

## مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق

بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية :

دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات / كركوك

ا.م.د.ابراهيم محمد جاسم السبعائي<sup>(1)</sup>  
جامعة الحديباء/كلية الادارة والاقتصاد

ا.م.د.نظيمة احمد رحيم الجاف<sup>(2)</sup>  
كلية القلم الجامعة

م.د.ريام صلاح حسن السماوي<sup>(3)</sup>  
جامعة الكتاب/ كركوك

The Extent to which the Blue Ocean Strategy is Adopted Based on the  
Empowerment of Human Resources: a Case Study in the Asiacell Telecom  
Company / Kirkuk

A.P.Dr. Ibrahim Mohammed Jassim<sup>(1)</sup>

Alhadba University /Iraq/ Mosul

Dr. Nazima Ahmad Rahim Jaf<sup>(2)</sup>

Qalam University College

Knowledge University

Dr. Reyam Salah Hassan Al-Samawi<sup>(3)</sup>

Al-Kitab University/ Kirkuk

## مشكلة البحث

نظراً لما يتسم به عالمنا الاقتصادي اليوم من تعقد ناتج عن التحولات الاقتصادية الكبيرة و التغيرات المتسارعة أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة تتفرد بها عن منافسيها و تمكنها من البقاء و الاستمرارية ضمن البيئة عالية التنافس. لذلك تبذل المؤسسات الرغبة في البقاء والديمومة جهوداً كبيرة من أجل الوصول إلى مرحلة التميز وذلك من خلال إعادة النظر في استراتيجياتها و هيكلتها وأساليب تمكين مواردها البشرية. هذه الأخيرة التي تعد ثروتها ورأسمالها الحقيقي لامتلاكها للمعارف و المهارات الخاصة القادرة على الإبداع ، سبق تطورات المحيط والتوقع بها إضافة الى تمتعها بالليونة الكبيرة و السرعة في رد الفعل . لذلك كان يجب إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفير لهم كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً و سلوكياً للمشاركة في إتخاذ القرار بمعنى آخر الإتجاه الى الإعتماد على التمكين كاستراتيجية تزيد من قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار ومواجهة التحديات وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه وهو ما يمنح المؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها إنطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي :

"ما مدى تبني استراتيجياتية المحيط الأزرق بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية ؟".

## اهمية البحث

يمكن حصر اهمية البحث من خلال الاتي :

1. يعد البحث احد التوجهات التي يمكن من خلالها بناء وتكوين الرغبة والقدرة لشركاتنا الصناعية لاعتماد هذين المفهومين المهمين والحيويين لتطوير عمليات هذه الشركات.

2 - اثراء المكتبة العلمية العراقية بشكل خاص والعربية بشكل عام ببحث يتضمن مفهومي على قدر كبير من الاهمية هما تمكين الموارد البشرية واستراتيجية المحيط الأزرق بما يمكن من تحسين عمليات شركاتنا.

3 - يمكن ان يكون هذا البحث اساس لاجراء بحوث ودراسات مستقبلاً لمعرفة المزيد عن هذين المفهومين بما يخدم المسيرة العلمية في بلدنا .

## ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة اهداف اهمها :

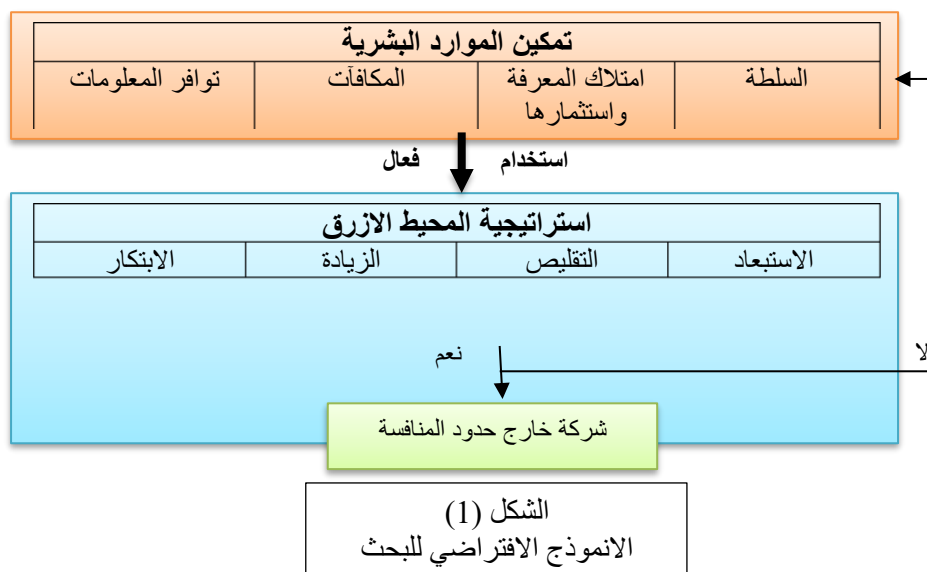
1 - دراسة واقع حال الشركة المبحوثة ومدى توفر واعتماد تمكين الموارد البشرية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق .

2 - التعرف على كافة الجوانب ذات العلاقة بمفهوم استراتيجياتية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة .

3 - تقديم مقترحات يمكن من خلالها للشركة المبحوثة ان تستثمر مخرجات تمكين الموارد البشرية في تعزيز عمليات تبني استراتيجية المحيط الأزرق .

## رابعاً : انموذج البحث الافتراضي

ان بناء انموذج افتراضي للبحث يساعد في عملية تأطير الاجراءات الواجب اتباعها للتعرف على اسلوب العمل الواجب اتباعه للخروج بالنتائج التي يعتقد الباحثين انها تصب في توجهات بحثهم ، لذا كان لازماً افتراض انموذج للبحث يمكنه من قياس المتغيرات المعتمدة في البحث وامكانية اختبار هذا الانموذج والشكل (1) يوضح الانموذج الافتراضي للبحث .



التي لها علاقة بمتغيري البحث والمتوفرة في المكتبات العلمية العراقية او في شبكة المعلومات العالمية (Internet) هذا فيما يخص الجانب النظري ، في حين ان الجانب العملي اعتمد الاتي :-

- 1 - الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة واجراء اللقاء مع العاملين بهدف التعرف على الاجراءات والعمليات في جانبي (تمكين الموارد البشرية و استراتيجية المحيط الأزرق) في الشركة المبحوثة.
- 2 - تم تصميم قائمة فحص (تمكين الموارد البشرية و استراتيجية المحيط الأزرق) وعرضها على مجموعة من السادة الخبراء في كلية الحداثة الجامعة ممن هم بدرجة (استاذ واستاذ مساعد) بهدف التأكد من صلاحيتها لاختبار فرضية واجراءات البحث ومواءمتها مع متطلبات البحث العلمي الدقيق والسليم . وتم اجراء تعديل فقراتها وفق ملاحظات السادة الخبراء المحكمين . وتضمنت القائمة المقياس الثلاثي بعشرة اوزان لمطابق تماما وخمسة اوزان لمطابق وصفر لغير المطابق. واستخدم الباحثان عدد من الاساليب لتحليل البيانات والمعلومات في

خامساً : فرضية البحث

اعتمد البحث الفرضية الرئيسة الاتية :

ان لتمكين الموارد البشرية القدرة على تبني استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة وذلك من خلال ابعادها المتمثلة في (القوة، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافآت، توافر المعلومات وامتلاكها) وصولاً الى شركة خارج حدود المنافسة.

سادساً : منهج البحث

تم اعتماد اسلوب دراسة الحالة من خلال التعرف على واقع الحال داخل الشركة بالاطلاع على خدماتها والتعرف على مدى توفر ابعاد تمكين الموارد البشرية ومدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق فيها ، وتحليل البيانات والمعلومات المجمعة من خلال قائمة الفحص واستخلاص النتائج وصولاً الى اهداف البحث .

سابعاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على العديد من المصادر التي تمثلت بالكتب والدوريات والدراسات الجامعية وغيرها

قائمة الفحص واستخلاص النتائج وكما يأتي :  
(جواد ، 2015 ، 226) و (اللامي وجواد ، 2014 ، 56) و (دواي ، 2010 ، 169) .

### ثامناً: الاساليب المستخدمة في التحليل

تضمنت الاستمارة المقياس الثلاثي الذي منح ( ١٠ ) اوزان لمطابق تماماً وخمساً اوزان لمطابق جزئياً وصفر من الاوزان لغير مطابق ، وقام الباحثون بأجراء التحليل الاحصائي للحصول على النتائج بإتباع الاساليب الاحصائية التالية :

النتيجة = الاوزان × التكرارات

المعدل = مجموع النتيجة ÷ مجموع التكرارات

النسبة المئوية لمدى المطابقة = المعدل ÷ 10

( اعلى وزن في المقياس )

معدل الوسط الفرضي = النسبة المئوية لمدى

المطابقة × المعدل / مجموع النتيجة .

حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى

المطابقة .

وتم استخدام مقياس حدود الدرجات لمستوى

الاجابات لكل متغير من متغيرات البحث بحسب

مطابقته في المصنع المبحوث وفق الاتي :

ممتاز 100 - 90 ، جيد جدا 89-80 ،

جيد 79-70 ، متوسط 69-60 ، مقبول 59-50 ،

غير متوفر 1-49 .

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري للبحث

#### اولاً: تمكين الموارد البشرية

##### 1. المفهوم

يعتمد نجاح (Blue Ocean Strategy)

BOS بشكل كبير على رأس المال البشري والثقافة

التنظيمية. والبحث عن المزيد من الممارسات

التحفيزية والقيادية التي تعزز مشاركة العاملين

وشركائهم لمبادرات المحيط الأزرق. إذ تعد برامج

تتمية المهارات ضرورية للتغلب على الشكوك  
والتعقيدات المرتبطة بإنشاء أسواق جديدة. دور  
الشركة وصانعي السياسات في خلق بيئات قانونية  
 واجتماعية واقتصادية داعمة لمشاريع المحيط  
الأزرق. عرف (عبود و كاظم، 2023، 393)  
تمكين الموارد البشرية انها الاداة الفاعلة التي يمكن  
من خلال تطبيقها احداث تغيرات في اسلوب ادارة  
العمل بما يحقق اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية  
في الاداء. وأشار (Stainley & Goetsch، 2001: 53)  
انه تزويد العاملين بالمصادر والقوة  
والمعرفة الضرورية لتحقيق اهداف الشركة.

### 2. اهمية تمكين الموارد البشرية

بيّن (نعمة الله & ويخيت، 2024: 3614-

3615) اهمية تمكين الموارد البشرية خصوصاً مع

التقدم والتغيرات الحديثة، وتظهر هذه الاهمية من

خلال انه:

أ. اداة رئيسية لخلق الشركة الحيوية القادرة على

التعامل مع تحديات القرن 21.

ب. وسيلة لتحسين تنافسية الشركة لمواجهة

المنافسة الشرسة.

ج. وسيلة تساعد في عملية اجراء التغيير

الجذري لثقافة الشركة التقليدية القائمة على الفصل

بين التخطيط والتطبيق.

د. يساعد على خلق وتعزيز القدرات الابتكارية

للموارد البشرية.

هـ. وسيلة لجعل الشركة ذات استجابة اكثر

للسوق.

و. يساعد في خفض عدد المستويات الادارية.

ز. يساهم في الاستثمار الامثل لجميع الموارد

المتوافرة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على

وتطوير المنافسة.

### 3. ابعاد تمكين الموارد البشرية

كبير على جودة الاتصالات بين الاطراف المختلفة (العاملين، المديرين، الادارة العليا).

## ثانياً: استراتيجية المحيط الازرق

### 1. المفهوم

يُعد (Kim & Mauborgne) اول من قدم فكرة استراتيجية المحيط الازرق (BOS) (Blue Ocean Strategy) عام 2004 معتمدين على فكرة ابتكار القيمة مبتعدين في ذلك عن نظرة الفكر التقليدي للعلاقة المتبادلة للقيمة والكلفة (Kim & Mauborgne, 2005: 33)، حيث اشار (Haeriyazdi & Afsharjalili) (25: 2010) ان المحيطات الزرقاء لا تعتمد المنافسة كمعيار، بل تعد ابتكار القيمة يؤدي بقرارات الشركة الهيكل التكلفي وزيادة القيمة للزبائن. عرف (Pitta, 2009: 292) BOS انها تلك الاستراتيجية التي تتطلب عقلية جديدة وتحليلاً ومقياًساً للابداع. ووضح (Kim & Mauborgne, 31: 2005) انها الاستراتيجية التي تؤدي غرضين مهمين وهي التقاط الحالة الحالية للعب في مساحة السوق الحالية ومعرفة آليات استثمار المنافسة الحالية، وتشخيص العوامل الجديدة التي تؤدي الى ايجاد وانشاء مساحة سوق جديدة ومن تغيير المشهد الاستراتيجي لصناعة ما. وبين (Justice & Catherine, 2024: 91) ان BOS هي التفكير خارج الصندوق لتحقيق التميز على المدى الطويل بالشكل الذي يؤدي بالشركة بالتححرر من مساحات السوق الحالية وهو بذلك يتطلب التفكير الابداعي لغرض تطوير العروض الفريدة للزبائن.

### 2. اهمية استراتيجية المحيط الازرق

اشار (Mojtaba et al, 2014: 1613) ان اهمية BOS تكمن في التالي:

أ. القوة: اوضح (الغول، 2023: 57) ان القوة احد الانشطة المحفزة على انجاز الاعمال، يتم من خلاله تحويل الافراد ومنحهم حق اتخاذ القرارات في الحالات والمواقف التي تحتاج الى قرار عندما يتعذر على المدير اتخاذ قرار بنفسه لكثرة مهامه. اشار (Stoner & Freeman, 2021: 157) ان منح القوة ذو علاقة بجميع ابعاد عمليات الاعمال فهو يرتبط بأسلوب القيادة والاتصالات وصياغة السياسات وتحديد الطرائق والتحكم.

ب. امتلاك المعرفة: اعتبر (الخطيب، 2000، 11) ان امتلاك المعرفة والمهارات للعاملين عنصرين اساسيين في مجال تطبيق عملية التمكين و ضمان نجاحها والمساهمة في الجهود المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج. المكافآت: اوضح (ناصر واخرون، 2013: 247) انها تعني مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما (المشاركة في الأرباح، والمساهمة في رأس مال المنظمة). وأشار (بو منقار & عيساوي، 2014: 65) ان التمكين يوفر درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، والانتماء للمنظمة وخصوصاً إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت و الحوافز.

د. توافر المعلومات: اشار (العطار & العلي، 2020: 134) ان المعلومات تعد الاداة الرئيسة المعتمدة في عملية التمكين، إذ ان تحقيق التمكين تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمستويات الادارة المختلفة، وفي حالة عدم توافرها لا تستطيع الادارة التأكد من استعداد جميع العاملين على تحمل المسؤولية، كما ان توافر المعلومات يعتمد بشكل

مصارييف. اوضح (الطائي والعلاق، 2009، 207) انها تعني تقليص الافكار التي لا جدوى منها وبالاخص تلك الافكار ذات الصعوبة او مستحيلة التطبيق.

ج. الزيادة: اوضح (عبيدات، 2021: 439) انها اضافة بعض الاجراءات والمواد التي لها القدرة على التحسين والزيادة لمستويات الجودة للمنتجات المقدمة للزبائن، وتشخيص الحلول الوسط المترتبة على الزبائن في صناعة ما.

د. الابتكار: بين (المشني، 2011، 28) انها عملية خلق وبناء العوامل الجديدة التي لم يتم تقديمها في الصناعة سابقاً، وتؤدي الى خلق حاجة جديدة للزبائن وسوقاً جديدة للشركة. اشار Kim & (2005: 25) Mauborgne انها عملية التركيز على التحركات الاستراتيجية باعتبارها مصدر للابداع والابتكار والاداء المتميز وان جوهر هذه التحركات هي خلق المنطق الاستراتيجي الذي تبنى عليه BOS وهو ابتكار القيمة.

### المبحث الثالث

#### الاطار العملي للبحث

يتضمن الاطار النظري للبحث المحاور الآتية :

#### أولاً: وصف مجتمع البحث

تعد شركة آسياسيل الشبكة الاولى في العراق باعتبارها من الشركات الرئيسة الخدمات الاتصالات النقالة اللاسلكية في العراق وقد حققت تغطية لكافة المحافظات العراقية بما فيها العاصمة بغداد، وتعطي شبكة آسياسيل اغلب مناطق الاتصال بالعراق مما يجعل تغطيتها الاوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق ولديها ما يقارب 17 مليون مشترك. تأسست الشركة عام 1999 في مدينة السليمانية في العراق، ولديها فروع

أ. تُظهر الصورة الاستراتيجية الحالية للصناعة من خلال تشخيص العوامل البيئية (الداخلية، الصناعة، الخارجية) الحالية والمحملة المؤثرة على المنافسة بين المتنافسين بشكل واضح وجلي.

ب. تُحدد العوامل التي يستثمرها المنافسون وبالتالي توضح ما هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين الحاليين والمستقبليين.

ج. تُوضح صورة استراتيجية الشركة ومنحنى قيمتها التي تحدد عوامل منافسة الشركة وآليات وطرائق استثمارها في المستقبل.

د. تُبين استقامة او تعرج منحى قيمة الشركة، إذ يزداد تماسك استراتيجيات الشركة كلما قلت تعرجات منحى القيمة.

هـ. تُعطي الاسبقيات لفهم احتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي تميز نفسها عن السوق و تؤمن مكانتها كقائد في الصناعة.

### 3. مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق

أ. الاستبعاد: اشار (السيد، 2000، 239) انها عملية قيام المنظمة استبعاد للعناصر غير الضرورية التي ليس لها تأثير على مستوى الجودة والبيع التي تؤدي الى خفض الكلفة، واستبعاد العاملين الذين يؤدون الى ارباك العمل وبنفس الوقت يتقاضون اجور عالية. ووضح (Choyt, 2007: 3) ان هناك العديد من الشركات تمر في مرحلة من مراحل دورة حياتها يتطلب منها استبعاداً لعلميات غير فعالة وذلك لزيادة كفاءتها وفعاليتها وبالتالي فان الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية يتطلب عنها الكشف التام لجميع الموارد والاعمال والنشاطات المخفية التي لا تحقق أي منفعة.

ب. التقليص: اشار (البناء، 2009: 86) ان هذا المؤشر يعني تعليق جزء من اجراءات الاعمال غير الضرورية وتخفيض كل ما هو لا مبرر له من

**ثالثاً: وصف وتحليل قوائم الفحص الخاصة****بمتغيرات البحث**

يمكن وصف وتحليل قوائم الفحص

الخاصة بكل متغير رئيسي وفق الآتي:

أ - قوائم الفحص الخاصة بتمكين الموارد

البشرية وفق عناصره وكالاتي :

١- قائمة الفحص الخاصة بـ (بعد القوة)

يظهر الجدول (1) قائمة الفحص الخاصة بـ

(القوة) ان الفقرات (1، 2، 4، 5) حصلت على

اعلى وزن والبالغ بمجملها (40) مطابق تماماً من

اصل (60) وزن أي بنسبة (66.6%) وهي اعلى

من الوسط الفرضي البالغ (13.7%) مما يدل على

ان المنظمة توفر فرصاً لاداء العاملين لمهامهم

بحرية، وتوفر لهم فرص مشاركتهم في رسم القرارات

وتقديم المقترحات، ومنحهم امكانية توليد الافكار

بسبب اتباع اسلوب الاجتماعات الدورية. في حين

ان الفقرتين (3، 6) حصلتا على مطابق جزئياً بوزن

(10) لهما مما يعني ضرورة قيام المنظمة تشجيع

العاملين على استثمار قدراتهم، وتمكينهم على تقديم

المقترحات التي تصب في صالح المنظمة . وكان

المعدل العام (8.3%) من اصل (10) بنسبة

(83%) وبحجم فجوة (17%) عن الواقع المأمول

الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (جيد

جداً) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث في

جانب بعد القوة.

ومكاتب في مراكز المحافظات العراقية ومنها فرع كركوك الذي تأسس عام 2004، وهي تقدم خدمات الاتصالات المدفوعة مسبقاً، وتتضمن عروض الخطوط مسبقية الدفع عدداً من العروض المبتكرة لتتناسب قطاعات مختلفة من السوق كالشباب والنساء وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يزورون العراق سنوياً، كما تقدم خدمات خط الفاتورة للشركات والافراد واعتمدت الشركة الجيل الرابع ضمن نطاق شبكتها في العام 2022 وبصدد الطموح لاعتماد الجيل الخامس وهي من ضمن اهم مرتكزات الاقتصاد الوطني العراقي، وتم اختيار فرع الشركة في مدينة كركوك ليكون ميداناً للبحث باعتباره من الفروع الرئيسية والمهمة في الشركة. ويتكون هذا الفرع من سبعة اقسام هي (قسم الادارة، القسم الفني، القسم التجاري، القسم المالي، قسم الموارد البشرية، قسم الخدمات، قسم التسجيل) .

**ثانياً " وصف متغيرات البحث**

من خلال الاطلاع بشكل واقعي على

متغيرات البحث في الشركة تبين ان الشركة لديها

طموح كبير وواقعي لاعتماد كل النظم والتقانات

الحديثة في عمليات اعمالها، وتبين ان هناك التزام

ودفع للعاملين لديها على تقديم الافكار المبتكرة في

مجالات استراتيجيات المحيط الازرق، وخاصة

بالنسبة للعاملين الممكنين من ذوي الخبرة والمهارة

والمعرفة، الأمر الذي يُمكن الشركة في الاعتماد

على اتباع الاستراتيجيات انفاً. فضلاً من ان الشركة

لديها الرغبة في تمكين العاملين من خلال

منحهم القوة عن طريق تفويض الصلاحيات،

وامتلاك المعرفة واستثمارها، والمكافآت، وتوافر

المعلومات وامتلاكها.

## . قائمة الفحص الخاصة بـ بعد امتلاك المعرفة واستثماره

يشير الجدول (2) الى قائمة الفحص الخاصة بـ (امتلاك المعرفة واستثماره) ان الفقرات (2، 4، 6) حصلت على اعلى وزن والبالغ بمجموعها (30) مطابق تماماً من اصل (60) وزن أي بنسبة (50%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (12.5%) مما يدل على امكانية اكتساب الاشياء الجديدة في العمل، ووجود دعم للبرامج التدريبية وان المواقف والازمات يمكن التعامل معها من خلال ما تمتلكه من خبرة. في حين ان الفقرتين (1، 3، 5) حصلت بمجموعها على مطابق جزئياً

بوزن (15) لهم والتي تشير الى ضرورة قيام الشركة بتأمين المشاركة في الدورات التدريبية مع ضمان مشاركة العاملين في المعرفة، مع تحديد نوع الدعم والحفز المادي والمعنوي فيما يتعلق بتقديم الافكار الجديدة. وبلغ المعدل العام (7.5) من اصل

الجدول (1) قائمة الفحص الخاصة بـ (القوة)

| ت   | الفقرات                                          | مطابق ق تماماً | مطابق جزئياً | غير مطابق |
|-----|--------------------------------------------------|----------------|--------------|-----------|
| 1.  | توفر لي منظمتي فرصاً لأداء مهامتي بقدر من الحرية | √              |              |           |
| 2.  | تتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات           | √              |              |           |
| 3.  | استغل قدراتي لأداء المهام المطلوبة مني           |                | √            |           |
| 4.  | لا أتردد في تقديم أي مقترحات للإدارة العليا      | √              |              |           |
| 5.  | يمكنني توليد الأفكار من خلال الاجتماعات الدورية  | √              |              |           |
| 6.  | لا أتردد في تقديم أي مقترحات للإدارة العليا.     |                | √            |           |
| 7.  | التكرارات                                        | 4              | 2            | 0         |
| 8.  | الاوزان                                          | 10             | 5            | 0         |
| 9.  | النتيجة                                          | 40             | 10           | 0         |
| 10. | المعدل                                           | 8.3            |              |           |
| 11. | النسبة المئوية لمدى المطابقة                     | 0.83           |              |           |
| 12. | معدل الوسط الفرضي                                | 0.137          |              |           |
| 13. | حجم الفجوة                                       | 0.17           |              |           |

## 2. قائمة الفحص الخاصة بـ بعد امتلاك المعرفة واستثماره

الشركة تخلق توازن بين جهود العاملين والاجور الممنوحة لهم، وامتلاك الشركة لمنظومة متكاملة لنظام المكافآت من اجل الحفاظ على مواردها البشرية. في حين حصلت الفقرات (2، 3، 5، 6) بمجملها على (20) وزن لهم وبالتالي يجب على الشركة ان تعزز استراتجية المكافآت من اجل تحقيق المنافسة بين عاملها، مع ضرورة التركيز على الحوافز الايجابية، وان تحدد الشركة نوع المكافآت التي تؤدي الى رفع اداء العاملين من خلال اعتماد مؤشرات عادلة وشفافة. وبلغ المعدل العام (6.66) من اصل (10) بنسبة (66.6%) وبحجم فجوة (44%) عن الواقع المأمول الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (متوسط) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث.

يشير الجدول (2) الى قائمة الفحص الخاصة بـ (امتلاك المعرفة واستثماره) ان الفقرات (2، 4، 6) حصلت على اعلى وزن والبالغ بمجملها (30) مطابق تماماً من اصل (60) وزن أي بنسبة (50%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (12.5%) مما يدل على امكانية اكتساب الاشياء الجديدة في العمل، ووجود دعم للبرامج التدريبية وان المواقف والازمات يمكن التعامل معها من خلال ما يمتلكه من خبرة. في حين ان الفقرتين (1، 3، 5) حصلت بمجملها على مطابق جزئياً

بوزن (15) لهم والتي تشير الى ضرورة قيام الشركة بتأمين المشاركة في الدورات التدريبية مع ضمان مشاركة العاملين في المعرفة، مع تحديد نوع الدعم والحفز المادي والمعنوي فيما يتعلق بتقديم الافكار الجديدة. وبلغ المعدل العام (7.5) من اصل (10) بنسبة (75%) وبحجم فجوة (25%) عن الواقع المأمول الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (جيد) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث.

### 3. قائمة الفحص الخاصة بـ (المكافآت)

يوضح الجدول (3) الى قائمة الفحص الخاصة بـ (المكافآت) ان الفقرتين (1، 4) حصلتا على اعلى وزن والبالغ بمجملها (20) مطابق تماماً من اصل (60) وزن، أي بنسبة (33.3%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (10.9%) مما يدل على ان

| ت   | الفقرات                                                          | مطابق تماماً | مطابق جزئياً | غير مطابق |
|-----|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| 1.  | تؤمن لي منظمتي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي | √            |              |           |
| 2.  | يمكنني اكتساب أشياء جديدة في عملي                                | √            |              |           |
| 3.  | أشارك العاملين معي في ما يمتلكه من معرفة                         | √            |              |           |
| 4.  | تدعم منظمتي البرنامج التدريبي الذي أشارك فيه وتتحمل تكاليفه      | √            |              |           |
| 5.  | ألقى دعماً من منظمتي عند تقديمي أفكار جديدة                      | √            |              |           |
| 6.  | أتعامل مع المواقف في ظل خبراتي                                   | √            |              |           |
| 7.  | التكرارات                                                        | 3            | 3            | 0         |
| 8.  | الاوزان                                                          | 10           | 5            | 0         |
| 9.  | النتيجة                                                          | 30           | 15           | 0         |
| 10. | المعدل                                                           | 7.5          |              |           |
| 11. | النسبة المئوية لمدى المطابقة                                     | 0.75         |              |           |
| 12. | معدل الوسط الفرضي                                                | 0.125        |              |           |
| 13. | حجم الفجوة                                                       | 0.25         |              |           |

الجدول (2) قائمة الفحص الخاصة بـ (امتلاك المعرفة واستثماره)

حصلت الفقرات (3، 5) بمجملها على (10) وزن  
لهما وهذا يعني ضرورة قيام الشركة بتأسيس آليات  
من شأنها تضمن مشاركة المعلومات من قبل

| ت  | الفقرات                                                     | مطابق تماماً | مطابق جزئياً | غير مطابق |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| 1  | احرص على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة في منظمتي. | √            |              |           |
| 2  | تتوافر في منظمتي وسائل اتصال متطورة.                        | √            |              |           |
| 3  | يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي              |              | √            |           |
| 4  | يمكنني التواصل مع صناع القرار والعاملين بمنظمتي في أي وقت   | √            |              |           |
| 5  | ثقتي عالية بالمعلومات التي تزودني بها منظمتي                |              | √            |           |
| 6  | تتميز التعليمات والاجراءات في منظمتي بالوضوح                | √            |              |           |
| 7  | التكرارات                                                   | 10           | 5            | 0         |
| 8  | الاوزان                                                     | 4            | 2            | 0         |
| 9  | النتيجة                                                     | 40           | 10           | 0         |
| 10 | المعدل                                                      | 8.33         |              |           |
| 11 | النسبة المئوية لمدى المطابقة                                | 0.83         |              |           |
| 12 | معدل الوسط الفرضي                                           | 0.138        |              |           |
| 13 | حجم الفجوة                                                  | 0.17         |              |           |

#### 4. قائمة الفحص الخاصة بـ (توافر المعلومات)

يبين الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة بـ (توافر المعلومات) ان الفقرات (1، 2، 4، 6) حصلت على اعلى وزن والبالغ بمجملها (40) مطابق تماماً من اصل (60) وزن، أي بنسبة (66.6%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (13.8%) مما يدل على ان الشركة تحرص على توفير قنوات اتصال عديدة، وتحاول تطويرها، وانها تتبع سياسة الباب المفتوح لعاملها، وانها تمتلك اجراءات وتعليمات واضحة وشفافة. في حين

#### الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة بـ

الجميع، والحرص على زيادة ثقة العاملين بما يحصلون عليه من معلومات. وبلغ المعدل العام (8.33) من اصل (10) بنسبة (83.3%) وبجسم فجوة (17%) عن الواقع المطلوب الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (جيد جداً) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث.  
الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة بـ (توافر المعلومات)

ب. قوائم الفحص الخاصة باستراتيجية المحيط

الازرق وفق عناصره وكالاتي

1. قائمة الفحص الخاصة بـ (الاستبعاد)

يتضمن الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة بـ (الاستبعاد) وان الفقرات (2، 3، 4، 5، 6) حصلت على اعلى وزن والبالغ بمجملها (50) مطابق تماماً من اصل (60) وزن، أي بنسبة (9.16%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (15.2%) مما يؤكد ان الشركة قامت بازالة كل ما هو غير ضروري ولا مبرر لوجوده كالعوامل (الادارية، التكاليف، الموارد البشرية، التقنية المتقدمة، الانشطة التسويقية). في حين حصلت الفقرات (1) على (5) وزن، وهذا يقود الى ضرورة قيام ادارة الشركة بايجاد الخطط الكفيلة بازالة كل ما هو غير ضروري وبالاخص ما يتعلق بعمليات الاعمال الادارية والتعليمية. وبلغ المعدل العام (9.16) من اصل (10) بنسبة (91.6%) وبحجم فجوة (8.4%) عن الواقع المراد الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (امتياز) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث.

الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة بـ (الاستبعاد)

والضعف. في حين حصلت الفقرتين (2، 4) على (10) وزن، مما يتوجب على الشركة الاهتمام ببحوث التسويق واتباع المنهجيات العلمية في العمل. وبلغ المعدل العام (8.33) من اصل

### 1. قائمة الفحص الخاصة بـ (الزيادة)

| ت  | الفقرات                                                                               | مطابق تماماً | مطابق جزئياً | غير مطابق |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| 1  | تستبعد ادارة منظمتنا كل ما هو غير ضروري متصل بالعمليات الادارية والتعليمية .          | √            |              |           |
| 2  | يعمل رؤساء المنظمة على حذف جميع الاجراءات الادارية غير المحدودة في العمل              | √            |              |           |
| 3  | تستبعد ادارة منظمتنا الانشطة التعليمية التي ينتج عنها تكاليف بالغة دون فائدة او انتاج | √            |              |           |
| 4  | تستبعد ادارة منظمتنا الاجهزة والبرامج الحاسوبية القديمة بين الفترة والأخرى.           | √            |              |           |
| 5  | يتم الاستغناء عن الكوادر البشرية غير المنتجة وغير القادرة على اداء دورها.             | √            |              |           |
| 6  | تقوم منظمتنا باستبعاد الانشطة (التسويقية والترويجية) باهضة الثمن                      | √            |              |           |
| 7  | التكرارات                                                                             | 10           | 5            | 0         |
| 8  | الاوزان                                                                               | 5            | 1            | 0         |
| 9  | النتيجة                                                                               | 50           | 5            | 0         |
| 10 | المعدل                                                                                | 9.16         |              |           |
| 11 | النسبة المئوية لمدى المطابقة                                                          | %91.6        |              |           |
| 12 | معدل الوسط الفرضي                                                                     | 0.152        |              |           |
| 13 | حجم الفجوة                                                                            | %8.4         |              |           |

(83.3%) وبجزم فجوة (17%) عن الواقع المأمول الوصول اليه من خلال هذا البحث وبمستوى (جيد جداً) الامر الذي يعزز صحة فرضية البحث.

### الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة بـ (الزيادة)

#### 1. قائمة الفحص الخاصة بـ (الابتكار)

يمثل الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة بـ (الابتكار) ، إذ حصلت الفقرات (1، 2، 4، 6) على اعلى وزن والبالغ بمجملها (40) مطابق تماماً من اصل (60) وزن، أي بنسبة (66.6%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (13.8%)

يتضمن الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة بـ (الزيادة) ، إذ حصلت الفقرات (1، 3، 5، 6) على اعلى وزن والبالغ بمجملها (40) مطابق تماماً من اصل (60) وزن، أي بنسبة (66.6%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (13.8%)

مما يدل على ان الشركة تقوم بعمليات توصيف وظيفي يتناسب ومتطلبات سوق العمل، وانها تعتمد على مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ولديها خطط تدريبية قائمة على اساس تحديد الاحتياجات التدريبية بعد تشخيص نقاط القوة

مما يدل على ان الشركة تستخدم التقانات الحديثة  
في عمليات اعمالها من اجل خلق بيئة ابداعية

| ت  | الفقرات                                                                                              | مطابق تماماً | مطابق جزئياً | غير مطابق |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| 1  | تستخدم ادارة منظمتنا تقنيات حديثة في عملياتها الادارية                                               | √            |              |           |
| 2  | تعمل ادارة منظمتنا على خلق بيئة ابتكارية تشجع العاملين في عملياتهم الخدمية.                          | √            |              |           |
| 3  | تسعى إدارة منظمتنا إلى تطبيق أفكار إبداعية في عمليات اعمالها.                                        |              | √            |           |
| 4  | تعقد منظمتنا مؤتمرات لمواضيع تتميز بالتجديد والابتكار في الطرح.                                      | √            |              |           |
| 5  | تمتلك إدارة منظمتنا القدرة على الاستفادة من البحوث الاكاديمية المبتكرة وتوظيفها في حل مشاكل المجتمع. |              | √            |           |
| 6  | تساهم ابتكارات منظمتنا في خلق اسواق جديدة للمنظمة وكسب زبائن جدد                                     | √            |              |           |
| 7  | التكرارات                                                                                            | 10           | 5            | 0         |
| 8  | الاوزان                                                                                              | 4            | 2            | 0         |
| 9  | النتيجة                                                                                              | 40           | 10           | 0         |
| 10 | المعدل                                                                                               | 8.33         |              |           |
| 11 | النسبة المئوية لمدى المطابقة                                                                         | 0.83         |              |           |
| 12 | معدل الوسط الفرضي                                                                                    | 0.138        |              |           |
| 13 | حجم الفجوة                                                                                           | 0.17         |              |           |

ابتكارية ذات قدرة على ايجاد زبائن واسواق  
جديدة. بينما حصلت الفقرتين (3، 5) على (10)  
وزن بمجملهما وهذا يحتم على الشركة تشجع على  
تشجيع الافكار الابداعية وخاصة تلك الافكار

### الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة بـ (الابتكار)

تحليل قوائم الفحص على المستوى الكلي  
لغرض التعرف على التحليل الاجمالي لقوائم  
الفحص الخاصة بالمتغيرات الفرعية لمتغيرين  
الرئيسيين (تمكين الموارد البشرية و استراتيجية  
المحيط الازرق) وبيان مدى قدرة تمكين الموارد  
للشركة المبحوثة. BOS البشرية في تعزيز عمليات  
حيث يبين الجدول ( 9 ) تحليل نتائج وقوائم الفحص  
على المستوى الكلي والذي يتضمن مقارنة بين  
المتغيرين ونسبة المطابقة بينهما وحجم الفجوة بين  
المتغيرات بشكل منفرد وكلي وكما يأتي،

ممكنة التطبيق مستثمرة بذلك البحوث التطبيقية  
لايجاد الحلول المناسبة للازمات التي قد تواجهها  
الشركة. وبلغ المعدل العام (8.33) من اصل  
(10) بنسبة (83.3%) وبحجم فجوة (17%)  
عن الواقع المرغوب الوصول اليه من خلال هذا  
البحث وبمستوى (جيد جداً) الامر الذي يعزز  
صحة فرضية البحث.

1- بلغ المعدل الكلي لنسبة المطابقة لتمكين الموارد البشرية في الشركة قيد البحث ( 0.77%) بمستوى ( جيد ) وبحجم فجوة ( 23% )، عن الواقع المطلوب الوصول اليه من خلال بحثنا هذا ، وبلغت

نسبة المطابقة لعناصر تمكين الموارد البشرية بشكل منفرد (0.83، 0.75، 0.66، 0.83) على التوالي بحسب ورودها في مخطط البحث الافتراضي .

2 - بلغ المعدل الكلي لنسبة المطابقة لمتغير في الشركة (0.85) بمستوى ( جيد جداً ) BOS وحجم فجوة (0.15) عن الواقع المراد الوصول اليه ، وكانت نسبة المطابقة لاستراتيجية المحيط الازرق بشكل منفرد (0.91، 0.83، 0.83، 0.83) على التوالي بحسب ترتيبها في مخطط البحث الافتراضي.

3- أما المؤشر الكلي لنسبة المطابقة لمتغيري البحث الرئيسيين فقد بلغ ( 81%) وبمستوى (جيد جداً) وحجم فجوة بلغت ( 19% ) عن الواقع المأمول الوصول اليه والتي تم استخراجها من خلال أخذ متوسط المعدل الكلي لنسبة المطابقة لمتغيري البحث الرئيسيين ، وهذا الامر يؤكد صحة فرضية البحث التي تنص على ان لتمكين الموارد البشرية القدرة على تبني استراتيجية المحيط الازرق في الشركة المبحوثة وذلك من خلال ابعادها المتمثلة في (القوة، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافآت، توافر المعلومات وامتلاكها) وصولاً الى شركة خارج حدود المنافسة.

الجدول (9) تحليل قوائم الفحص على المستوى الكلي

| مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق |                  |              | ابعاد تمكين الموارد البشرية |                  |                 |
|---------------------------------|------------------|--------------|-----------------------------|------------------|-----------------|
| حجم<br>الفجوة                   | نسبة<br>المطابقة | العمليات     | حجم<br>الفجوة               | نسبة<br>المطابقة | العناصر         |
| 0.084                           | 0.916            | الاستبعاد    | 0.17                        | 0.83             | القوة           |
| 0.17                            | 0.83             | الزيادة      | 0.25                        | 0.75             | امتلاك المعرفة  |
| 0.17                            | 0.83             | الابتكار     | 0.34                        | 0.66             | المكافآت        |
| 0.17                            | 0.83             | التقليص      | 0.17                        | 0.83             | توافر المعلومات |
| 0.15                            | 0.85             | المعدل الكلي | 0.23                        | 0.77             | المعدل الكلي    |
| 0.19                            |                  | حجم الفجوة   | 0.81                        | نسبة المطابقة    | المؤشر الكلي    |

الجدول (9) تحليل قوائم الفحص على المستوى الكلي

2. دلت النتائج ان البعد (المكافآت) هو اقل الابعاد الداعمة لتبني BOS وذلك بتقدير متوسط وبمعدل عام نسبته 66% وفجوة حجمها 44%.  
3. اكدت النتائج ان مؤشر (الاستبعاد) هو اعلى مؤشرات BOS من خلال حصوله على مستوى امتياز وذلك بمعدل عام نسبته 91% وبجسم فجوة 9%.  
4. اشارت النتائج ان المؤشرات (الزيادة، التقليص، الابتكار) هي الاقل ضمن مؤشرات BOS من خلال حصولها على مستوى جيد جداً

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات اولاً الاستنتاجات

1. اثبتت النتائج ان بُعدي (القوة، توافر المعلومات) يدعمان تبني استراتيجية المحيط الأزرق من خلال حصولهما على مستوى جيد جداً وذلك بمعدل عام نسبته 83% وبجسم فجوة 17%.

وذلك بمعدل عام نسبته 83% وبحجم فجوة 17%.  
3. اسهام حوكمة الموارد البشرية في دعم التغيير الشفاف.

5. اوضحت النتائج ان المؤشر الكلي لنسبة المطابقة لمتغيري البحث الرئيسين فقد بلغ ( 81%) وبمستوى (جيد جداً) وحجم فجوة بلغت ( 19% ) عن الواقع المأمول الوصول اليه.

#### التوصيات

1. ضرورة قيام الشركات بتعزيز بُعدي (القوة، توافر المعلومات) من خلال منح الصلاحيات الكافية والتخويل وايجاد المرونة اللازمة في العمل وكذلك وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع افراد الشركة مع مراعاة ان تكون المعلومات دقيقة وواضحة وشفافة.
2. ضرورة الوصول الى الاجراءات والخطط الكفيلة لدعم بُعد المكافآت وذلك لغرض رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة قدرات وكفاءة الموارد البشرية.
3. من الضروري دراسة واقع الشركات ومعرفة والاجراءات والموارد المختلفة التي قامت الشركة بازالتها وخصوصاً تلك الموارد التي لا تشكل اهمية والا مبرر لوجودها.
4. اتباع منهج البحث العلمي واساسياته في عمليات الابداع والابتكار وفي تحديد المشكلات وطرائق معالجتها.

#### دراسات وآفاق مستقبلية

1. اثر الموارد البشرية الحبراء في تعزيز الميزة التنافسية.
2. دور البساطة الذكية في التغلب على محددات الوصول الى BOS.

## المصادر العربية

1. البناء ، زينب مكي محمود، (2009)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. السيد ، اسماعيل محمد . (2000)، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية " . الدار الجامعية للنشر ، مصر ، (2000) .
3. عبيدات، ساره، (2021)، استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل لإبتكار القيمة وخلق أسواقا جديدة -دراسة حالة بعض الشركات العالمية-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة المجلد (15)، العدد (1) (2021).
4. المنشئي، نانسي داود علي، 2011، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن "شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
5. الدوري، زكريا مطلق، السعيد، يعرب عدنان، (2009)، تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الاخضر، المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة، الاردن.
6. نعمة الله، عاطف كامل عطالله، وبخيت ، باسم بانوب، (2024)، تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي، دراسة مقارنة، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد (4)، عدد (9).
7. العطار، فؤاد حمودي، العلي، سيف ميثم عبد، (2020)، تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي قسم شؤون البطاقة الموحدة في كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (16)، العدد (66)، جامعة كربلاء.
8. ناصر جرادات و آخرون، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
9. بو منقار، مراد & عيساوي، فلة، (2014)، تمكين العاملين.... مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 7 -ديسمبر 2014، ص.ص. 59-77.
10. الخطيب، محمود أحمد ، (2000)، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6، 7 أفريل 2000.

## المصادر الاجنبية

11. Mojtaba Tabarí, Mehrdad Ziabarib , Mona Radmardc and Mahdihyeh Radmardd, (2014), The role of a blue ocean strategy on performance evaluation, Management Science Letters 4 (2014), doi: 10.5267/j.msl.2014.7.027.

12. Haeriyazdi, M., & Afsharjalili, Y. (2010). Using the blue ocean strategy in information technology center (Magfa). Gozideye Modiriyat [In Persian].
13. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Harvard Business Press.
14. Kim. W.C, Mauborgne. R, (2005b). Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.
15. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. Journal of Product & Brand Management, 18(4), 292–296.
16. , Justice Mutua J.N., & Catherine N. Wangari. (2024). A Critique of Blue Ocean Strategies: Exploring the Limits of Creating Uncontested Markets. The International Journal of Business & Management, 12(1).  
<https://doi.org/10.24940/theijbm/2024/v12/i1/BM2401-001> (Original work published January 31, 2024).
17. Choyt, Marc " My Application of Blue Ocean Strategy to Jewelry : Fair Trade Jewelry " , (2007) .
18. Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (2021). Management. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

human resources) and included three dimensions (power, possession of knowledge and its investment, rewards, availability of information), while its second variable is the dependent variable (Blue Ocean Strategy) and included four sub-dimensions (exclusion, reduction, increase, innovation). The study community consisted of employees of Asiacell Communications Company in Kirkuk. The researchers designed a check-list for the purpose of collecting data and information, analyzing them, and extracting results from the research sample. The researchers reached a set of conclusions, the most important of which is that telecommunications companies need to reconsider their procedures in the field of empowering human resources to reach blue oceans. The research also presented proposals, the most important of which is the need for companies to activate empowering human resources by adopting its dimensions.

**Keywords:** Empowering human resources, Blue Ocean strategy, Availability of information, Innovation.

## المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية، وقد تضمن البحث متغيرين أساسيين، الأول متغيرها المستقل (تمكين الموارد البشرية) وقد اشتمل على ثلاثة ابعاد هي (القوة، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافآت، توافر المعلومات)، أما متغيرها الثاني فهو المتغير المعتمد (استراتيجية المحيط الأزرق) وقد تضمن ابعاد فرعية اربعة هي (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار). تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات في مدينة كركوك. قام الباحثين بتصميم قائمة الفحص Check-list لغرض جمع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج من عينة البحث. وتوصل الباحثين الى مجموعة استنتاجات اهمها ان شركات الاتصالات بحاجة الى اعادة النظر باجراءاتها في مجال تمكين الموارد البشرية للوصول الى المحيطات الزرقاء. كما قدم البحث مقترحات اهمها ضرورة ان تقوم الشركات بتفعيل تمكين الموارد البشرية من خلال تبني ابعادها.

**الكلمات المفتاحية :** تمكين الموارد البشرية، استراتيجية المحيط الأزرق، توافر المعلومات، الابتكار.

## Abstract

The study aimed to identify the extent of adopting the Blue Ocean Strategy based on empowering human resources. The research included two basic variables, the first is its independent variable (empowering

