخر في مدينة الموصل، وقد تم توزيع (33) استمارة استبانة تم استلامها بالكامل وكانت جميعها صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (100%).

سادساً. أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد من قبل الباحثان في إنجاز بحثهما على الأساليب التالية:

- أ. الإطار النظري: تم استخدام ما متاح من مصادر علمية ذات علاقة بموضوع البحث.
- ب. الجانب التطبيقي: اعتمدت استمارة الاستبانة بعدّها الأداة الأساسية لغرض جمع البيانات من الميدان المبحوث، بعد قيام الباحثان بإعدادها وصياغة أسئلتها استناداً إلى ما تم عرضه في الجانب النظري على النحو الذي يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم الاستراتيجية

المؤلفات بشأن مفهوم الاستراتيجية شهدت نمواً كبيراً في العقود الماضية، فأدبيات الإدارة الاستراتيجية تنمو أكثر فأكثر، ويمكن إرجاع ظهور الإدارة الاستراتيجية إلى الخمسينيات من القرن العشرين عندما أشار (Selzinck) إلى الحاجة للجمع بين الحالة الداخلية للمنظمة والتوقعات للبيئة الخارجية، إذ حدد (Andrews) الاستراتيجية بوصفها توازن الإجراءات والاختيارات بين القدرات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية (Gentiana, 2020, 914). وأشار (Porter, 1996, 68) بأن الاستراتيجية هي إنشاء موقع فريد وقيم للمنظمة، وهي تتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة، وأشار بأنه إذا كان هناك موقع مثالي واحد فقط، فلن تكون هناك حاجة للاستراتيجية، وستواجه المنظمات حتمية بسيطة هي الفوز في السباق التنافسي، وجوهر تحديد المواقع الاستراتيجية هو اختيار الأنشطة التي تختلف عن المنافسين.

وقد أضحت الحاجة إلى مفهوم الاستراتيجية المرتبطة بمنظمات الأعمال أكبر بعد الحرب العالمية الثانية، فالأعمال انتقلت من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة سريعة التغير وتنافسية، حيث يحدث هذا التغيير في البيئة كما أشار (Ansoff) نتيجة عاملين مهمين، هما: التسارع في معدل التغيير داخل المنظمات والتطبيق المتسارع للعلم والتكنولوجيا في عمليات الإدارة، فمعدل التغيير المتسارع يضع استثناءً في القدرة على توقع التغيير، والاستفادة من الفرص الجديدة، واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب لتجنب التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، بما يحفزها لتوظيف التقنيات الجديدة، والاهتمام وقبول الأساليب التحليلية والواضحة والمميزة لاتخاذ القرارات التي زادت من قدرة الإدارة على التعامل مع المستقبل غير المؤكد بشكل متزايد (Jeffrey, 1980, 219). لقد تطور مفهوم الاستراتيجية إلى مجال معرفي في الإدارة والإدارة الاستراتيجية على مستوى المحتوى، والمفاهيم، والتفكير العملي، نظراً لأن هذا المفهوم يمثل أداة مهمة لإدارة الأعمال في سوق تنافسي ومضطرب، ووفقاً لذلك يبرز الهدف الرئيس للاستراتيجية لیتضمن إعداد المنظمة لمواجهة البيئة التنافسية الحالية، عن طريق تسخير المهارات، والمؤهلات، والموارد الداخلية للمنظمة، على نحوٍ منهجي وموضوعي (Emerson et al., 2014, 43).

ثانياً. تعريف الاستراتيجية

قدم (Strakova *et al*) تعريفين للاستراتيجية وفق منهجين، تقليدي وحديث، المنهج التقليدي، يعرف الاستراتيجية بوصفها وثيقة توجد فيها الأهداف طويلة الأجل وتحدد من خلالها العمليات التشغيلية وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز تلك الأهداف، أما المنهج الحديث فينظر إلى الاستراتيجية بوصفها إعداد المنظمة للمستقبل وتحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتحديد العمليات الاستراتيجية، ونشر موارد المنظمة اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف، وهذا يعني أن الاستراتيجيات تستند إلى متطلبات الأعمال، والنظر إلى التغييرات في الموارد والقدرات، لتستجيب على نحوٍ كافٍ للتغييرات التي تحدث في بيئتها في الوقت نفسه (Monika *et al.*, 2016, 19). وفي هذا السياق في المفهوم الحديث، عرفت الاستراتيجية بأنها ما يربط القدرات والتطلعات، وهي منهج ملموس لمواءمة تطلعات وقدرات المنظمات من أجل تحقيق الأهداف وتكوين القيمة (John & Bert, 2020, 1-3). كما عرفت الاستراتيجية بأنها عملية مخططة للوصول إلى الأهداف المحددة بما يتماشى مع قدرات المنظمة من خلال تحليل الوضع الداخلي والبيئة الخارجية للمنظمة مع مراعاة أنشطة المنافسين (Bulent, 2020, 230).

ثالثاً. مستويات الاستراتيجية

تتضمن مهمة إعداد الاستراتيجية في المنظمات، أربعة أنواع أو مستويات مختلفة من الاستراتيجية، ويتضمن كل منها جوانب مختلفة من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذه المستويات، هي (Julius, 2014, 127) (Arthur *et al*, 2018, 33):

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تمثل أكثر أنواع الاستراتيجيات صلةً بتحويل رسالة المنظمة إلى تصرفات و أعمال فعلية (السيد، 2000، 81) إذ تركز على المنتجات والصورة العامة للمنظمة في بيئتها، فضلاً عن المركز التنافسي لها، وتحديد حصة المنظمة السوقية بجانب دورها في التنسيق بين الاستراتيجيات، بمعنى تحليل الفجوة الاستراتيجية وتعريفها وتحديد الغايات الجوهرية التي ترغب المنظمة تحقيقها، وبيان المنهج في تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات أعمال المنظمة (المغربي، 1999، 57).

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تدعى هذه الاستراتيجيات، بالاستراتيجيات التنافسية، فأهميتها تنطق من أنها تعطي الصيغة العملية والتطبيقية للمنافسة، من أجل كسب السوق وتحقيق الأرباح (الغالبى وإدريس، 2007، 45) وهي تركز على كيفية المنافسة في مجالات الأعمال (منتج، أو مجموعة

منتجات) في قطاع أو سوق معين تخدمه في الصناعة، ووحدة الأعمال هذه لديها صلاحية وضع استراتيجياتها الخاصة بها وتطويرها، لكن ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة وفي ضوء أهدافها (الجعدني، 2002، 9).

الاستراتيجية على مستوى الوظائف

تتعلق بالتصرفات، والمناهج، والممارسات التي يجب استخدامها في إدارة وظائف معينة أو عمليات الأعمال أو الأنشطة الرئيسية داخل المنظمة، ويمثل هذا المستوى استراتيجيات للإدارات الوظيفية داخل المنظمة، مثل التسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية والشراء، إذ يتم تكليف رؤساء الوظائف بالمسؤولية الرئيسية عن وضع استراتيجيات وظيفية لإداراتهم أو أقسامهم الوظيفية (Julius, 2014, 127).

الاستراتيجيات التشغيلية

تتعلق استراتيجيات التشغيل بالمبادرات والأساليب الاستراتيجية الضيقة نسبياً لإدارة وحدات التشغيل الرئيسية (المصانع، ومراكز التوزيع، والوحدات الجغرافية، وأنشطة التشغيل المحددة ذات الأهمية الاستراتيجية، والحملات الإعلانية، وإدارة العلامات التجارية المحددة، والأنشطة المتعلقة بسلسلة التوريد، عمليات ومبيعات مواقع الويب) (Julius, 2014, 127).

رابعاً. الطيف الاستراتيجي

وفقاً لـ (Mintzberg & Waters) فإن المنظمات تضع لها استراتيجيات مقصودة يتم صياغتها بناءً على القصد الاستراتيجي الذي تنوي تحقيقه، ويتم ذلك من خلال عمليات نقاشية بين العديد من الأفراد والأطراف المختلفة، وتعد هذه بمثابة دليل للأعمال المنظمة، ويمكن تحويل الاستراتيجيات المقصودة إلى استراتيجيات خاضعة إلى النقاش والتداول على طول مسار تنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا يعني أن الاستراتيجيات المقصودة لتحقيق النتائج المثالية قد لا يتم تنفيذها بالكامل، إذا تم التحقق من أنها ليست مناسبة للأعمال، بما يؤثر أن هناك نوعان من الاستراتيجيات هي الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الناشئة التي يتم صياغتها لاحقاً من خلال عمليات معقدة، وتحدث هذه العمليات عندما يكون هناك تفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وتساعد كل من هذه الاستراتيجيات المنظمات على تحقيق أهدافها (Emilia, 7, 2014). ووفقاً لما تقدم فإن الاستراتيجيات التي تتم صياغتها في المنظمات تخضع للتغيير بحسب الظروف والأحداث البيئية، فضلاً عن التغيرات التي تحدث في التوجهات الاستراتيجية للمنظمات ذاتها، وبالتالي تنتوع الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات.

ورأى (Kittichok et al, 2020, 41) ان العديد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية ذكرت مصطلح الاستراتيجية ضمن لوانان رئيسان هما الأحمر والأزرق، إلا أن هناك ألوان أخرى للاستراتيجية أو ما يعرف بـ (باستراتيجية المحيط) هي اللون الأسود، والأبيض، والارجواني.

وأشار (Aithal, 2016, 5) أن هناك تطوراً ملحوظاً حدث في نوع الاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمات، إذ بدأت مع الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها (Porter) لتعبر عن ما عرف باستراتيجية المحيط الأحمر، ثم قدم (Kim & Mauborgne) استراتيجية المحيط الأزرق، كما تم تقديم استراتيجية المحيط الأخضر من قبل (Shengtian)، وقدم (Aithal) استراتيجية المحيط الأسود أو استراتيجية البقاء، وقدمت (Danai) استراتيجية المحيط الأبيض أو استراتيجية الاستدامة أو الاستراتيجية الاجتماعية، وهذه الاستراتيجيات مفيدة ومناسبة لأنواع مختلفة من المنظمات في بيئة مختلفة، ورأى (Aithal, 2016, 5) أنه بالإمكان أن تكون هناك استراتيجية المحيط الأبيض المزيج. وأضاف (Evangelos et al., 2020, 39) نوع آخر من الاستراتيجيات هي استراتيجية المحيط الوردية، فضلاً عن ذلك فقد قدم (Subhash, 2012, 1) استراتيجية محيط القمر.

وبالتالي يرى الباحثان أن هذه المحيطات الاستراتيجية تشكل الطيف الاستراتيجي، ووفقاً لما تقدم أعلاه يعرف الباحثان الطيف الاستراتيجي بأنه مدى واسع من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تعتمد في المنافسة في السوق والتي يطلق عليها استراتيجيات المحيط، وهذه المحيطات تشكل مجموعها طيفاً استراتيجياً. وفيما يأتي توضيح لها:

1. استراتيجية المحيط الأحمر (Red Ocean Strategy)

هي الاستراتيجيات التي توضع للتنافس في مساحات السوق القائمة، لمنتجات، ومنافسين معروفين، والسعر المنخفض والجودة هي بعض العوامل التي تعتمد عليها المنافسة، في سوق مزدحم بالمنافسين وهدف جميع المنظمات في هذه الاستراتيجية هو الحصول على المزيد من حصص السوق كل عام، وجميع مواقف المنافسين معروفة وقد يكون من المستحيل تقريباً على الوافدين الجدد الاستقرار والمنافسة في هذا السوق، والربح والنمو محدودان بسبب المنافسة القوية (Guillaume, 2011, 18). وضمن استراتيجية المحيط الأحمر تتركز المنافسة على نحو كبير، ويتم التأكيد على معركة الاستيلاء على حصة أكبر من السوق وهنا يميل الاستراتيجيون إلى إضافة قيمة في منتجاتهم الحالية لزيائهم، وكذلك يفعل منافسهم من أجل زيادة استدامتهم في السوق، وفي هذه الاستراتيجية تقدم المنظمات المنتجات نفسها بأشكال أو رؤى مختلفة لتخدم الاحتياجات نفسها، وهنا لا يمنح الزبائن منتجاً جديداً تماماً ولكن يتم تعديله بحسب تحديثات العصر، وبالتالي يستمر المتنافسون في السوق بالتنافس مع بعضهم من خلال المنتجات الحالية ولكن بأشكال مختلفة (Raghu, 2014, 54).

2. استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)

وفقاً للباحث (Mi) تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها الاستراتيجية التي تقدم إطاراً نظرياً وخارطة طريق عملية للمنظمات للابتعاد عن المنافسة الشرسة في الصناعات الحالية

وخلق مساحة سوقية جديدة للنمو المربح، وتستهدف فيها في حدود السوق هذا أن تكسر الأعمال الحواجز بين القيمة والكلفة عن طريق إعادة البناء المعرفي لعناصر السوق التي بموجبها، ووفق وجهة النظر الاستراتيجية يمكن تغيير هيكل الصناعة داخلياً، وتحقيق المواءمة بين القيمة والربح (Samsul & Mohammad, 2017, 7). وأشار (Kim & Maugborne) بأنه تمت إضافة ثلاث قيم إلى التحول الحالي في المحيط الأزرق، هي: الإنسانية، والثقة بالنفس، والكفاءة الابتكارية، وهذه الأبعاد الثلاثة مكتملة لإطلاق التحول إلى المحيط الأزرق. إذ يمكن القيام بذلك عن طريق استخدام المعرفة الإبداعية، مع دعم الثقة ومنهج الإنسانية، ثم يتم تنفيذ عملية التحول من خلال اتخاذ الخطوات الخمس التالية: البدء، ومعرفة مكانك الآن، والتصور أين يمكن أن تكون، وإيجاد كيف تكون هناك، وأخيراً البدء بالتحرك (Mukhlis & Ferdi, 2021, 3).

3. استراتيجية المحيط الأخضر (Green Ocean Strategy)

تعرف استراتيجية المحيط الأخضر بأنها الاستراتيجية التي تدعم تأثير البصمة البيئية على حياة الإنسان (Aithal, 2016, 5). إذ تعد استراتيجية المحيط الأحمر والأزرق مكلفتين في الموارد والبنية التحتية في محاولتهما لتكوين نتائج مربحة طويلة الأجل، ففيهما يتم التركيز على النتائج الملموسة واتجاهات السوق، ويقود كلا المنهجين استراتيجيات تطوير الأعمال إما على المدى القصير في منطقة مشبعة بالتنافس أو حمراء أو سوقية أو طويلة الأجل في سوق أزرق غير متنازع عليه بغض النظر عن التكلفة والجهد المطلوب، وتخلق هاتان الحالتان المتطرفتان مجالاً لاستراتيجية ثالثة يتم إنشاؤها، والتي يمكن أن تعمل بوصفها تطور للمحيط الأزرق بالحفاظ على الخصائص الزرقاء والبناء عليها برأس مال فكري بشري من أجل ابتكارات مستدامة واقتصادية بشكل أساسي للمجتمع، وهو الأمر الفعلي الذي يجب أن يحدث على خلاف ما يحدث في السوق، إذ يتم تحقيق استراتيجية المحيط الأخضر من خلال الابتكارات الاجتماعية الموجهة نحو العقل والتكنولوجيا

(Evangelos *et al.*, 2020, 119-120).

4. استراتيجية المحيط الأرجواني (Purple Ocean Strategy)

تعرف بأنها مزيج يجمع بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق (Jaisy *et al.*, 2020, 167) (Aithal, 2016, 5). فاستراتيجية المحيط الأرجواني تدعو إلى الابتكار المستمر، لتجنب المنظمات السقوط في المحيط الميت، فالاعتقاد بأن استخدام المنظمات لاستراتيجية المحيط الأزرق يجعل من المنظمة بعيدة عن المنافسة يعد أمراً خيالياً جذاباً، إلا أن النقطة الأساسية هي أن أي استراتيجية في العالم الحقيقي لا يمكن أن تجعل

المنظمات بعيدة عن المنافسة، أي لا توجد محيطات زرقاء، بل محيطات أرجوانية، إذ يمثل المحيط الأزرق لحظة التوسع في أسواق جديدة غير مستغلة يقودها ابتكار القيمة، ولكن عندما تبدأ ديناميكية السوق، يتحرك المحيط الأحمر مع قوى المنافسة والتقليد في السيطرة على المحيط الأزرق الحالي وتحويله إلى محيط أرجواني ليتحول إلى اللون الأحمر على نحو متزايد (Stefano & Bruce, 2013, 89).

5. استراتيجية المحيط الأسود (Black Ocean Strategy)

تعرف هذه الاستراتيجية بأنها نوع من استراتيجيات البقاء للتنبؤ بالمشاكل التنظيمية وحلها بنجاح للاستمرار في سوق أعمالها عن طريق نوع من السحر الأسود، الذي قد يكون سحراً قانونياً أو غير قانوني أو أخلاقياً أو غير أخلاقي (Sreeramana & Suresh, 2016, 47). واستراتيجية المحيط الأسود فلسفة هندية قديمة لضمان وصول المنظمة أو الفرد إلى الهدف، وهي ليست مؤطرة لمواجهة المنافسة أو تطوير مساحة سوق لا منافسة فيها، ولكن استراتيجية في بيئة أخلاقية متدنية (Kittichok et al, 2020, 41). إذ لوحظ أن بعض المنظمات لاسيما في البلدان النامية تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات لغرض الاستدامة على الأقل على المدى القصير للتغلب على مشكلاتها للحصول على حلول سريعة، والتقدم السريع دون الكثير من الإزعاج البيئي أو الأخلاقي والتأثر بالمخاطر لأسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية فاسدة، فالمنظمات التي تواجه تهديداً ببدء الأعمال بسبب التغيرات في الظروف الاجتماعية والبيئية، والتأثير السلبي للقوانين الموضوعة، والمشكلات من قبل دعاة حماية البيئة الزائفين، والحكومات الفاسدة، والمسؤولين والعقوبات البيروقراطية، والممارسات غير الأخلاقية، وميل أصحاب المصلحة، والعديد من الأسباب الأخرى تتبع هذا النوع من الاستراتيجية للحفاظ على وجودها، وكذلك تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تريد أن تنمو بشكل غير عضوي عن طريق اعتبارات خاصة باستخدام النفوذ أو الرشوة، أو أي وسيلة أخرى لحل مشكلة تكديس الموارد، أو الاحتفاظ بالعمالة، أو الوصول إلى تكنولوجيا أفضل، أو الحصول على أدونات خاصة للاحتكار في الأعمال أو للحصول على موافقة رسمية بموجب القانون بغش أصحاب المصلحة والحكومة (Sreeramana & Suresh, 2016, 52).

6. استراتيجية المحيط الأبيض (White Ocean Strategy)

وفقاً لـ (Danai Chanchaochai) فإن مفهوم استراتيجية المحيط الأبيض يتركز الاهتمام بها في الجانب الاجتماعي أكثر من تحقيق الربح، الأمر الذي يجعل من هذه الاستراتيجية متميزة عن المحيطات الأخرى التي اكتسب سمعة وحقت من خلالها المنظمات أرباحاً باستخدام استراتيجيات الابتعاد عن المنافسين أو الفوز بالمنافسة في السوق، فهي استراتيجية تركز في مفهومها على الأشخاص، البيئة الطبيعية، والأرباح، والشغف، إذ يعد علم

الاجتماع والبيئة هي الأكثر أهمية في هذا المحيط (Aithal, 2016, 3). وبناءً على مفهوم الاقتصاد الابتكاري، يلاحظ أن استراتيجية المحيط الأزرق وحدها لا تكفي لمواجهة المنافسة الناشئة، وأن المنظمات يمكنها تعزيز مكانتها في الصناعة عن طريق تطبيق استراتيجية المحيط الأبيض بوصفها استراتيجية سائدة لها، فمفهوم هذه الاستراتيجية التي تقوم على مبادئ الأخلاق والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة بشكل أو بآخر يتماشى مع مفهوم هذا الاقتصاد، فهي استراتيجية مرنة قابلة للتطبيق في مجموعة متنوعة من المواقف، وتساعد في تعزيز مكانة المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية من خلال بناء صورتها التنظيمية بالتركيز على القيم الأخلاقية (Sri et al., 2016, 83-84).

7. استراتيجية المحيط الوردي (Pink Ocean Strategy)

يُشكل المحيط الوردي مساحة سوق رحيمة وليست تنافسية، فهي استراتيجية الاستثمار طويل الأجل قائم على الأشخاص وليس استثماراً قائماً على الربح، ويتزامن هذا المحيط مع المنافسة حيث يتم تقديم الفرص لأولئك الذين يبحثون عنها، لذلك فإن منهج هذه الاستراتيجية قد يجعل من الفرص غير جذابة للكثير من المنظمات، إذ تهدف الاستراتيجية هذه إلى تكوين مساحة للنمو تسمح بمساهمة الأفكار نحو بناء نظام إيكولوجي للابتكار الاجتماعي، وبيئات لاختبار الأفكار والمناهج والديناميكيات، فضلاً عن النماذج التي من المحتمل أن تصبح حلولاً مفيدة للقضايا الاجتماعية العالمية والإقليمية، إذ يمكن أن يؤدي دمج استراتيجيات المحيطين الأزرق والأخضر إلى توفير الابتكار الاجتماعي والتأثير على نحو مباشر على حياة ملايين الأشخاص على مستوى العالم مع ضمان الاستدامة التنظيمية والربحية المطلوبة. فمفهوم المحيط الوردي يهتم بحياة الإنسان وسلامته وكرامته لتعزيز جهود الابتكار، ويتم تنفيذ استراتيجية المحيط الوردي الجديدة عن طريق نموذج ديمقراطية المنظمة لاحتضان أي شخص يستطيع ولديه الرغبة والقدرة على مشاركة البيانات، والمعلومات، والمعرفة، فضلاً عن تكوين الحكمة لصالح المجموعة، والمجتمع، والإنسانية، مع ضرورة ملاحظة أنه وللتقل إلى المحيط الوردي، يتعين على المنظمة المرور عبر المحيط الأزرق لأن الابتكار يظل شرطاً مسبقاً للتقدم إلى ما بعد المنافسة (Evangelos et al., 2020, 43-45).

8. استراتيجية محيط القمر (Moon Ocean Strategy)

تعود فكرة هذه الاستراتيجية عندما تم اكتشاف الماء على سطح القمر، فهذا الاكتشاف للمياه على القمر وفر الأساس لفكرة هذه الاستراتيجية بوصفها مفهوم جديد في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ توفر هذه الأفكار طريقة جديدة في التفكير الاستراتيجي، والشيء المثير للاهتمام بشأن استخدام القمر كاستعارة هو أن أشخاص مختلفين استخدموه على نحو مختلف لتسليط الضوء على دروس مختلفة التي يمكن استخلاصها من هذه الاستعارة، إذ تم استخدام القمر

كاستعارة من قبل فلاسفة، وشعراء، وقديسين، وحكماء، إلى باحثين وممارسين أيضاً، وانطلقت هذه الاستراتيجية من فكرة الذهاب إلى ما وراء مفهوم المحيط الأزرق، بالذهاب إلى أماكن لم يذهب إليها أحد من قبل، التي تتضمن استكشاف تلك الأفكار والمنتجات التي تجرأ القليل جداً على استكشافها، وبالتالي فإن استراتيجية محيط القمر هي مساحات تنافسية جديدة بعيدة عن متناول تفكير المحيط الأحمر والأزرق، وتنطوي هذه الاستراتيجية على رؤية ومنهجاً ثورياً، وجذرياً، وتصوراً لمستقبل الصناعة لتحقيق التحول الكامل فيها، وهي تتطلب عقلية (رحلة النجوم) مدفوع بالتفكير التخيلي والخيال لاستكشاف تلك المساحات، فالتفكير الاستراتيجي للعصر الجديد ينطوي على التحول نحو الخيال في مجال الاستراتيجية (Subhash, 2012, 1-2).

الحوار الثالث: الجانب العملي

1. وصف الأفراد المبحوثين

برزت الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث ووفقاً للبيانات التي تم تأشيرتها في إجاباتهم عن المعلومات التعريفية في الجزء الأول من استمارة الاستبيان، بالخصائص الموضحة في الجدول (1):

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

الجنس	التكرار	%
ذكر	33	100
أنثى
التحصيل الدراسي	التكرار	%
دكتوراه	3	9.09
ماجستير	2	6.06
بكالوريوس	23	69.7
دبلوم عالي	2	6.06
دبلوم	3	9.09
العمر	التكرار	%
أقل من 29	13	39.4
30 - 34	13	39.4
35 - 39	3	9.09
40 - 44	3	9.09
45 فأكثر	1	3.02
مدة العمل في المجال	التكرار	%
5 سنوات فما دون	19	57.58
6-10 سنة	6	18.18
11-15 سنة	4	12.12
16 سنة فأكثر	4	12.12
المجموع	33	% 100

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً لاستمارة الاستبانة

2. وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحثية الرئيسية والفرعية المتمثلة باستراتيجيات الطيف بوصفها متغيرات رئيسة مستقلة للبحث الحالي، إذ تظهر التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغير رئيسي المتمثل بـ

(استراتيجية الطيف) والمتغيرات الفرعية (الاسئلة) المعبرة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات التي شملها البحث وكما يلي:

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات الطيف الاستراتيجي

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
1.22	3	6.1	2	42.4	14	9.1	3	30.3	10	12.1	4	X ₁	استراتيجية المحيط الاحمر
1	3	3	1	36.4	12	21.2	7	36.4	12	3	1	X ₂	
0.86	4.39	6.1	2	6.1	2	30.3	10	57.6	19	X ₃	
1.29	2.63	18.2	6	39.4	13	15.2	5	15.2	5	12.1	4	X ₄	
1.09	3.25	6.82		31.07		12.9		28.05		21.2			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.96	3.63	15.2	5	24.2	8	42.4	14	18.2	6	X ₅	استراتيجية المحيط الازرق
1.04	3.90	15.2	5	12.1	4	39.4	13	33.3	11	X ₆	
0.97	3.72	18.2	6	9.1	3	54.5	18	18.2	6	X ₇	
0.96	3.87	9.1	3	24.2	8	36.4	12	30.3	10	X ₈	
0.98	3.78	14.42		17.4		43.17		25			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.95	3.96	12.1	4	9.1	3	48.5	16	30.3	10	X ₉	استراتيجية المحيط الاخضر
0.93	3.51	18.2	6	24.2	8	45.5	15	12.1	4	X ₁₀	
0.95	3.96	12.1	4	9.1	3	48.5	16	30.3	10	X ₁₁	
1.19	3.66	3	1	18.2	6	18.2	6	30.3	10	30.3	10	X ₁₂	
1	3.77	0.75		15.15		15.15		43.2		25.75			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.89	3.87	9.1	3	18.2	6	48.5	16	24.2	8	X ₁₃	استراتيجية المحيط الاورجواني
0.94	4.09	6.1	2	21.2	7	30.3	10	42.4	14	X ₁₄	
1.11	3.93	3	1	9.1	3	18.2	6	30.3	10	39.4	13	X ₁₅	
0.88	4.18	6.1	2	12.1	4	39.4	13	42.4	14	X ₁₆	
0.95	4.01	0.75		7.6		17.42		37.12		37.1			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.89	4.06	6.1	2	18.2	6	39.4	13	36.4	12	X ₁₇	استراتيجية المحيط الاسود
1.07	3.96	6.1	2	3	1	12.1	4	45.5	15	33.3	11	X ₁₈	
1.17	3.06	9.1	3	24.2	8	30.3	10	24.2	8	12.1	4	X ₁₉	
1.14	3.54	6.1	2	12.1	4	24.2	8	36.4	12	21.2	7	X ₂₀	
1.03	3.84	12.1	4	24.2	8	30.3	10	33.3	11	X ₂₁	
1.06	3.69	4.26		11.5		21.8		35.16		27.26			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.96	3.57	12.1	4	39.4	13	27.3	9	21.2	7	X ₂₂	استراتيجية المحيط الابيض
0.96	3.39	21.2	7	30.3	10	36.4	12	12.1	4	X ₂₃	
0.90	4	6.1	2	21.2	7	39.4	13	33.3	11	X ₂₄	
1.03	3.75	3	1	12.1	4	12.1	4	51.5	17	21.2	7	X ₂₅	
0.96	3.67	0.75		12.87		25.75		38.65		21.95			المعدل
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.70	4.24	3	1	6.1	2	54.5	18	36.4	12	X ₂₆	استراتيجية المحيط الوردي
1.02	3.39	18.2	6	45.5	15	15.2	5	21.2	7	X ₂₇	
1	3.75	12.1	4	27.3	9	33.3	11	27.3	9	X ₂₈	
1.07	3.81	3	1	12.1	4	12.1	4	45.5	15	27.3	9	X ₂₉	

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.94	3.79	0.75		11.35		22.75		37.12		28.05		المعدل	
انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.96	3.78	12.1	4	21.2	7	42.4	14	24.2	8	X ₃₀	استراتيجية محيط القمر
0.91	3.69	12.1	4	24.2	8	45.5	15	18.2	6	X ₃₁	
1.03	3.84	12.1	4	24.2	8	30.3	10	33.3	11	X ₃₂	
0.99	3.60	18.2	6	21.2	7	42.4	14	18.2	6	X ₃₃	
0.97	3.72		13.62		22.7		40.15		23.47		المعدل	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استنادا لمخرجات الحاسب الالكتروني

يلاحظ وعلى وفق البيانات التي يتضمنها الجدول (2) الخاص بوصف متغيرات الطيف

الاستراتيجي، ما يأتي:

- **استراتيجية المحيط الأحمر:** حظيت هذه الاستراتيجية بنسبة اتفاق (اتفق بشدة + اتفق) على ما نسبته (49.25%)، يقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (37.89%)، أما نسبة الحياد فكانت (12.9%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري (1.09)، فضمن هذه الاستراتيجية أظهر الأفراد المبحوثين عدم اتفاقهم على أن جميع الأساليب التنافسية متشابهة في السوق والذي عبر عنه المتغير (X₄)، فقد جاءت نسبة عدم الاتفاق الخاصة بهذا المتغير بما قيمته (57.6%)، في حين اتفق (27.3%) من الأفراد المبحوثين على أن المنافسين يعتمدون نفس الأساليب التنافسية، وهذا يؤشر محاولة المنافسين في الابتعاد عن المنافسة في المحيط الأحمر.
- **استراتيجية المحيط الأزرق:** بلغت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + اتفق) بشأن هذه الاستراتيجية قيمة مقدارها (68.17%)، يقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغ مقدارها (14.42%)، أما الحياد فكانت نسبته (17.4%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري (0.98)، وما تم تأشيريه ضمن هذه الاستراتيجية اتفاق الافراد المبحوثين على سعي مذاخرهم لتكوين مجالات سوقية جديدة للمنافسة وفق ما عبر عنه المتغير (X₆)، وجاء ذلك بنسبة اتفاق (72.7%)، بما يعكس محاولة المذاخر المبحوثة العمل ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق.
- **استراتيجية المحيط الأخضر:** فجاءت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + اتفق) بقيمة مقدارها (68.95%)، قابلتها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (15.9%)، أما الحياد فكانت نسبته (15.15%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره وانحراف معياري (3.77) (1.00) على التوالي، وما يدعم تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل المذاخر المبحوثة نسب اتفاق الافراد المبحوثين للمتغيرين (X₁₁) (X₉) بشأن دعمهم للممارسات ذات التأثيرات البيئية

الإيجابية و الاعتماد على أساليب عمل تخدم المجتمع بشكل دائم، حيث جاء نسب الاتفاق بشأن هذه المتغيرات بقيم مقدارها (78.8%) لكل منها.

■ **استراتيجية المحيط الأورجواني:** بما يرتبط بهذه الاستراتيجية فقد جاءت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + أتفق) على ما نسبته (74.22%)، يقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (8.35%)، أما نسبة الحياد فكانت (17.42%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري (0.95)، وما يدعم تطبيق هذه الاستراتيجية المتغير (X₁₆) الذي بلغت نسبة الاتفاق الخاصة به (81.8%) من اجابات أفراد العينة حيث أشر استمرار المذاخر المبحوثة في منافستهم الحالية مع البحث عن فرص جديدة غير مستغلة من قبل المنافسين.

■ **استراتيجية المحيط الأسود** فجاءت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + أتفق) بقيمة مقدارها (62.42%)، تقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (15.76%)، أما الحياد فكانت نسبته (21.8%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره وانحراف معياري (3.69) (1.06) على التوالي، وما أسهم برفع نسب الاتفاق بشأن هذا الاستراتيجية هو المتغيران (X₁₇) (X₁₈) على بنسبة اتفاق (75.8%) لكل منهما اللذان أشار اعتماد بعض المنافسين على أساليب تنافسية بعيدة عن القيم المجتمعية ووجود الكثير من المعضلات غير الاخلاقية في مجال المنافسة.

■ **استراتيجية المحيط الأبيض** فجاءت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + أتفق) بقيمة مقدارها (60.6%) بشأن هذه الاستراتيجية، قابلتها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (13.62%)، أما الحياد فكانت نسبته (25.75%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره وانحراف معياري (3.67) (0.67) على التوالي، وما أسهم بتحقيق هذه القيمة من الاتفاق هو المتغيران (X₂₄) (X₂₅) بنسبة اتفاق (72.7%) لكل منهما، اذ عبرا عن الشعور بمكانة مهمة لدى زبائننا انعكاسا لمبادئهم في العمل والتركيز على تجسيد القيم الأخلاقية في المنافسة.

■ **استراتيجية المحيط الوردي** فجاءت نسبة الاتفاق (اتفق بشدة + أتفق) بقيمة مقدارها (65.17%)، تقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (12.1%)، أما الحياد فكانت نسبته (22.75%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.94)، بما يرتبط بالمؤشرات العامة لهذه الاستراتيجية، أما على مستوى المتغيرات الفرعية المعبرة عن هذه الاستراتيجية فقد جاء المتغير (X₂₆) بنسبة اتفاق (90.9%) أن التركيز ينصب على الاستثمارات طويلة الاجل مع زبائنهم.

▪ **استراتيجية محيط القمر** جاءت هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الطيف بنسبة اتفاق (اتفق بشدة + أتفق) بقيمة مقدارها (63.62%)، تقابلها نسبة عدم اتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) بلغت (13.62%)، أما الحياد فكانت نسبته (22.7%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره وانحراف معياري (3.72) (0.97) على التوالي، وكان المتغير (X_{30}) قد حصل على أعلى نسبة اتفاق (66.6%) الذي يشير الى الاعتماد على منهج تنافسي غير معتمد لدى المنافسون الاخرون، بما اسهم برفع نسبة الاتفاق على المستوى الكلي.

3. **اختبار فرضيات البحث** : تتضمن هذه الفقرة اختباراً للفرضيات التي تبناها الباحثان في منهجية بحثهما، وبغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم صياغة الجدول (3)، وكما يأتي:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة شدة الاستجابة، وقيمة T، واتجاهات العينة، والرتب لاستراتيجيات الطيف

بحسب آراء الأفراد المبحوثين

رتبة الاستراتيجية	اتجاه العينة	T-Test	نسبة شدة الاستجابة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الطيف الاستراتيجي
1	موافق	6.103	80.2	0.95	4.01	الاورجواني
2	موافق	4.824	75.8	0.94	3.79	المحيط الوردي
3	موافق	4.569	75.6	0.98	3.78	المحيط الأزرق
4	موافق	4.420	75.4	1	3.77	المحيط الاخضر
5	موافق	4.261	74.4	0.97	3.72	محيط القمر
6	موافق	3.736	73.8	1.06	3.69	المحيط الأسود
7	موافق	4.006	73.4	0.96	3.67	المحيط الأبيض
8	محايد	1.317	65	1.09	3.25	المحيط الاحمر

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

▪ اختبار الفرضية الأولى

بهدف اختبار الفرضية البحثية الأولى التي نصت على أن (مذاخر الادوية المبحوثة لا توظف استراتيجيات المحيط في بيئتها التنافسية)، واستناداً الى معطيات الجدول (3)، يبرز الآتي:

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (3) أن المذاخر المبحوثة توظف (7) استراتيجيات من مجموع (8) من استراتيجيات الطيف، حيث يظهر اتجاه آراء العينة بنسبة شدة استجابة لاتفاق الأفراد المبحوثين بلغت (80.2%) وبمتوسط حسابي قيمته (4.01) بالنسبة للمحيط الاورجواني، كما يظهر اتجاه العينة بالموافقة بنسبة شدة استجابة (75.8%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.79) بالنسبة للمحيط الوردي، أما بالنسبة للمحيط الأزرق فقد ظهر اتجاه العينة بالموافقة وجاء ذلك بنسبة شدة استجابة (75.6%) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.78)، بينما جاء المحيط الأخضر باتجاه آراء العينة بالموافقة بنسبة شدة استجابة (75.4%) وبمتوسط

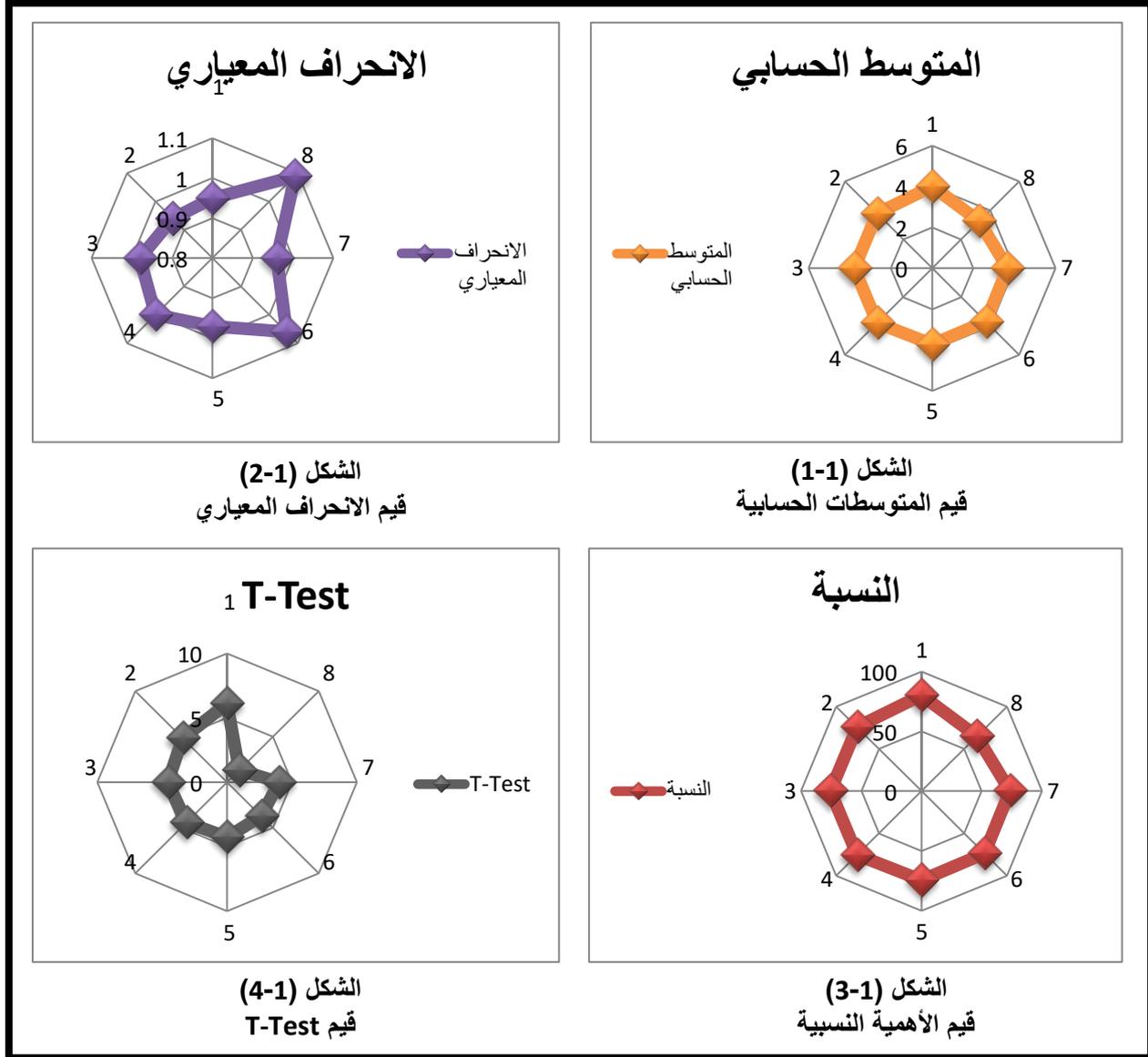
حسابي مقداره (3.77)، وجاء اتجاه العينة بالموافقة وبنسبة شدة استجابة (74.4%) وبمتوسط حسابي قيمته (3.72) بالنسبة لاستراتيجية محيط القمر، بينما كانت آراء العينة باتجاه الموافقة بالنسبة لاستراتيجية المحيط الأسود بنسبة شدة استجابة وبمتوسط حسابي (73.8%) (3.69) على التوالي، بينما كان اتجاه العينة بالموافقة بما يتعلق باستراتيجية المحيط الأبيض الذي بلغت نسبة شدة الاستجابة لآراء العينة تجاه هذه الاستراتيجية بقيمة مقدارها (73.4%) وبمتوسط حسابي قيمته (3.67)، أما بما يتعلق باستراتيجية المحيط الأحمر فإن آراء العينة كانت باتجاه الحياد بنسبة شدة استجابة (65%) وبمتوسط حسابي قيمته (3.25). وهذا يؤشر عدم صحة الفرضية البحثية الأولى ويستدعي من الباحثان رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بأن المذاخر المبحوثة توظف أكثر من استراتيجيات من استراتيجيات المحيط في عملياتها التنافسية.

▪ اختبار الفرضية الثانية

بهدف اختبار الفرضية البحثية الثانية التي نصت على أنه (لا تبرز أي استراتيجية واضحة من استراتيجيات المحيط لدى مذاخر الادوية المبحوثة في نشاطاتها التنافسية)، واستناداً الى معطيات الجدول (3) والشكل (1)، يلاحظ ما يأتي:

أن استراتيجيات المحيط وبحسب اتجاه آراء العينة، ونسبة الاتفاق، والمتوسطات الحسابية، قد ترتبت كما يأتي: (استراتيجية المحيط الازرق، استراتيجية المحيط الأخضر، استراتيجية محيط القمر، استراتيجية المحيط الأسود، استراتيجية المحيط الأبيض، استراتيجية المحيط الأحمر)، وبالرغم من هذا الترتيب إلا أن نسب الاتفاق انحصرت بين (80.2%) و (65%)، وأن قيمة المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات المحيط انحصرت قيمها بين (4.1) و (3.25)، وهذا يؤشر تقارب في هذه النسب والقيم، مما يعني أنه لا توجد أو لا تبرز استراتيجية واضحة من استراتيجيات المحيط بوصفها استراتيجية تميز حالة التنافس بين مذاخر الادوية المبحوثة.

وهذا يؤشر صحة الفرضية البحثية الثانية بما يدفع الباحثان لقبول فرضية العدم بعدم بروز استراتيجية واضحة من استراتيجيات الطيف تتميز بها حالة المنافسة في السوق، ورفض الفرضية البديلة لها.



الشكل (1)

قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، وقيم T-test لكل استراتيجية من استراتيجيات الطيف

المصدر: مخزات البرمجية الاحصائية Excel

والانحرافات المعيارية، والنسبة، وقيم T-test لكل استراتيجية من استراتيجيات الطيف، الشكل (1):

إذ يلاحظ ومن خلال الشكل (1-1) أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع استراتيجيات الطيف قد تجاوزت قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3)، وتقرب جميعها من قيمة (4) لكل استراتيجية باستثناء استراتيجية المحيط الاحمر التي جاءت بتسلسل (8) حيث يلاحظ

اقتربها محيط المتوسط الفرضي لمقياس البحث وهذا الانخفاض بقيمة المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية عكسته نتائج اتجاه اجابات العينة بالحياد.

كما يلاحظ من الشكل (1-2) قيم الانحراف المعياري التي تعكس تشتت اجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ يظهر أن أعلى قيمة من قيم الانحراف المعياري كانت لإجابات افراد عينة هي لمتغير استراتيجية المحيط الأحمر حيث تجاوزت الواحد الصحيح، تليها استراتيجية المحيط الأسود، تليها استراتيجية المحيط الأخضر بقيمة (1) صحيح، أما باقي قيم الانحراف المعياري فهي أقل من الواحد الصحيح، وبالرغم من ذلك فإن جميع القيم لباقي استراتيجيات الطيف لم تقل عن (0.90) وهذه القيم تعكس انحراف عالي في تشتت آراء العينة عن وسطها الحسابي.

كما أشر اشكل (1_3) ان نسبة الاتفاق لاستراتيجية المحيط الاورجواني قد بلغت (80.2%)، وان باقي استراتيجيات المحيط اقتربت من هذه النسبة وهذا ما يعكسه الشكل، باستثناء استراتيجية المحيط الأحمر التي تقترب فيها نسبة الاتفاق من محيط (60%) باتجاه الحياد، وبالرغم من ذلك فلا يمكن اعتبار استراتيجية المحيط الوردي هي السائدة كون أن الاستراتيجيات الاخرة تقترب في نسبت الاتفاق حولها من هذه الاستراتيجية وهذا يؤكد نتائج القيم العالية للانحرافات المعيارية.

أما بما يتعلق بالشكل (1-4) فإنه يعكس قيم (T-Test) حيث تؤثر هذه القيم طبيعة الفروقات احصائيا في إجابات أفراد العينة، حيث ان القيمة الجدولية لقيمة هذا الاختبار ووفقاً لحجم العينة المبحوثة هي (1.69) حيث يلاحظ ومن خلال الشكل أن جميع قيم (T-Test) لاستراتيجيات المحيط قد تجاوزت حدود هذه القيمة باستثناء قيمتها في استراتيجية المحيط الأحمر وهذا يعكس عدم وجود فروق معنوية احصائياً في اجابات أفراد العينة حول هذه الاستراتيجية.

وهذا يؤكد صحة النتائج لاختبار الفرضيات باستخدام المؤشرات المرئية عن طريق الشكل (1).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. أبرزت أدبيات علم الإدارة الاستراتيجية تطوراً ملحوظاً في المفاهيم الاستراتيجية للتعامل مع التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية العالمية، الامر الذي عكسته تبني العديد من المنظمات لما تم طرحه من مفاهيم منها وأهمها استراتيجيات المحيط على مستوى الممارسات التنافسية التي تتبناها في أساليب عملها.

2. أشرت نتائج البحث بالاستناد الى ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المقدمة من أفراد العينة المبحوثة، أن المذاخر المبحوثة توظف أكثر من استراتيجيات من استراتيجيات المحيط التي تمثل بمجموعها الطيف الاستراتيجي، وما يفسر ذلك المنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية والعلاجية المتنوعة التي تقدمها المذاخر المبحوثة وبنوعيات ومن مناشئ مختلفة.
3. جاءت نتائج البحث وبالرغم من تأشيرها اعتماد المذاخر المبحوثة لمدى واسع من الاستراتيجيات في عملها التنافسي إلا أنه لم تبرز استراتيجيات محددة ومميزة على نحو واضح في العملية التنافسية، وهذا يعكسه التقارب الواضح في أساليب العمل وطرائقه التي تنتهجها المذاخر المبحوثة، إلا انها تكون متميزة في نوعية وأسعار المنتجات التي تتنافس من خلالها، فضلاً عن الأسواق التي تخدمها
4. جاء اعتماد المذاخر المبحوثة على مدى واسع من استراتيجيات المحيط نتيجة وانعكاس لسعة السوق في مدينة الموصل التي شهدت نمواً واسعاً ملحوظاً في المجمعات الطبية ذات التخصصات المختلفة مع ازدياد كبير للحالات المرضية نتيجة ما مر به البلد من حروب وأزمات بدأت اثارها السلبية تظهر على أفراد المجتمع، بما استدعى زيادة الطلب على منتجات الصناعات الدوائية المختلفة.
5. أبرزت بعض المقابلات التي أجراها الباحثان مع بعض العاملين في مذاخر الأدوية المبحوثة أن الشركات المصنعة للمنتجات الدوائية لاسيما الأجنبية منها، تعمل على توسيع نشاطاتها وزيادة حصتها السوقية عالمياً، وذلك بنقل خبراتها التسويقية لوكلاءها الرئيسيين والموزعين لمنتجاتها في العالم بوصفهم منافذ تسويقية وهذا يفسر سعة الطيف الاستراتيجي في بيئة المنافسة للمنتجات الدوائية.
6. قدمت نتائج البحث الميدانية مؤشرات على أن مذاخر الأدوية المبحوثة لها ممارسات اجتماعية وبيئية عبر أنشطة التوعية والارشادات الخاصة باستخدام المنتجات الدوائية، وبالرغم من ذلك إلا أنها غير واضحة ومرئية بسبب المجالات المحدودة في ابرازها للطبيعة الخاصة لهذه المنتجات.
7. كما اوضحت نتائج البحث أن المنافسة في مجال تسويق المنتجات الدوائية لا تخلو من الممارسات التي تبتعد عن اخلاقيات الاعمال الصحيحة، وهذا ما يفسره وجود منتجات دوائية لها جوانب تأثير سلبية على المرضى، فضلاً عن المنتجات الرديئة ذات المصادر التصنيعية المجهولة وغير الموثوقة.

8. الجانب الذي أبرز هذا التوسع في الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المذاخر المبحوثة أن هنالك بعض منها التي استطاعت الحصول على وكالات خاصة من الشركات المصنعة للدواء مما أعطاهم مساحة سوقية منفردة خاصة بهذا الدواء، فضلاً عن توافر أدوية خضعت للمنافسة الشديدة وللمضاربات السوقية ومن هذا المعطى برز هذا الطيف الواسع في الاستراتيجيات المعتمدة من قبل مذاخر الادوية.

ثانياً. المقترحات

1. ضرورة أن تقوم ادارات المذاخر المبحوثة بتحليل مفهوم ومضامين الطيف الاستراتيجي النظرية، وذلك بالاطلاع على النتاجات البحثية النظرية والتطبيقية في المؤلفات العلمية وتحديد مدى توافقها مع واقع السوق والبيئة العراقية.
2. ضرورة قيام مذاخر الأدوية المبحوثة بتطوير قدراتها التسويقية بالاعتماد على عناصر الطيف الاستراتيجي، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات الشركات التسويقية الرئيسية في مجال تسويق المنتجات الدوائية.
3. ضرورة بلورة أفكار واضحة ومحددة في كيفية التنافس ضمن مفهوم وحدود كل استراتيجية من استراتيجيات الطيف لتحقيق الاستفادة القصوى والأهداف المتوخاة من كل استراتيجية يتم تبنيها في العملية التنافسية.
4. ضرورة اخضاع العاملين في مذاخر الادوية المبحوثة من ذوي العلاقة بتسويق المنتجات الدوائية لدورات تطويرية وتدريبية متخصصة في مجال تسويق المنتجات الدوائية، بما يضمن ترجمة أسس ومفاهيم الطيف الاستراتيجي الى واقع وممارسات عملية في ميدان المنافسة.
5. ضرورة أن تعمل المذاخر المبحوثة بوصفها قنوات تسويقية للمنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية على أن تجعل من الطيف الاستراتيجي مدخلاً ومنهجاً في تنويع نماذج الأعمال التي يمكن لها أن تتبناها ضمن سعيها لتطوير مكانتها في السوق.
6. ضرورة أن تسعى منافذ تسويق المنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية ومنها مذاخر الأدوية الى ابراز دورها واسهاماتها وأثرها الايجابي في البيئة والمجتمع، وذلك عبر التعريف بهذه الاسهامات من خلال وسائل الاعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، بما يعزز من مكانتها في السوق ولدى زبائنها.

قائمة المصادر

1. الجعدني، فيصل صالح محمد، (2002)، العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. السيد، إسماعيل محمد، (2000)، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
3. الغالبي، طاهر محسن و إدريس، وائل محمد، (2007)، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. Aithal Sreeramana, (2016), The concept of Ideal Strategy and its realization using White Ocean Mixed Strategy, Srinivas Institute of Management Studies, Pandeshwar, Mangalore, India.
6. Arthur A. Thompson., Margaret A. Peteraf., John E. Gamble., A.J. Strickland., (2018), The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, Twenty-First Edition, McGraw-Hill Education.
7. Bulent Guven, (2020), The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from Theory to Practice, Business and Economics Research Journal, Vol (11), No (1), PP 229-245.
8. Emerson Wagner., João J. Ferreira., Mario L. Raposo., (2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?, E a M: Ekonomie a Management, Vol (17), No (1), PP 43-61.
9. Emilia Sjöberg, (2014), Strategic environmental management in a service organization: A case study of Swedbank, Master's thesis, Swedish University of Agricultural Sciences :Department of Economics.

10. Evangelos Markopoulos., Ines Selma Kirane., Clarissa Piper, and Hannu Vanharanta., (2020), Green Ocean Strategy: Democratizing Business Knowledge for Sustainable Growth, In book: Human Systems Engineering and Design II, Proceedings of the 2nd International Conference on Human Systems Engineering and Design (IHSED2019): Future Trends and Applications, September 16-18, 2019, Universität der Bundeswehr München, Munich, Germany.
11. Evangelos Markopoulos., Maria Barbara Ramonda., Lisa Marie Carolin Winter., and Haseena Alkatheeri., (2020), Pink Ocean Strategy: Democratizing Business Knowledge for Social Growth and Innovation, first International Conference on Creativity, Innovation and Entrepreneurship, July 16-20 Virtual Conference, San Diego, California, USA.
12. Gentiana Mjaku, (2020), Strategic Management and Strategic Leadership, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol (10), No (8), PP 914-918.
13. Guillaume Nicolas, (2011), The evolution of strategic thinking and practices: Blue Ocean Strategy, Master's Thesis in Leadership and Management in International Context, Linnaeus University, Kalmar, Sweden.
14. Jaisy Aghniarahim Putritamara., Siti Azizah., Umi Wisapti Ningsih. , M B Hariyono., and Ahmad Ridwan, (2020), Purple Ocean Strategy Implementation by Millennial Dairy Farmers in Malang, Indonesia, International Research Journal of Advanced Engineering and Science, Vo (5), No (4), PP 166-169.
15. Jeffrey Bracker, (1980), The Academy of Management Review, Vol (5), No (2), PP 219-224.
16. John Bryson and Bert George, (2020), Strategic Management in Public Administration: The Oxford Encyclopedia of Public, Administration, Oxford University Press.
17. Julius Tapera, (2014), The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Science Management, Vol (3), No (11), 122-131.
18. Kim, W. and Mauborgne, R. (2015). BOS, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Kindle Version). Boston: Harvard Business Review Press.
19. Kittichok Nithisathian., Josu Takala., Thanawat Srisuk., Yuanfeng Cai., Martin Goerlich., and Thittapong Daengrasmisophon., (2020), The Black Ocean Strategy In Thailand Logistic Industry The Case Study of Used Car Sector, Acta logistica - International Scientific Journal, Vol (7), No (1), PP 39-47.
20. Monika Březinová, Agnieszka Brelik, and Vratislav Kozák, (2016), Analysis of Using Tools of Strategic Management in SMEs in South

- Bohemia Region, International Journal of Economics and Business Administration Vol (4), No (4), PP 17-31.
21. Mukhlis Yunus and Ferdi Nazirun, (2021), A Review On Blue Ocean Strategy Effect On Competitive Advantage And Firm Performance, Academy of Strategic Management Journal, Vol (20), No (1), 1-10.
 22. Porter, M, (1996), What is strategy?, Harvard Business Review, Vol (74), No (6), PP 61–78.
 23. Raghu Raman, (2014), Comparison Between Ocean Strategies, International Journal Of Core Engineering & Management Vol (1), No (8), PP 44-58.
 24. Samsul Alam and Mohammad Tariqul Islam, (2017), Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, Vol (19), No (3), PP 1-19.
 25. Sreeramana Aithal and Suresh Kumar, (2015), Black Ocean Strategy - A Probe Into A New Type of Strategy Used For Organizational Success, GE-International Journal of Management Research, Vol (3), No (8), PP 45-65.
 26. Sri Palupi Prabandari., I Gede Eko Putra Sentanu., Puput Ichwatus Sholihah., and Haleyla Messiah, (2016), Collaboration of Blue Ocean Strategy and White Ocean Strategy in Challenging ASEAN Economic Community 2015 (Qualitative Approach in Indonesia's Small Enterprise), Asian Journal of Business and Management, Vol (4), No (2), PP 83-89.
 27. Stefano Cavagnetto and Bruce Gahir, (2013), Shades of Purple Strategy, Centre for Research and Interdisciplinary Study, Vol (2013), No (1), PP 77-92.
 28. Subhash Sharma, (2012), Moon Ocean Strategy: A New Approach to Strategic Thinking & Management, 15th Annual Convention of the Strategic Management Forum (SMF), Indian Institute of Management (IIM), Indore, May 3-5.