

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة أعمال

مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

The Extent Of Adoption Of Blue Ocean Strategy In
Food Industries Companies In The Gaza Strip And Its
Role In Enhancing Sustainable Competitive Advantage

إعداد الباحث:

يوسف موسى محمد الحوراني

إشراف:

الدكتور/ خالد عبد دهليز

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ
1438هـ - شوال - 2017م - يوليو

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

The Extent Of Adoption Of Blue Ocean Strategy In Food Industries Companies In The Gaza Strip And Its Role In Enhancing Sustainable Competitive Advantage

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	يوسف موسى الحوراني	اسم الطالب:
Signature:	يوسف الحوراني	التوقيع:
Date:	26/8/2017	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يوسف موسى محمد الحوراني لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

(مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة)

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء ٠٣ ذو القعدة ١٤٣٨ هـ، الموافق ٢٠١٧/٠٧/٢٦ الساعة الواحدة والنصف ظهراً في قاعة مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. خالد دهليز مشرفاً ورئيساً
أ.د. ماجد محمد الفيرا مناقشاً داخلياً
د. خليل اسماعيل ماضي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا
أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة، وتكونَ مُجتمع الدراسة من (120) موظف (مدراء الشركات ومدراء التسويق والانتاج ومدراء العمليات) من عدد (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ضمن أسلوب الحصر الشامل، وقد تم إسترداد عدد 101 إستبانة بنسبة 85%.

وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، كذلك تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها منفردةً (الابتكار - الزيادة - التقليل) على أبعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج/ الخدمة-الابداع- المرونة- الكلفة- الاستجابة للزبائن - كفاءة المنظمة- فاعلية المنظمة)، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني وتطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال منظور إستراتيجية المحيط الأزرق والذي يساهم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent of adoption of the Blue Ocean Strategy in the food industry companies operating in the Gaza Strip, and its role in enhancing the competitive advantage. This has been investigated through the implementation of the blue ocean strategic indicators, which are innovation, increase, reduction, and elimination, and questioning their impact on the dimensions of competitive advantage, which are product/service quality, response to customers, the organization's effectiveness and efficiency, flexibility, cost, and creativity.

The study used the descriptive analytical approach to describe and analyze the research problem. The study population consisted of 120 employees who are corporate managers, marketing managers, production managers, and operations managers. The sample represented 40 companies operating in the food industry in the Gaza Strip. For data collection, a questionnaire was designed using the comprehensive inventory method, where 101 questionnaire forms were returned representing 85% of the distributed sample.

The study found that there is a remarkably significant interest and approval by the food products companies on the application of the Blue Ocean strategy indicators. The study also showed that there is a strong relationship between the Blue Ocean Strategy and the sustainable competitive advantage. The study also found that the individual indicators of the Blue Ocean Strategy (innovation, increase, and reduction) have an impact on the dimensions of competitive advantage (product/service quality, innovation, flexibility, cost, response to customers, and the organization's effectiveness and efficiency). As for the elimination indicator, the study found that it has no impact.

Thus, the study recommended the need to adopt and implement the Blue Ocean Strategy indicators because of their importance in the creation of new brands and markets that are free of competition. The study also recommended the application of the dimensions of sustainable competitive advantage through the Blue Ocean strategy, which contributes to achieving the sustainable competitive advantage.



قال تعالى:

وَمَا يَكْمُرُ نَعْمًا فَرَادِيهِ

{النحل: 53}

الإهداء

إلى من علمني الصبر والعزيمة وأنها أولى الخطوات لبلوغ القمم..... والدي العزيز
إلى نبع الحنان، ومن ضحت وصبرت لأجلي بالحب والمودة والدعاء...أمي الحنونة
إلى شريكة العمر وشقيقة الروح ومن صبرت وتحملت معي الكثير..... زوجتي الغالية
إلى من ساندوني ووقفوا دوماً بجانبني في العسر واليسر..... إخوتي وأصدقائي والأحباب

إلى مهجة قلبي وقرّة عيني أبنائي الأعزاء

إلى اساتذتي الافاضل الذين وضعوني على جادة الطريق نحو العلم والعمل والرقى

إلى طلبة العلم والباحثين ورواد الفكر والمعرفة

إلى أرواح الشهداء والجرحى والأسرى

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي ثمرة هذا العمل

الباحث

يوسف موسى الحوراني

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾﴾ [النمل:19]

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته؛ وصل اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات، وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، في الحياة وبعد الممات، والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، على ما منَّ عليّ من إنجاز لهذه الدراسة. كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ خالد عبد دهليز، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة وأمد الباحث بالدعم والمساندة، فكان نعم المرشد والموجه منذ أن كان موضوع الدراسة في مراحله الأولى إلى أن خرجت إلى حيز الوجود مما ساعد الباحث على السير بخطى ثابتة مستنيراً ومسترشداً بالتوجيهات الغالية القيمة، فجزاه الله عني خير الجزاء، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة الحكم والمناقشة الأستاذ الدكتور الفاضل / ماجد محمد الفرا ، والدكتور الفاضل / خليل إسماعيل ماضي، فقد حظيت بشرف مناقشتها لي، و إثراء الدراسة بتوجيهاتهم مما كان له الأثر الكبير في إخراج العمل على أحسن وجه.

والشكر موصول لكل من ساعد في إتمام هذه الدراسة وقدم لي العون ومد يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة لتظهر بهذه الصورة وأخص بالذكر أ. محمد المنسي عضو اتحاد الصناعات في فلسطين و م. محمد عايش مدير الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وكذلك شركات المنتجات الغذائية في قطاع غزة، وختاماً أسأل الله -العلي القدير - أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله علماً نافعاً، وعملاً متقبلاً.

الباحث

يوسف موسى الحوراني

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ج	ملخص الرسالة باللغة العربية
د	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
هـ	آية قرآنية
و	الإهداء
ز	شكر وتقدير
ح	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
س	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
8	هيكلية الدراسة
8	ملخص الفصل الأول
9	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
10	المقدمة
10	مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
12	إيجاد المحيطات الزرقاء
10	مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
14	المحيطات الزرقاء والحمراء
15	الإبداع وإستراتيجية المحيط الأزرق
16	الدعامات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق

16	إبتكار القيمة: حجر الزاوية لاستراتيجية المحيط الأزرق
17	أنموذج إبتكار القيمة
20	المبحث الثاني: صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
20	صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق
22	تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
22	مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - الزيادة - التقليل - الابتكار)
25	حالات نجاح لشركات عالمية طبقت إستراتيجية المحيط الأزرق
28	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة: الأهمية والمفهوم
28	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
29	أهمية الميزة التنافسية المستدامة
30	إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
30	إستراتيجيات بورتر التنافسية
31	مصادر الميزة التنافسية المستدامة
32	مداخل الميزة التنافسية المستدامة
	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (جودة المنتج/الخدمة - الاستجابة للزيائن - كفاءة المنظمة - فاعلية المنظمة - المرونة - التكلفة - الابداع)
34	
38	أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
40	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
41	الدراسات العربية
46	الدراسات الأجنبية
52	التعقيب على الدراسات السابقة وما يُستفاد منها
55	ما يُميز الدراسة
56	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
57	منهج الدراسة
58	مجتمع وعينة الدراسة
59	أداة الدراسة
59	خطوات بناء الإستبانة
58	صدق الإستبانة
67	ثبات الاستبانة
70	ملخص الفصل
71	الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

72	المقدمة
72	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
78	المحك المعتمد في الدراسة
78	الإجابة على أسئلة الدراسة (تحليل فقرات الاستبانة)
95	إختبار فرضيات الدراسة
110	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
111	المقدمة
111	نتائج الدراسة
112	توصيات الدراسة
114	مقترحات لدراسات مستقبلية
115	المصادر والمراجع
116	المراجع العربية
121	المراجع الأجنبية
124	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (2.1) يوضح إسهامات الباحثين لتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق 12
- جدول (2.2) يوضح أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء 15
- جدول (2.3) يوضح إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول 20
- جدول (4.1) درجات مقياس ليكرت الخماسي 58
- جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال 59
- جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الزيادة " والدرجة الكلية للمجال 60
- جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقليلص " والدرجة الكلية للمجال 61
- جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستبعاد " والدرجة الكلية للمجال 61
- جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج " والدرجة الكلية للمجال 62
- جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع " والدرجة الكلية للمجال 62
- جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال 63
- جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكلفة " والدرجة الكلية للمجال 63
- جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستجابة للزيائن " والدرجة الكلية للمجال .. 64
- جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة المنظمة " والدرجة الكلية للمجال 64
- جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية المنظمة " والدرجة الكلية للمجال 65
- جدول (4.13) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة 66
- جدول (4.14) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة 66
- جدول (4.15) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 68
- جدول (5.1) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 71
- جدول (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر 72
- جدول (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 72
- جدول (5.4) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية 73
- جدول (5.5) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي 73
- جدول (5.6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل 74
- جدول (5.7) توزيع عينة الدراسة حسب عمر الشركة 75
- جدول (5.8) توزيع عينة الدراسة حسب مقر الشركة 75
- جدول (5.9) توزيع عينة الدراسة حسب حجم رأس المال 76
- جدول (5.10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة 77
- جدول (5.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " الابتكار 77
- جدول (5.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال الزيادة 79
- جدول (5.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " التقليلص " . 81

- جدول (5.14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " الاستبعاد " . 82
- جدول (5.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مصفوفة الاستراتيجية 84
- جدول (5.16) المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " جودة المنتج/ الخدمة 85
- جدول (5.17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " الابداع ... 87
- جدول (5.18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " المرونة ... 88
- جدول (5.19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " الكلفة " ... 90
- جدول (5.20) المتوسط الحسابي والانحراف والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال الاستجابة للزيائن 91
- جدول(5.21)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال كفاءة المنظمة. 93
- جدول(5.22)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات مجال " فاعلية المنظمة 94
- جدول (5.23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T لفقرات الميزة التنافسية 96
- جدول (5.24) معامل الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة..... 98
- جدول (5.25) تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسية الثانية..... 103
- جدول (5.26) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي..... 104
- جدول (5.27) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 105
- جدول (5.28) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 106
- جدول (5.29) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة العلمية 107
- جدول (5.30) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التخصص العلمي..... 108
- جدول (5.31) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في العمل 109
- جدول (5.32) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر الشركة 110
- جدول (5.33) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مقر الشركة..... 111

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1) نموذج الدراسة المقترح.....6
- شكل (2.1) يوضح عناصر عملية الابداع.....15
- شكل (2.2) يوضح نموذج ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق.....18
- شكل (2.3) يوضح مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق.....23
- شكل (2.4) يوضح مثال عملي لمصفوفة سيرك الشمس الكندي.....24
- شكل (2.5) يوضح نسيج الاستراتيجية الخاص بشركة ساوث ويست والشركات المنافسة في سوق الطيران . 26
- شكل (2.6) يوضح نسيج الاستراتيجية الخاص بشركة نابي والشركات المنافسة في سوق الباصات 27

فهرس الملاحق

125..... ملحق (1) أسماء محكمي الاستبانه

126..... ملحق (2) الاستبانه

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعتبر الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المؤثرة في الاقتصاد الوطني الفلسطيني حيث إحتلت أهمية بالغة نظراً لقدرتها على التصدير وسد جزء كبير من احتياجات المستهلك الفلسطيني، حيث ساهمت بأكثر من 24% من قيمة الإنتاج المحلي وحوالي 22% من إجمالي الصادرات الفلسطينية حيث بلغت الصادرات الغذائية الفلسطينية 170 مليون دولار خلال العام 2012 أي ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام (PIFU،2016)، كما يساهم قطاع الصناعات الغذائية في خلق فرص عمل متنوعة وواعدة حيث يُشغل أكثر من 15,000 شخص وبالتالي تلعب شركات الصناعات الغذائية دور هام في النشاط الاقتصادي الفلسطيني.

وتعتبر التغيرات المتسارعة في عالمنا اليوم من القواعد الرئيسية التي تُحتم على تلك الشركات ضرورة التغيير وإعتماد طرق ووسائل غير تقليدية للوصول إلى قمة الهرم التنافسي بين الشركات القائمة في عالم اليوم، خصوصاً في ظل التكنولوجيا المتطورة التي جعلت من تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة أمراً ليس صعباً بل يعتبرها البعض أمراً في غاية السهولة؛ مما عزز من دخول شركات جديدة ومنافسة إلى السوق.

وتتحدد مردودية أي قطاع إقتصادي من خلال القوى المختلفة للمنافسة داخله، وتفقو أي مؤسسة داخل هذا القطاع يعتمد على تبنيها لإستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب والمحافظة على ميزة تنافسية مستدامة تُميزها وتضمن لها التفوق على باقي المنافسين على المدى الطويل و مجابهة منافسيها بنجاح، لهذا يجب على كل مؤسسة قبل وضع إستراتيجيتها أن تدرس وتقيم إستراتيجيات منافسيها لتتمكن من معرفة أنشطتهم ولكن هناك البعض يرى أنّ هذا المفهوم أصبح قديم نسبياً في نظر من نادوا بتطبيق وتبني إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) في الوقت الحديث حيث أنّ الكثير من الشركات تبحث عن إستراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية (عادل،2013م).

ويعتبر مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير، حيث يُعرف (Kim & Mauborgne, 2015) المحيطات الزرقاء بأنها تلك الصناعات والأسواق التي لم تُحدد بعد أي غير موجودة الآن، ومن

خصائصها أنها أسواق جديدة بالكامل لذلك تتسم بإمكانية تحقيق عوائد مربحة وجذابة لتلك المنظمات. وعلى هذا الأساس تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنافسة.

فإستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة خيار أمام المنظمات لتتأى بنفسها عن المنافسة الدمية التي تميز المحيطات الحمراء (الشركات المتنافسة) وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيه، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح (طالب والبناء، 2012م) ويلخص كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2015) الفرق بين إستراتيجية المحيط الأحمر والأزرق بأن الأولى تتضمن التنافس ضمن مساحة السوق الحالية في حين الثانية تتضمن خلق مساحات سوقية غير مطروقة، كما تعمل الأولى على إلحاق الهزيمة بالمنافسين أما الثانية فتعمل على جعل المنافسة أمر غير مطروح، كما وتركز الأولى على إستغلال الطلب الحالي وإجراء تحليل القيمة والكلفة أما الثانية فتركز على خلق طلب جديد والاستحواذ عليه، وأخيراً فإن الأولى تجعل نشاطات المنظمة بمجملها تتبع الخيار الاستراتيجي بين التميز أو قيادة الكلفة أما الثانية فتركز نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرد وقيادة الكلفة معاً، لذلك سيتم خلال هذا البحث دراسة مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق بعواملها الأربعة وهي (الزيادة - الاستبعاد - التقليل - الابتكار) وعلاقتها بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة محل الدراسة (جودة المنتج / الخدمة - الاستجابة للزبائن - فاعلية المنظمة - كفاءة المنظمة - المرونة - الكلفة - الإبداع) والتي سيتم توضيحها في متن البحث لاحقاً.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعمل الكثير من شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة في بيئة غير مستقرة تتسم بالتغيير المستمر والذي يحد من قدرة تلك الشركات على إستثمار قدراتها الفنية والتسويقية لملائمة احتياجات زبائنها او حتى من الوقوف ومجابهة الشركات التجارية الكبيرة في قطاع غزة، وتزداد المشكلة تعقيداً بسبب الوضع القائم والحصار الاسرائيلي المفروض على قطاع غزة منذ ما يزيد على عشر سنوات والقيود المفروضة على الاستيراد والتصدير بسبب الاجراءات الاسرائيلية، مما يتطلب من تلك الشركات بذل جهود مضاعفة لتبني إستراتيجيات جديدة وأساليب ابتكارية تساهم في التغلب على الظروف الصعبة المحيطة بها (عايش، مقابلة، 2016م).

وتكمن المشكلة اليوم فيما ذكر (الطهراوي، مقابلة، 2016م) والذي يعمل كمطور أعمال أنّ المشكلة الأساسية التي تواجه الكثير من الشركات في قطاع غزة هو عدم توفر الخبرة

التسويقية والمعرفة بأساليب المنافسة القائمة على الابتكار والتجديد المستمر حيث يؤدي عدم المعرفة بتلك المبادئ إلى إنتهاء عمل الشركة وانسحابها من السوق، كما ذكر (المنسي، مقابلة، 2016م) عضو مجلس إتحاد الصناعات في فلسطين أنّ أهم عوامل يجب الإهتمام بها من قبل شركات الصناعات الغذائية أن تُنصب تركيزها على معيارين أساسيين وهما الجودة والسعر حيث أنهما يساهمان بشكل كبير في تحسين المركز التنافسي للشركة، ويذكر رسلان ونصر(2011م) بأن من أبرز المعوقات التي تعترض منظمات الأعمال في فلسطين عدم تطبيق الأساليب الادارية الحديثة والاعتماد على الخبرات العائلية كذلك عدم تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة والابتكارية حيث تتعرض منتجات المشروعات المحلية لمنافسة شديدة من قبل السلع الأجنبية الرخيصة التي تُغرق السوق المحلي، ومن خلال الاطلاع على نتائج دراسة (أبوشماله، 2015م) والتي أوضحت أن المنافسة السوقية لها علاقة مباشرة وقوية باستدامة الشركات.

لذا سيتم تسليط الضوء على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ومدى تبنيها لإستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة خصوصاً في ظل التحولات والتغيرات السريعة في عالم الأعمال اليوم حيث تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدى استكشاف مبادئ ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على شركات الصناعات الغذائية، لذا تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بالمؤشرات التالية (الابتكار- الزيادة- الاستغناء- التقليل) لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة؟
- 2- هل يوجد علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار- الزيادة- الاستغناء- التقليل) في الميزة التنافسية للشركات.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين إستجابة المبحوثين حول مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى الخصائص

الديموغرافية الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس ، العمر ، التخصص العلمي،
الدرجة العلمية، سنوات خبرة العمل) والخصائص الديموغرافية المتعلقة بالشركة
(عمر الشركة وخبرتها)

1.3 أهداف الدراسة:

1- التعرف على مدى تبني شركات الصناعات الغذائية لاستراتيجية المحيط الأزرق
كاستراتيجية تنافسية يتم من خلالها إكتشاف الثغرات التي لم يتطرق إليها
المنافسين.

2- التعرف على مدى تحقيق التفوق التنافسي من خلال توظيف أبعاد الميزة التنافسية
المستدامة (جودة المنتج / الخدمة - الاستجابة للزبائن - فاعلية وكفاءة المنظمة -
المرونة - الكلفة - الابداع) من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق.

3- إختبار العلاقة بين مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة-
الاستغناء - التقليل) و الميزة التنافسية المستدامة.

4- دراسة أثر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (مؤشر الابتكار - مؤشر الزيادة -
مؤشر التقليل - مؤشر الاستبعاد) على تبني الميزة التنافسية المستدامة لشركات
الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

5- دراسة الفروقات بين إستجابة الباحثين حول مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق
التي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس ،
العمر ، التخصص العلمي، الدرجة العلمية، سنوات خبرة العمل) والخصائص
الديموغرافية المتعلقة بالشركة (عمر الشركة وخبرتها).

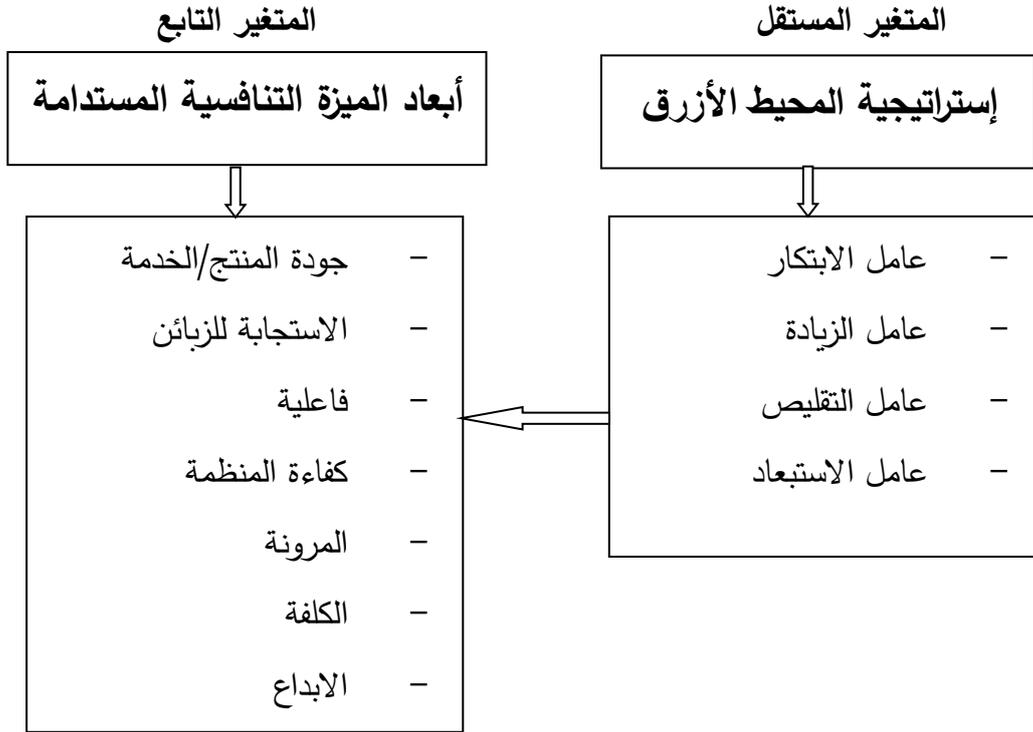
1.4 نموذج ومتغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة وتشمل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهي
كالتالي: (جودة المنتج / الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة
المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع). (طالب والبناء، 2012م)

المتغير المستقل: إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بالمؤشرات التالية: عامل الابتكار -

عامل الزيادة - عامل التقليل - عامل الاستبعاد. (Kim & Mauborgne, 2015)

الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة (المتغيرات التابعة والمتغير المستقل):



شكل (1.1): أنموذج الدراسة المقترح

إعداد الباحث بالاعتماد على : (Kim & Mauborgne, 2015) ، (طالب والبناء، 2012م)

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مؤشرات منفردة وهي (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستغناء) والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 $\alpha \leq$ لمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (مؤشر الزيادة - مؤشر الاستبعاد - مؤشر التقليل - مؤشر الابتكار) على تبني الميزة التنافسية المستدامة لشركات المنتجات الغذائية في قطاع غزة.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. $\alpha \leq$ بين إستجابة المبحوثين حول مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى الخصائص الديموغرافية الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، التخصص العلمي، الدرجة العلمية، سنوات خبرة العمل) والخصائص الديموغرافية المتعلقة بالشركة (عمر الشركة وخبرتها)

1.6 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو مدى تأثير مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على إستدامة شركات الصناعات الغذائية، وتكتسب الدراسة أهميتها من جانبين وهما:

- 1- **الجانب المعرفي:** تحقق الدراسة فائدة نوعية للباحثين والأكاديميين في موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أنها تُعتبر من الناحية الأكاديمية - حسب علم الباحث- الدراسة الأولى على مستوى الجامعات الفلسطينية التي تتناول موضوع مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة، كما أنّ هذه الدراسة تعتبر منطلقاً لدراسات جديدة في قطاعات أخرى، نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة ذات صلة.
- 2- **الجانب التطبيقي:** تعتبر الدراسة ذات أهمية بالغة من الجانب العملي حيث أنها تتناول تحقيق شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة للميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني مبادئ ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تساعد الدراسة الباحثين في هذا المجال من تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على بعض المصانع الانتاجية مثل مصانع الألبان التي دعت الباحث بالفعل لتطبيق تلك الاستراتيجيات على مصانعها الانتاجية.

1.7 حدود الدراسة:

- 1- **الحدود المكانية:** تشمل شركات الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة .
- 2- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام 2000م وحتى عام 2016م أو حسب توفر البيانات للشركات المستهدفة.
- 3- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة مدى تبني شركات الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة لمؤشرات ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة.

1.8 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة:

إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy):

عرفها كيم ومابورجن (Kim & Mauborgne, 2015) بأنها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يُكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.

الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage):

عرفها طالب والبنا (2012م) بأنها " مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لاستراتيجية تقدم فيها قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال إمتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق ربحية عالية".

1.9 هيكلية الدراسة:

يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويليه الفصل الثاني الذي يتناول مناقشة الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ضمن الفصل الثالث، كما يتناول الفصل الرابع الطريقة و الإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذ الدراسة، ويتناول الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها وصولاً إلى الفصل السادس والذي يتناول النتائج والتوصيات.

1.10 مُلخص الفصل:

تناول الفصل الحالي الإطار العام للدراسة من خلال التقديم للدراسة وإظهار المشكلة وأهمية الدراسة بالنسبة لشركات الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة والتي ستحاول الدراسة مناقشتها، إضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها، كما أظهر الفصل المتغيرات الخاصة بالدراسة والفرضيات التي تحاول الدراسة مناقشتها، مع اظهار حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية والصادر المتنوعة للانتاج الفكري عن موضوع الدراسة، حيث يتضمن الفصل ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق والأحمر وكذلك الفرق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء ويتناول نفس الفصل كيفية إيجاد المحيطات الزرقاء وتوضيح نموذج ابتكار القيمة من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق.

أما المبحث الثاني يتناول جزئين رئيسيين الأول مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق والجزء الثاني يتضمن نبذة موجزة عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ثم يتناول نفس الفصل مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، أما المبحث الثالث فيتناول الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم والأهمية ونبذة موجزة عن عوامل ومداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة كما يتطرق لأبعاد الميزة التنافسية محل الدراسة.

2.2 إستراتيجية المحيط الأزرق

يتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وكذلك كيفية إيجاد المحيطات الزرقاء التي تساعد منظمات الأعمال اليوم في إيجاد أسواق جديدة تكون خارج المنافسة، كذلك التعرف على مفهوم المحيطات الحمراء والذي يعبر عن الأسواق التنافسية المزدحمة بالمنافسة والقتال من أجل البقاء، كما سيتم التعرف خلال هذا المبحث لمفهوم الابتكار وعلاقته بإستراتيجية المحيط الأزرق بالإضافة للتعرف على الدعامات الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق وأخيراً تناول أنموذج ابتكار القيمة والذي يعد حجر الزاوية للاستراتيجية.

2.2.1 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد حيث تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية من خلال النظريات والآراء التي أثرى بها كتاب الإدارة في جامعة هارفارد على يد البروفسور تشان كيم ومساعدته رينية مابورجون اللذين توصلا لتلك الاستراتيجية بعد دراسة مستفيضة لعدد 30 شركة مستمرة في العمل لأكثر من مائة عام والمقارنة بين تلك الشركات ذات المجالات المختلفة، ويشير فيرولي سيلفا (Viruli de Silva, 2008) أن على الشركات التي ترغب في تحسين الجودة لديها والنجاح في أداؤها، عليها أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في

خلق مؤشرات ايجابية وإعادة الانتاج بشكل نظامي أكثر، فعندما يتم تطبيق تلك التحركات الاستراتيجية بشكل مركزي فسوف تؤدي لخلق مساحة جديدة وبالتالي محيط أزرق جديد.

وقد أُقتبس مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل (100) عام مثلاً كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل إن كثير من الصناعات لم يُتوقع أن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل، ومع قليل من التأمل نجد كمّاً من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل لأن تكون صناعة أساسية بعد (20) عام (طالب والبناء، 2012م)، وأشار شعاع (2006م) بأن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تُكتشف بعد من أصقاع المحيطات الزرقاء الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات وهذا هو أحد الأسرار التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق .

وعلى الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيداً وراء حدود الصناعة الموجودة حالياً، فإن معظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة، حيث تمثل المحيطات الحمراء (Red Oceans) الصناعات القائمة اليوم، ونقصد بها الأسواق أو الأعمال المألوفة والمعروفة في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها (معلومة ومقبولة) وكذلك قوانين المنافسة معروفة (Landahi, 2006)، حيث تحاول المنظمات في المحيط الأحمر أن تتفوق على منافسيها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب ومع إزدحام السوق فإن إمكانية الربح والنمو تنقلص وتتكدس البضائع والسلع وتُحول المنافسة لون المحيط إلى اللون الأحمر (طالب، والبناء، 2012م).

لذلك فإن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة (Peca, 2009)، وسوف نتطرق إلى إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال الجدول التالي:

جدول (2.1) يوضح إسهامات الباحثين لتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

المرجع	التعريف
Mauborgne, Kim & (2015)	كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يُكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد
(Sloan & Pollak, 2006)	انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة
(Yang, 2007)	إستراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقاً والانعتاق من المنافسة
(Coughlin, 2007)	إستراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية
(Saxtof, 2008)	تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الأوائل في الصناعة
Baxter & Lynne, (2008)	إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وإنخفاض الكلفة
(Layton, 2009)	التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق إبداع القيمة
(طالب والبناء، 2012م)	البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي استراتيجية عمل تحفز لخلق أسواق جديدة بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة

الجدول إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال التعريفات السابقة فقد خلّص الباحث إلى تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها " إكتشاف المناطق النائية من السوق والتي لم يتطرق إليها أحد من المنافسين من خلال إبتكار القيمة ".

2.2.2 إيجاد المحيطات الزرقاء

إن التقدم السريع والتكنولوجيا المتطورة والعولمة والتقلبات الاقتصادية أدت إلى زيادة الصناعات المتوافرة في العالم كما سهلت إتاحة المعلومات عن الصناعات المختلفة مما أدى لزيادة تعقيد الوضع لمنظمات الأعمال للتنبؤ بما هو ناجع ومفيد للزبائن الحاليين، وبالتالي فإن

خلق محيط أزرق للمنظمة يحتاج منها لعمل شيء مختلف عن الآخرين وخصوصاً المنافسين لها، ويرى إدريس والغيص (1994م) أنّ الكثير من المنظمات مصابة بظاهرة القصور التسويقي حيث أنها لا تستغل فرص النمو والأسواق غير المكتشفة مما يعرضها للتهديد والإبطاء في النمو ولا تتكيف مع احتياجات السوق مركزةً هدفها على إنتاج سلع وخدمات متوهمةً بأنها تتجه نحو النمو ومثل هذه المنظمات لا تفكر بالتميز عن المنافسين فقط ولكنها تكافح من أجل الوصول للميزة التنافسية فقط والتصارع من أجل الحصول على التمايز وهذه المنافسة لم تنتج سوى (المحيط الأحمر) في الصراع المحتدم مع منافسيها، إن أهم ما يتصف به الاقتصاد العالمي هو زيادة حدة الصراع التنافسي ومدى تأثيره على إستراتيجيات الأعمال وهذا الإتجاه الذي ساد في القرن العشرين في طريقه للزوال مع تزايد دموية المحيطات الحمراء حيث ستحتاج الإدارة للاهتمام أكثر بالبحث عن المحيطات الزرقاء من خلال خلق مساحات جديدة من السوق والأداء العالي المستديم من خلال التحرك الاستراتيجي (طالب، والبناء، 2012م).

ولخلق المحيط الأزرق يوجد مدخلين (Kim & Mauborgne, 2015):

1- **المدخل الأول:** خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات

المجتمع، إلا أنه مدخل فاعل ومنتج مثال ذلك شركة Google، والتي جذبت لها الملايين من خلال الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

2- **المدخل الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود

حالياً، فالعديد من المنظمات تمارس نشاطات متعكسة من أجل دعم الكفاءة الداخلية أو مراقبة المنافسين وكيفية دخولهم للسوق وهي نشاطات خارجية.

وعلى الرغم من ذلك فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تجلب بعض المحددات معها منها ما هو إدراكي والذي يتمثل بأن كثير من الشركات تسد الطريق على الإبداع من خلال الارتكاز على العلامات التجارية مثل شركات CocaCola – Pepsi – IBM فهي تعتمد على علامتها التجارية في تسويق المنتجات الجديدة أو خلق أسواق جديدة لها، أما المحدد الآخر فهو تنظيمي والذي يتمثل في تغيير بيئة العمل والسياسات والإجراءات الداخلية والعمليات وبالتالي يتطلب ذلك نوع من التغيير والذي سيقابل بالمقاومة، كذلك التغييرات الاقتصادية التي تجبر الكثير من المنظمات أن تكون أكثر كفاءة في تقليل الكلف مما يشكل محدداً إضافياً لاستراتيجية المحيط الأزرق.

2.2.3 المحيطات الزرقاء والحمراء :

تمثل المحيطات الحمراء الأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات حيث تطرح الشركات منتجاتها وتزدحم الأسواق بها ويكون الصراع التنافسي على أوجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة، ويرى كيم (Kim, 2015) أن الاستراتيجيات التي تتحدد من خلال مستوى الطلب و توفر الموارد تسمى المحيط الأحمر والتي تمثل الأماكن الموجودة أصلاً، كما يرى طالب والبنا (2012م) أن المخطط الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المحيط الأحمر يعتمد على منافسة السوق إذ أنّ المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسعى لتنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم إستراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها في البيئة الدموية. فأغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة)، أما المحيطات الزرقاء فهي تمثل الصناعات التي لم يتم إكتشافها بعد أو مناطق السوق النائية البكر التي لم يصلها إليها المنافسون ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية) والتي تشير للمحيط الأحمر (أحمد، 2010م).

أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيئات جديدة لاعادة تعريف المنتجات أو الخدمات حيث تكون طبيعة المنافسة أمراً غير مطروح ويكون السعي للحصول على إستراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آنٍ واحد، حيث أن خصائص استراتيجيات المحيط الأزرق تكون مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن أسواق ومنتجات جديدة، ولا أحد ينكر الخطورة التي تعتبرها المنظمات الأعمال عند الدخول لأسواق جديدة أو السعي لخلق طلب جديد لذلك فهي تُفضل البقاء في المحيط الأحمر لأنها معلومة ومعروفة لدى تلك الشركات حيث يكون هناك عائد على الاستثمار معلوم ومحدد وهذا ما شكل المحيط الأحمر الكبير (طالب، وثابت، 2012م). ويستعرض كل من كارلين وليندسي (Karlin & Lindsey, 2006) أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء بالجدول التالي:

جدول (2.2): يوضح أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

وجه المقارنة	إستراتيجية المحيط الأحمر	إستراتيجية المحيط الأزرق
مساحة السوق	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقاً
طبيعة المنافسة	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمراً غير مطروح
طبيعة الطلب	إستغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
إستراتيجية الكلفة والقيمة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
الأنشطة التنظيمية	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة الكلفة	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التقرد والكلفة المنخفضة معاً

المصدر: (Sloan & Lindsey,2006)

2.2.4 الإبداع وإستراتيجية المحيط الأزرق

يكمن الابداع في أنه عملية أساسية لتكوين إستراتيجية المحيط الأزرق أو هو الأساس لأي عملية تسعى للتميز والتقرد عن غيرها ومن خلال ذلك تحاول المنظمات اليوم الخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق من خلال إدخال طرائق جديدة وأفكار لم يتناولها الآخرين، ورغم ذلك فإن الشركة التي أصبحت في المحيط الأزرق كانت قد مرت بتجربة السوق الأحمر إلا أنها تبنت شعار الابداع والابتكار من أجل الانتقال للصفاء والنقاء في المحيط الأزرق (Daft,2001).

لذا سوف نتطرق لمفهوم الابداع الذي هو أساس للتحرك الاستراتيجي لكثير من الشركات التي ستبحر في المحيط الأزرق الخاص بها حيث عرف دافت (Daft,2001) الابداع " بأنه التفكير لما هو أبعد من الأساليب التقليدية في إتباع الطرائق الجديدة في الأداء باستخدام أحدث التكنولوجيات والتقنيات وتعميق برامج التدريب وتطوير الأفراد وإستحضار أشكال المجازفة الناجمة عن الابداع"، ولكن يلزم فهم شامل لمفهوم الابداع حتى يؤتي ثماره وهذا ما يؤكد تروت (Trott, 2005) أن عملية الابداع ليس نشاطاً مفرداً ولكنه عملية كلية من العمليات الفرعية المترابطة حيث أن عملية الابداع ليست إنتاج فكرة جديدة أو تطوير منتج جديد أو تطوير سوق جديد ولكنها كل الأشياء السابقة في أسلوب متكامل. والشكل التالي يوضح عناصر عملية الابداع (Trott, 2005)



المصدر: (Trott, 2005)

شكل (2.1): يوضح عناصر عملية الابداع

ويفيد طالب والبنا (2012م) بأن الإبداع نوعان:

1. **إبداع العملية:** والذي يمكن المنظمة من تقديم تحسينات في الخدمة المقدمة للزبائن مع إضافة خدمات جديدة أو منتجات جديدة.
2. **إبداع الاستراتيجية:** ويتضمن كل الأشياء التي تحيط بمنتجات المنظمة وتضيف قيمة إلى خبرات الزبائن.

وأضافا أن إبداع العملية غير مُلاحظ من قبل الزبون، أما إبداع الاستراتيجية مرتبط بشكل مباشر بالزبون ويضيف قيمة ملموسة للزبون أو قيمة جديدة، حيث إن إبداع الاستراتيجية يتضمن تقديم أساليب جديدة للزبون في البيع والتسويق والاعلانات وخصوصاً عند التسويق لجماعات جديدة.

2.2.5 الدعامات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق:

وهي عبارة عن مجموعة العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المنظمة وتشكل الدعامات الرئيسية لاطلاق إستراتيجية المحيط الأزرق والتي ذكرها كيم وموبورن (2015) وهي:

- إتقان اللعبة المستهدفة والتي تتمثل في توقع وصياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار كل اللاعبين في السوق.
- إكمال قوة اللاعبين والذي يعبر عن الموقع الذي تبذل فيه المؤسسة كونها مكماً أساسياً للمنتجات الرئيسية.
- عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عامل مهم من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع اللاعبين الرئيسيين في السوق.
- الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.

2.2.6 إبتكار القيمة: حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق

تتميز المنظمات الابتكارية عن غيرها من المؤسسات بأنها تكون أسرع من منافسيها في السوق في مواكبة التطور بجميع جوانبه، لذا فإنها تكون حريصة على الإتيان بكل ما هو جديد سواءً على مستوى تطوير المنتج أو تحسين العوامل التنظيمية للمؤسسة مثل جذب المبتكرين ورعايتهم وتحفيزهم للابتكار، لذا فإن على المنظمات التي تسعى لأن تصبح مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة مثل المنتجات الابتكارية حيث تكون الأفراد والموارد ابداعية داخل تلك المنظمة ومن الضروري توافر البيئة التي تشجع الابتكار.

وقد أوضح سترينجر (Stringer, 2000) أن الابتكار " هو التوصل إلى كل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، أي التعامل مع شيء جديد لم يسبق إختياره". كما أوضح نجم (2003م) أن مفهوم الابتكار " هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق"

لذا يرى كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2015) أن على المنظمات التي تعمل وفق إستراتيجية المحيط الأزرق أن تبتكر أعمالاً أو منتجات جديدة بالإضافة لابتكار الموارد والعمليات التنظيمية وإستخدام طرائق وأساليب جديدة حتى تحقق الركن الأهم أو حجر الزاوية الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق، وقد ذكر طالب والينا (2012م) أن ما جاء به (Kim & Mauborgne, 2015) بخصوص ابتكار نموذج القيمة والذي يجمع بين خلق القيمة لكل من المنظمة والمشتري يكون من خلال إنخفاض الكلفة وتعظيم القيمة (مثال تمييز المنتج)، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس فتكون المنافسة أمراً غير مطروح من خلال خلق قيمة أو إبتكار القيمة.

وقد رأى هيل (Charles, w.l, Hill, 1988) أن نموذج بورتر أخطأ بعد الانتقادات التي وُجّهت له والذي صرح بأن نجاح أي منظمة يعتمد على تقليل الكلف أو تمييز المنتج، وقد إقترح هيل بأن الوصول للميزة التنافسية المستدامة قد يكون من خلال الجمع بين التمايز وتقليل الكلف، لذا يرى كيم ومابورجون (Kim & Mauborgne, 2015) أنه ليس من الضروري تبني إستراتيجية واحدة بل يمكن تبني أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تضمن نجاح المؤسسة وتحقيق القيمة المطلوبة لكل من المؤسسة والزيون وهذا يُعد دافعاً كبيراً للباحث نحو إبراز دور إستراتيجية المحيط الأزرق في الوصول للميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال تبني أنموذج إبتكار القيمة والذي يهدف لتقليل الكُلف بإزالة العوامل المنافسة في الصناعة وإضافة عناصر لم تكن معروفة أو مدرجة في الصناعة السابقة بما يساهم في تمييز المنتج وطرح المنافسين خارج اللعبة.

2.2.7 أنموذج ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق

يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة فالأول ينتمي للمحيط الأزرق أما إضافة القيمة فينتمي للمحيط الأحمر من خلال إلحاق منافع إضافية للمنتج أو الخدمة المقدمة في حين لا يتم

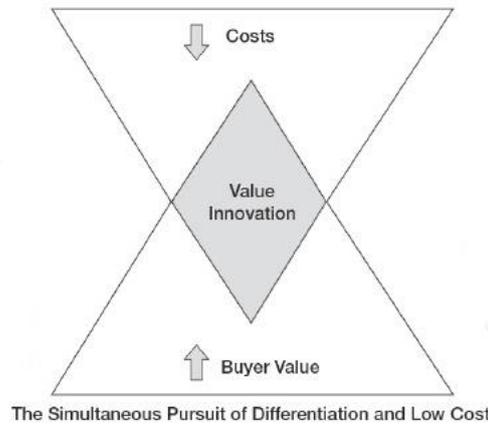
التركيز على أسعار المنتجات أو الخدمات المقدمة، أما في إستراتيجية المحيط الأزرق فيتم التركيز على تقليل التكاليف وتوفير خصائص مميزة للمنتج.

ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من (الابتكار + القيمة) وذلك كما يلي (Kim & Mauborgne, 2015):

- القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد إضافة للقيمة، وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومختلفة

- الابتكار بدون قيمة: إن التكنولوجيا ليست القائد الأساس في خلق المحيطات الزرقاء، فالمحيط الأزرق هو ليس إبداع التكنولوجيا، لكن المحيطات الزرقاء تأتي من خلق القيمة، فالابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات الزبائن لقبوله فيعطيهم ما هو غير مستعدين لشرائه وهو لهذا يفشل.

وابتكار القيمة يحدث عندما توازن المنظمات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والكلفة، فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بهذا الشكل ينتج عنه إيجاد المحيط الأزرق والانعتاق من المنافسة. إن ابتكار القيمة ينتج عنه تحدي واضح للعقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة وهي البيع بحسب كلفة القيمة حيث إنَّ هناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على خلق قيمة أعلى بسعر مرتفع أو خلق قيمة مناسبة بكلفة منخفضة حيث الاستراتيجية التي تقدم خيارات بين التمييز أو الكلفة المنخفضة، أي أنَّ على المنظمات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن يجب أن تضحي باعتبارات الكلفة، وعلى المنظمات التي تريد أن تقلص التكاليف يجب عليها أن تضحي باعتبارات القيمة، ويمكن توضيح الانموذج من خلال الشكل التالي (Kim & Mauborgne, 2015):



شكل (2.2): يوضح نموذج ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق

Source: (Kim & Mauborgne, 2015)

وتتحقق القفزة في القيمة من خلال دفع القيمة المُقدمة للزبون للأعلى ودفع التكلفة نحو الأسفل وبذلك تتحقق القيمة بالنسبة للمستهلكين والمنظمة معاً، لأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر بالنسبة للمستهلكين أما بالنسبة للمنظمة فالقيمة تتولد من السعر والكلفة، أي يتحقق إبتكار القيمة عندما توازن المنظمة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب ومتقارب وهذا ما يدفع لتحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق والتوجه نحو خلق السوق الجديدة.

2.3 صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

2.3.1 صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

وتعني صياغة الخطة الأساسية لمنظمة الأعمال والتي تتطلب مهارات عملية وتحليلية بترجمة النظري إلى واقع عملي وميداني مدروس بدقة والذي أشار إليه إدريس وبني حمدان (2009م) بأنه " نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي إلى إطار صياغة خطة إستراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهما الجميع. ويرى ويلن وهانجر (Wheelen & Hunger, 2008) أن صياغة الاستراتيجية تعني " تطوير خطط طويلة الأمد من أجل الادارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة (SWOTAnalysis) وهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية".

ويمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، حيث هناك ستة مبادئ يمكن لكل منظمة أن تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مستدام (Kim & Mabourgne, 2015) وهذه المبادئ هي :

1. المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries):

يعد المبدأ الأول في إستراتيجية السوق الأزرق وذلك للانفلات من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق، ويتم ذلك من خلال النظر إلى ما وراء حدود الصناعة بدلاً من البحث ضمن حدود الصناعة حيث يتوجب على المؤسسات التوجه نحو الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية للصناعة وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج العروض التكميلية سواءً أكان في المنتج أم للخدمات المقدمة وخارج الاتجاه الوظيفي أو العاطفي للصناعة وأيضاً خارج الوقت، والجدول التالي يلخص إطار العمل ذي المسارات الستة (Vincent, 2006):

جدول (2.3): يوضح إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول

البند	المنافسة	إيجاد المحيط الأزرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر إلى الصناعات الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن المجموعة	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المشترين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشترين	تعيد تحديد مجموعة المشترين من الصناعة
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة	تنظر إلى عروض المنتجات

الخدمات المكملة	ضمن حدود صناعتها	
تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	الاتجاه الوظيفي والعاطفي
تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغير الوقت	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	الزمن

المصدر: (Vincent, 2006)

2. المبدأ الثاني: التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام:

يجب على الشركة التي تسعى لذلك أن تركز على الصورة العامة كي لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، حيث تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد الشركة للنظر لبيئة المنافسة في أعين زبائنهم من خلال تطوير الأداء ووفقاً لمتطلبات الزبائن. وتتمثل الاستراتيجية بالتركيز على الأهداف العامة وتحقيق رسالة المؤسسة من خلال مجموعة الأفعال والقرارات التي يسعى المدراء لتحقيقها من خلال تحقيق مستوى متفوق من الأداء.

3. المبدأ الثالث: الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي:

يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة وذلك من خلال أخذ مساراً معاكساً لما عليه الأسواق الحمراء من خلال التركيز على غير الزبائن الحاليين بدلاً من التركيز على الفروقات بين أذواق المستهلكين.

4. المبدأ الرابع: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح:

ويتم تطبيق ذلك من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة بالمنظمة وهو يساعد المدراء الاستراتيجيين على وضع القرارات المناسبة والمتوقعة للزبائن، وما يساعد في ذلك إمتلاك المنظمة للموارد التي تساعد على تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان المناسب لتحقيق أهدافها والوصول لمتطلبات الزبائن في كل مرحلة. وتحتاج المنظمة لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق : منفعة الزبون - السعر - الكلفة - والتبني.

5. المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للشركات:

يجب على المنظمات أن تبذل الجهد الكبير في تجاوز العائق الذي قد ينتج جراء المنافسة الخارجية من خلال ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمهام من خلال التدريب والمشاركة والتعلم، وذلك للحد من ظهور المشاكل الناجمة عن ظهور المحيط الأزرق.

6. المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق:

يتمثل مدى النجاح في تشكيل الاستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح إستراتيجية معينة، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

2.3.2 تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق:

يعتبر تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن الطريقة العلاجية لترجمة سلسلة الانجازات على أرض الواقع هو بمثابة ترجمة لما تم التخطيط له مسبقاً، وأي فشل في تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية سوف يتعدها لما بعد ذلك بحيث يطال الإدارة العليا والشركة ككل ومهما كانت الإدارة ناجحة في استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية المناسبة إلا أن جميع جهودها تقوّل للفشل إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، حيث تهتم الصياغة بتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والانتاج وأنها تُبنى على أساس العمليات التشغيلية (طالب، والبناء، 2012م).

2.3.3 بناء تنفيذ الاستراتيجية:

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجية خطوة مهمة للغاية لنجاح الاستراتيجية الجديدة لأنها تمثل المحك الرئيسي لنجاح أو فشل باقي الخطوات، ويصاحب عملية التنفيذ التغيير الجذري أو التغيير الجزئي الكبير الذي سينافي ما إعتاد عليه الموظفين في تنفيذ مهام العمل الروتينية وما اعتادوا عليه لسنوات طويلة، ولكن إذا ما تمت إدارة عملية التغيير بالشكل الصحيح فإنه يصبح مكسباً لدى المؤسسة (مسلم، وعمر، 2007م).

2.3.4 مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - الزيادة - التقليل -

الابتكار):

اعتمد (طالب والبناء، 2012م) في اختيار مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق بناءً على ما ورد في الأدبيات وآراء الباحثين الذين اتفقوا على هذه المؤشرات (Saxtoft, 2008)، (yang, 2007)، (Choyt, 2007)، (Gersasp, 2006)، (Kim & Mabourgne,)، (Siegemund, 2009)، (2015). وتصاغ المؤشرات (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء:

1. ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حاليا ؟
2. ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها على المستوى الحالي للصناعة؟
3. ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
4. ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل ؟

حيث أنه من خلال الإجابة على أول سؤالين يصبح لديك القدرة على تصور طريقة تقليص التكاليف أكثر من المنافسين وتمنحك الإجابة على آخر سؤالين القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف إيجاد أو ابتكار طلب جديد في السوق، وهذه المؤشرات تمثل الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة السوق الأزرق وهي كما موضحة في الشكل التالي (Christin, 2008):

التقليص	الاستبعاد
ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة الحالية	ما هي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب إستبعادها
الابتكار	الزيادة
ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية	ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق مستوى الصناعة

شكل (2.3): يوضح مؤشرات أو معايير إستراتيجية المحيط الأزرق

Source:(Saxtof, 2008)

وقد ذكر الطائي(2006م) إستحداث مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل (سيرك الشمس) في كندا حيث ساهم هذا السيرك بتقديم منتجات ثقافية تتسم بالابداع والابتكار وتقديم عناصر جديدة للمستهلك لم تتوفر في المنتجات المنافسة لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق (بسيرك الشمس)، حيث أدرج الطائي (2006م) المثال التالي لتوضيح المقصود بتلك المؤشرات.

التقليص	الاستبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • فرص الضياع والهدر • الخطر • النفقات غير الضرورية 	<ul style="list-style-type: none"> • بيع المنتجات في موقع واحد • استبعاد الأفراد غير الأكفاء • المصاريف الضخمة

الابتكار	الزيادة
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلقت إليها الصناعة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> • مكان بيع المنتجات • العرض المتميز

شكل (2.4) يوضح مثال عملي لمصفوفة سيرك الشمس الكندي

المصدر: (الطائي، 2006).

وقد وضع (Kim & Mabourgne,2015) مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق

بالعناصر التالية:

1- **الزيادة Raising**: وتمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية إحتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة (الطائي، 2006).

2- **الاستبعاد Elimination**: يتمثل هذا العنصر من خلال إستبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة فمثلاً إستبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد أو استبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن أن تقلل من تكاليف عملية الانتاج وبذلك يكون هدف المنظمة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المنظمة.

3- **التقليص Reduction**: ويتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليص حجم استثماراتها بقدر ما تستطيع إلى الحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار الغير ضرورية، مثال ذلك تقليص الأفكار أو التطبيقات المضرة للبيئة وتنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.

4- **الابتكار Creation**: يعد الابتكار من إحدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس نام ومتطور، حيث أكد الصرن (2000م) أن الابتكار يتمثل بإيجاد

وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المنظمات على أن تنتج بشكل أفضل. لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادةً ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.

وبذلك تسعى المنظمة العاملة وفق إستراتيجية السوق الأزرق أن تبتكر أعمالاً ومنتجات جديدة وكذلك إيجاد بيئة عمل مبتكرة وأساليب إنتاج وتسويق مبتكرة، حيث قدم كيم ومابورغان (Kim & Mabourgne, 2006) أنموذج ابتكار القيمة أو ما يسمى بالانموذج الاستراتيجي والذي إقترح فيه الباحثان بأن تقديم القيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة، أما الابتكار دون قيمة يصبح كتكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق والذي قد يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيهام شيء غير مستعدين لقبوله أو لشرائه ولهذا يفشل (الطائي، 2006م).

2.3.5 حالات نجاح لشركات عالمية طبقت استراتيجية المحيط الأزرق.

1. حالة سيرك الشمس الكندي (أحمد، 2010م) :

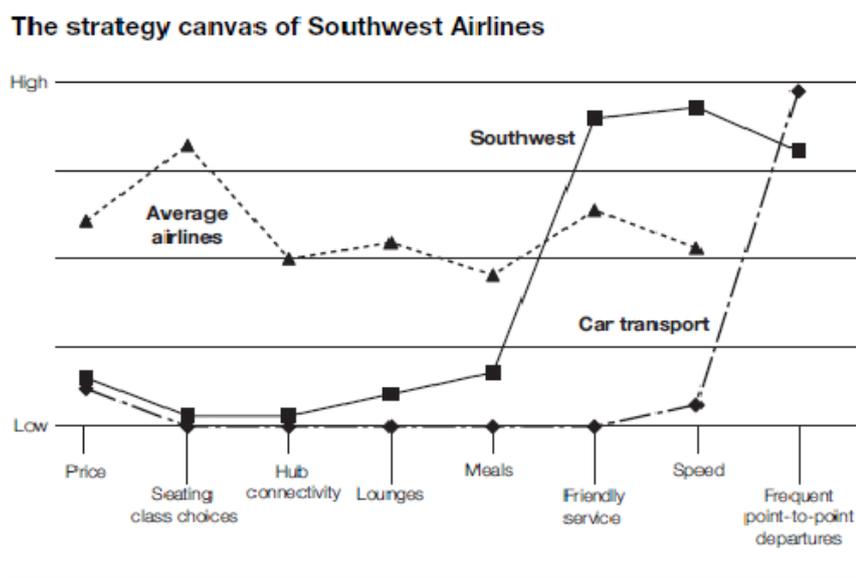
تجري أغلب إدارات السيرك مقارنات مرجعية بينها وبين منافسيها في عالم السيرك، وتكتفي بالتنافس على تقديم عروض السيرك التقليدية محاولةً تقديم أشهر المهرجين ومروزي الحيوانات ولكن النتيجة هي زيادة التكاليف دون زيادة الإيرادات، على العكس من ذلك تأتي حالة السيرك الكندي "سيرك الشمس" الذي إستبعد من برنامجه أغلب عناصر التكلفة الباهظة مثل: (تكلفة الحيوانات ، وتكلفة ترويضها ، والرعاية الصحية الضرورية لها ، وتكاليف إيوائها وتأمينها ونقلها) .

حيث أسس هذا السيرك عام 1984م على يد مجموعة من مقدمي العروض والألعاب في الشوارع ، وتمكن "سيرك الشمس" من التربع على قمة الصادرات الثقافية الكندية، فهو لا يقدم عروضاً بهلوانية منفصلة على النقيض من السيرك المعتاد، بل يجمع هذا السيرك استعراضاته في وحدة يكون لها خط قصصي و حكواتي مميز فيما يشبه الأداء المسرحي، حيث تقدم العروض رقصات ذات أبعاد نفسية وتجريدية، وهي مستوحاه من مزيج من المسرح والباليه معا ويتقدم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة تقدم لعملائه فائدة غير مسبوقة ، وتمكن من ابتكار محيط أزرق خاص به ،

يختلف تماماً عن المؤلف في كل من السيرك العادي أو المسرح العادي ونجح لأنه توقف عن منافسة غيره.

2. الحالة الثانية: شركة ساوث ويست (كيم وموبورن، 2015م).

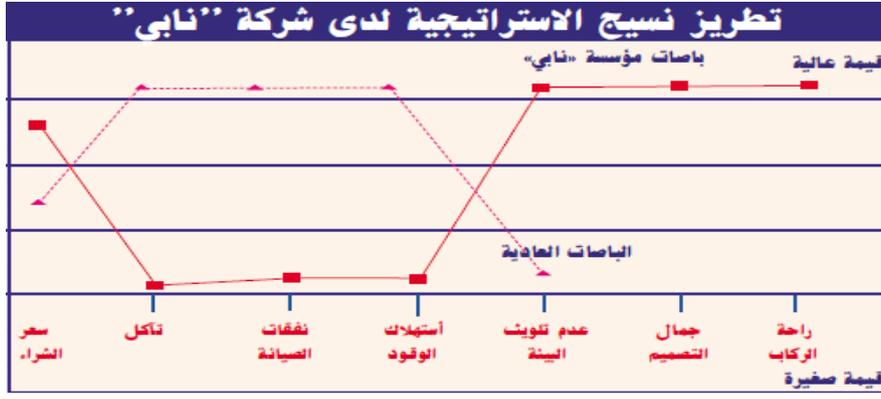
ابتكرت "ساوث ويست إيرلاينز" محيطاً أزرق خاص بها وحدها، عندما استطاعت أن تجمع بين تصورين متخالفين لدى العملاء بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بالسيارات، فقد قلصت ساوث ويست إيرلاينز عناصر محددة التزم بها اغلب المنافسون، بينما زادت من عناصر أخرى أهملها المنافسون فقدمت فوائد غير مسبوقه للمسافرين بالطائرات وحقق قفزة في القيمة المبتكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف.



شكل (2.5) : يوضح نسيج الاستراتيجية الخاص بشركة ساوث ويست والشركات المنافسة في سوق الطيران المصدر: (كيم وموبورن، 2015م).

3. الحالة الثالثة: شركة نابي

فقد لاحظت شركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى، ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال، فإن الشركات تتنافس على تقديم أقل سعر ممكن للباصات، إلا أن شركة "نابي" اكتشفت أن أهم عناصر التكلفة لدى البلديات



شكل (2.6) : يوضح نسيج الاستراتيجية الخاص بشركة نابي والشركات المنافسة في سوق الباصات (المصدر: أحمد، 2010).

والمؤسسات العامة يتمثل في تكلفة صيانة تسيير الباصات خلال دورة خدمتها وهي 12 عاماً، بما يتضمنه ذلك من إصلاحات لأضرار حوادث المرور التي تلحق بالباصات، و استهلاك الوقود، واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري ، نتيجة ثقل وزن الباصات. حيث تصنع الباصات عادة من الحديد، وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ ، كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور، فكثيراً ما يتطلب الأمر تغيير الواجهات المهشمة بأكملها، وقد تداركت شركة " نابي " هذه المشكلة بأن استخدمت مادة الفيبرجلاس في تصنيع باصاتها ، فضربت وأصابت ثلاثة عسافير بجرح واحد :

1. قلص الفيبرجلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير لأنه غير قابل للصدأ.
 2. أصبح إصلاح الواجهات المهشمة أسرع و أرخص و أسهل حيث أمكن قطع هذه الأجزاء و استبدالها بأجزاء أخرى يتم لصقها في نفس المكان.
 3. وزن مادة الفيبرجلاس أدت إلى تقليص الوقود المستخدم وكذلك العوادم الخارجة بشكل كبير، مما جعل هذه الباصات صديقة للبيئة.
- بهذه الطريقة ابتكرت " نابي " منحى قيمة مختلفاً بشكل جذري عن المنحنى المعتاد في هذه الصناعة.

الحالة الرابعة: (Hanan , 2014)

شركة دوبونت والتي تعتبر من أكبر منتجي بروتين الصويا في العالم، كما تعتبر من الشركات الرائدة في إنتاج المنتجات الزراعية، حيث تبنت إحدى المبادرات التي ساهمت في إستدامة الشركة وارتفاع مبيعاتها وأرباحها في نفس الوقت، حيث أخذت الشركة على عاتقها تبني فرص جديدة ومساحات السوق المتاحة أمامها للحفاظ على مكانها في السوق وعدم الاندثار مما دفعها للبحث عن الأسواق الجديدة والذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث استثمرت في مناطق غرب إفريقيا والتي نتج عنها مبيعات ما يقارب 100 مليون دولار، وبالتالي فقد غزت سوق جديدة وبالتالي خلقت مساحة جديدة.

2.4 الميزة التنافسية المستدامة: الأهمية - المفهوم - الأبعاد محل الدراسة

2.4.1 مفهوم الميزة التنافسية:

توالت التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل وقد تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولما وكبة التطورات المتسارعة، حيث تعني الميزة التنافسية المستدامة أشياء متنوعة ومختلفة لمنظمات الأعمال، فربما هي متعلقة بالمجهزين، أو الزبائن، أو المنافسين، وقد تكون نتيجة لسعر منخفض أو خصائص مرغوبة، أو لموارد مختلفة تمتلكها منظمة من دون منظمات أخرى.

كما يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الشركة في التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي حيث يعتمد ذلك على مبدأ التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً على كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة الكلفة كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات، وهناك شروط لتوليد الميزة التنافسية (طالب، والبنا، 2012م):

1. التعلم المستمر
2. التعلم مسؤولية الجميع
3. تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة.
4. ثقافة التعلم التكيفية للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح.
5. منهجية تحويل التعلم إلى ميزة
6. إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.

ويؤكد بورتر وديي (Porter & Day) أن الميزة التنافسية هو هدف للاستراتيجية وأنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قسمة لها وتتحق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة وتتجدد ويمكن تطويرها، ويعرفها آخرون بأنها استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي إحتياجاتهم والتميز عن المنافسين، كما عرفها طالب والبنا (2012م) " بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لاستراتيجية تقدم فيها قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال إمتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق ربحية عالية".

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الكتاب والباحثين السابقين قد ركزوا على عناصر مختلفة منها: الموارد، الزمن، الربحية، القيمة المقدمة، صعوبة التقليد، الاستمرارية، الابتكار والأساليب الجديدة، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن **الميزة التنافسية المستدامة هي** " الاستمرار في تقديم المنفعة للزبائن من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال التطوير والبحث المستمر.

كما تحدث البعض عن أنواع الميزات التنافسية التي قد تمتلكها المنظمات فقد أشار إليها بارني (Barney,2006) بأنها تُصنف حسب الفترة الزمنية منها الميزة التنافسية ذات الفترات الزمنية الممتدة حيث تستطيع المنظمة خلق قيمة أكبر من المنافسين، والميزة التنافسية ذات الفترة الزمنية القصيرة والتي سرعان ما يتم تقليدها من المنافسين تسمى بالميزة التنافسية المؤقتة.

2.4.2 أهمية الميزة التنافسية:

أصبح اليوم في عالم الأعمال هو كيفية إستدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من ربحية المنظمات الأخرى، وتكون قادرة للمحافظة عليها لوقت أطول، لذا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية (طالب، والبناء، 2012م):

- 1- أنها سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال تنمية معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية الزبائن.
- 2- أنها تعد معياراً لنجاح المنظمات من غيرها.
- 3- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنةً بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة.
- 4- هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف للتفوق والتميز، من حيث القدرة على استغلال الموارد والامكانيات كذلك إختيار أنجع الطرق الخاصة لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم.
- 5- مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، حيث تتطلب أن ترتقي المؤسسة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية.

2.4.3 إستراتيجيات الميزة التنافسية:

تسلك منظمات الأعمال استراتيجيات تنافسية مختلفة بحيث ترسم وتصيغ الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسلكه لتحقيق الميزة التنافسية وذلك وفقاً لتغيرات البيئة والمنافسة بين الشركات وتعقيد الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي، حيث يعرفها طومسون وستريكلاوند (Thompson & Strickland, 2003) بأنها " كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب زبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية "، أما بورتر (Porter) فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي لتحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

2.4.4 إستراتيجيات بورتر التنافسية:

لقد تناولت يحيوي (2013م) الاستراتيجيات الثلاث التي تناولها بورتر لتجاوز القوى الخمس التنافسية لبورتر والوصول إلى الميزة التنافسية من خلال اعتماد أحد الاستراتيجيات الثلاث وهي كالتالي:

- 1- **القيادة في التكلفة:** وتعني أن المؤسسة تنجز أو تحقق أنشطتها وفعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها وذلك من خلال السيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع والتسويق ويتطلب للمؤسسة أن يكون لها حصة سوقية كبيرة حتى تستطيع النجاح بهذه الاستراتيجية.
- 2- **التمايز:** يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية ويرتبط ذلك بسعر المنتج بشكل كبير، وحسب ما يرى ليفيت (Levit) كي يكون المنتج مميز يجب أن يكون صعب التقليد من قبل المنافسين. ويجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التميز وأن يدفع ثمنه بكل رضا، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون، ويذكر ليفيت أن نواحي التميز عديدة منها ما يكون على شكل الجودة العالية، المذاق، سرعة التسليم، الاستجابة العالية، التعامل، سهولة الاستخدام، انخفاض تكلفة الصيانة، طول عمر المنتج وغير ذلك من المزايا. ولكن تكمن الصعوبة في تلك الاستراتيجية هو سهولة تقليدها من قبل الزبائن، وحسب بورتر فإن التميز سيكون ذو تكلفة

عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في سعر التكلفة مقارنةً مع المنافسين وذلك لأن المؤسسة ستضيف تسعير إضافي (Pricing Premium) لمنتجاتها المتميزة حتى يتحقق هامش الربح من إضافة التميز.

3- التركيز: تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، أو على خط من خطوط الانتاج، أو على نمط معين من التكنولوجيا، وبذلك تكون المؤسسة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها.

ومن خلال عرض الاستراتيجيات التنافسية لبورتر واستخدامها من قبل المنظمات يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال الآتي:

- الحصول على الأرباح من خلال التكلفة المنخفضة.
- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومقتردة لزيائنها من خلال الجودة وخدمة الزبون.
- تركيز المنظمة على فئة معينة من السوق أو على منطقة محددة والتي تكون أكثر فاعلية وكفاءة من غيرها من المنظمات التي تركز على السوق ككل.

ويرى دافني (Daveni) أنه من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لفترات طويلة بسبب الظروف المعقدة والتكنولوجيا المتطورة وديناميكية التغيير التي تفرض على المؤسسة التغيير وسبق منافسيها قبل محاولة تقليدها لمنتجاتها وينظر دافني أن على المنظمات أن تبادر بسلسلة من المبادرات القصيرة الأمد والتي تهدف لابدال المنتج الناجح بجيل جديد من المنتجات المنافسة.

2.4.5 مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة والقدرات الخارجية، وهذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وتتمثل بالقدرات والمهارات وموارد المنظمة أما الخارجية فتتمثل بالبيئة العامة وكذلك النظام المفتوح بالمؤسسة من (مدخلات وعمليات ومخرجات) ويحدد بيتس ولي (Pitts & Lei, 1996) مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالآتي:

1. المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة مثل عوامل الانتاج - قنوات التوزيع - الأنشطة والمهارات، حيث أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق من إستغلال المنظمة لنقاط القوة لديها بتنفيذ أنشطتها بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها من خلال استخدام موارد فريدة من نوعها.

2. **المصادر الخارجية:** تشكل البيئة الخارجية ومتغيراتها مصدراً للميزة التنافسية، حيث تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة بشكل سلبي أو إيجابي، حيث يرى الاستراتيجيون أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج حيث تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق.

2.4.6 مداخل الميزة التنافسية المستدامة:

تعتبر مصادر و مداخل تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة هي مواردها؛ أي الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، وكذلك الموارد التكنولوجية، وهناك عدة مداخل للميزة التنافسية منها المدخل المستند إلى الموارد والذي يشمل موارد المنظمة والمقدرات الجوهرية المرتبطة بالمنظمة، بالإضافة إلى مدخل النظرة المستندة إلى المعرفة حيث لعبت المعرفة دوراً فعالاً في نجاح المنظمات وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي، والذي ساهم في تمكين المنظمات من مجابهة حدة التنافس، كما على المنظمة التركيز على المفهوم الأساس لسلسلة القيمة والذي يتمثل بإضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء من السلسلة والذي يعتمد على تحليل القيمة، وكذلك مدخل التحليل الاستراتيجي الذي يتناول تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وأخيراً مدخل هيكل الصناعة الذي إنتقل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي للمنافسين والذي يهدف لتحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين أو المستقبليين وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة (طالب والبناء، 2012م).

لذا يجدر على المنظمات فهم طبيعة الاستراتيجية التنافسية المعتمدة لديها ولدى المنافسين، لذلك يجب على المنظمات أن تحرص على فهم القوى التنافسية والتي تعرف بقوى بورتر للمنافسة والتي تحدد قواعد المنافسة ومدى قدرة المنظمة على جني الأرباح ويذكرها (Kotler & Armstrong, 1999)، (أوبكر، 2005م)، (Wheelen & Hunger, 2008) كالاتي:

1. **دخول منافسين جدد أو محتملين:** يحاول المنتجين الحاليين وضع العوائق الكثيرة لتجنب دخول منافسين جدد للسوق وذلك من شأنه أن يهدد بقائهم في السوق أو قد يؤثر على حصتهم السوقية وذلك لأنها ستتوزع على الداخلين الجدد في السوق، حيث يعد ذلك تهديداً لهم.

2. **القوة التفاوضية للمشتريين:** وهذا يعتبر تهديد للصناعة من جانب آخر من خلال سعي المشتريين لتقليل الأسعار والتفاوض حول الجودة المطلوبة والخدمات الإضافية، وهذه

النشاطات قد تقلل من ربحية المنظمة، وتعتبر فئة المشتريين مؤثرة بشكل كبير، وهذا يعتمد على خصائص تلك الفئة من حيث نسبة الشراء التي تقوم بها تلك الفئة، طبيعة المنتج (متمايز أم غير متمايز)، الكلفة.

3. **القوة التفاوضية للمجهزين:** تعتبر فئة الموردين أو المجهزين ذات أهمية كبيرة في الصناعة وذلك بما قد تشكله من أثر في توفير المواد الأولية للخدمات او المنتجات مثل تهديدها برفع الأسعار، كذلك أهمية مبيعاتهم وخصائصها، أو تقليل الجودة للسلع أو الخدمات المشتراه.

4. **تهديد المنتجات البديلة:** وهي المنتجات الخاصة بصناعات أخرى والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن، والبدائل قد تشكل تهديد لكثير من المنظمات على تحقيق أرباحها وكذلك الحفاظ على حصتها السوقية.

5. **شدة المنافسة بين المنظمات الحالية:** هناك أشكال متنوعة من أدوات التنافس لدى المنظمات فقد تكون المنافسة السعرية، الخدمات المكملة، التعهدات للزبائن، حيث أن المنافسة السعرية تؤثر على مستوى الربحية للمنظمة، حيث يوجد عدة عوامل تؤثر على شدة المنافسة.

2.4.7 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة محل الدراسة (جودة المنتج/الخدمة - الاستجابة للزبائن - كفاءة المنظمة - فاعلية المنظمة - المرونة - التكلفة - الابداع)، (طالب والبناء، 2012م)، (الطائي، 2006)، (النسور، 2016)، (البياتي وسعيد، 2016):

2.4.7.1 جودة المنتج / الخدمة:

تعتبر الجودة حالة متغيرة ومرتبطة بحالة المنتج أو الخدمة المقدمة وكذلك الأفراد والعمليات والبيئة كذلك والتي تليي إحتياج الزبون حيث بين (Armstrong, 2009) أن الجودة تعني إرضاء الزبائن وتعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعتبر من المفاهيم الحديثة لتعريف الجودة ، حيث أن المفهوم القديم كان يركز على خصائص المنتج أو السلعة فقط، كما يعتبر تحقيق الجودة في كل مجالات العمل مهمة صعبة مما يجعل الأمور أكثر صعوبة خصوصاً أن الزبائن يغيرون إدراكاتهم بالنسبة للجودة. وقد ذكر رحال ويحياوي (2001م) بعدين أساسيين وهما البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف والبعد الاجتماعي المرتبط بتحفيز العاملين وإرضاء الزبائن.

كما وضع إيفان (Evan, 1993) أبعاد الجودة للمنتج أو الخدمة وهي (الأداء، الهيئة، المتانة، القابلية للخدمة، المعولية)، أما (Krajwaski & Rizman, 1999) فحددها بالآتي (مطابقة المواصفات، القيمة، المطابقة للاستخدام، الدعم، الاعتبارات النفسية)، كما حددها الباحثان لافلوك ورايت (Lovelock & Wright, 1999) بخمسة أبعاد وهي (المعولية، الملموسات، الاستجابة، الدقة، العناية)، حيث تمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى.

2.4.7.2 الاستجابة للزبائن:

يعتبر الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم من الأساسيات الضرورية اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة والذي يهدف للربحية، ويذكر طالب والبناء (2012م) أن الزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته أولاً ودور المنظمة يأتي بأن تليي تلك الاحتياجات، حيث تقوم المنظمة بأشباع تلك الحاجات حيث يعتمد التنافس بين المنظمات على من يفي بتلك الاحتياجات، حيث إن إحدى الطرائق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.

2.4.7.3 كفاءة وفاعلية المنظمة:

أولاً: كفاءة المنظمة:

وتشير الكفاءة إلى تقديم أفضل أعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده الزبون مناسباً لتلك القيمة (Johnson & Scholse, 1997) كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، حيث تمثل الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة البشرية والمالية و المالية و المادية) (Browan, 1996)، وتعني الكفاءة الإنتاجية إستمرار تحسين قدرة عنصر الإنتاج بزيادة الإنتاج كماً بالامكانيات المتاحة نفسها إذ تركز على زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته أو تقليل التبذير في المواد المستخدمة بالامكانيات المتاحة كما أن تطوير الابداع يقلل من التكاليف وانتاج عالي ويضيف قيمة للزبون وهذا يعزز من مبدأ الكفاءة بالمؤسسة (Adams & Lamont, 2003). وقد أشار (Johnson & Scholes, 1997) أنه يمكن تحقيق الكفاءة من خلال تخفيض الكلف وذلك من خلال عدة عوامل منها:

- إقتصاديات الحجم: ويتمثل ذلك في الإنتاجية العالية للمنظمة حيث يساعد على تقليل تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج.
- تصميم العملية أو المنتج: ويشمل تقييم الكفاءة في عملية الإنتاج.
- الخبرة والتعلم: كلما زاد تعلم الفرد بالطريقة الأكفأ والأفضل لتنفيذ المهمة الإنتاجية تزيد إنتاجية المنظمة وتقل التكاليف وبالتالي اعتماد الطرق الأمثل من خلال تكرار التعلم وتغادي الأخطاء في كل مرة.

ثانياً: فاعلية المنظمة

تتصف منظمات الأعمال بالفاعلية عندما تستطيع تحقيق أهدافها من خلال الوسائل المتوفرة لديها، حيث عرفها دافت (Daft,2001) بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، ويرى شيرنس (Cherniss, 2002) إن الفاعلية ما هي إلا إنعكاس لقدرة المنظمة التفاوضية على استثمار الفرص والحصول على ما تحتاج إليه من موارد بيئية تتسم بالندرة.

وعرفها جونز (Jones,1984) أن الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إشباع حاجات المستفيدين فيها والمؤثرين في بقائها ويعرفها جروس و آخرين(Gross et al, 2002) بأنها أنها القدرة على استخدام الموارد المتاحة والمحدودة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس، وتشير الفعالية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية بالإضافة إلى قدرتها على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، ويعرفها طالب والبنا (2012م) بأنها قدرة المنظمة على تأسيس

الموارد المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة، كما أشار الباحثين إلى أن مفهوم الفاعلية يشتمل على عدة معايير وهي: تحقيق الأهداف، تأمين الموارد/المدخلات، العمليات الداخلية، رضا أصحاب المصلحة. ويشير بارتولي (Bartoli) للفاعلية " أنها العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف، وعرفها كاتر وكاهن (Katz & Khan) " أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة. ومن خلال التعريفات السابقة يعرفها الباحث على أنها " تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الموارد والفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة" .

ويوجد هناك نوعين من المداخل لدراسة الفاعلية تطرق إليها (Daft, 2001): المدخل التقليدي والذي يشمل ثلاثة جوانب وهي: الأهداف - موارد النظام - العمليات، أما المدخل الثاني فهو المعاصر والذي يشمل أصحاب المصالح والقيم التنافسية.

2.4.7.4 المرونة:

تعد المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الابداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، حيث يعرفها ديلورث (Dilworth, 1992م) بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج ويشير إيفان (Evan, 1997) إلى أن العديد من المنظمات تقوم بإستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة الانتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع ظروف البيئة المتغيرة، أما من وجهة نظر هيزر (Heizer, 2001) فهي إمكانية إجراء التغييرات الجوهرية في الموقع السوقي والتي تعتمد على الابداعات والتصميم والاحجام.

وأشار طالب والبنّا (2012م) إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يركز على مدى قدرة الأعمال على تنويع إستراتيجياتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الاستراتيجية، حيث أن للمرونة الاستراتيجية مكونين أساسيين: داخلي ويعكس مرونة ردود الأفعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة عبر تكيف وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الاستراتيجية، وثانيها خارجي حيث يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط التنافسية الخارجية، وأشار علوان (2005م) بأن الشركات يجب أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الانتاجية وحجم ونوع المطلوب لاحتياجات المستهلك وأذواقهم.

2.4.7.5 الكلفة:

يعتبر تخفيض كلف الانتاج أو المنتج النهائي من الأولويات التي تسعى إليها معظم المنتجات وذلك لأنها تنعكس على السعر النهائي للمنتج أو الخدمة، كما تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية خصوصاً في الأسواق التي يكون بها المستهلك لديه حساسية عالية من السعر، وقد أكد ديل وورث (Dilworth, 1996) إن ما يميز المنظمة التي تركز على الكلف لتحقيق ميزة تنافسية بإنخفاض رأس مالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنةً مع المنظمات المنافسة في السوق. وأشار سلاك (Slack et al, 1998) إلى أن الكلف تصنف إلى ثلاثة أصناف:

1. كلف القوى العاملة

2. كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا.

3. كلف المواد الأولية.

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال القيام بتحديد كلف المواد الأولية وكلف العمل الأخرى بهدف تصميم نظام انتاجي يسهم بتقليل كلفة الوحدة الواحدة، ويرى بورتر (Porter,1996) أن المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنةً بتلك المحققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد والمعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والمراقبة المحكمة لتطور التكاليف (بودحوش، 2008م).

2.4.7.6 الابداع:

يعتبر الابداع من سمات المنظمات الناجحة والتميزة، والذي يتمثل بقدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار في السوق، ويذكر طالب والبنا (2012م) أن على المنظمات لكي تكون قادرة على البقاء في السوق والنمو لا بد أن تعيد النظر وبشكل معمق في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجيتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية كهيكل السوق والزبون والمنافسة والمجتمع، لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخالقة على الدوام وإلا ستواجه التدهور والخروج من السوق.

ويصف القيروني (2005م) الابداع بأنه يشتمل على خطوة اضافية وهي تطبيق الافكار الخلاقة بما يؤدي لتقديم منتوجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة، كما يُعد عنصر المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الابداع، ويضيف مارتن (Martin, 1998) أن الابداع

الاستراتيجي بأنه أكثر من مجرد إنتاج منتجات جديدة ومثيرة إذ من المهم أن يكون ركناً من الاستراتيجية الكلية، وعندما يجري الابداع ضمن مسارات الاستراتيجية من المؤكد أنه سيؤدي إلى تأسيس ميزة تنافسية من الصعب تقليدها على المنافسين، أما هيت (Hitt Et Al, 2001) فقد حدد خصائص الابداع الاستراتيجي كالآتي:

- يعتبر الابداع قوة للمنظمات الصغيرة التي تتنافس مع المنظمات الكبيرة.
- الابداع هو مفتاح مخرجات المنظمات الصغيرة التي تبحث عن النجاح للتنافس.
- يعزز الابداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- تكون المنظمات قادرة على الابداع بصورة مستمرة من خلال القدرة التنافسية التي تحصل عليها المنظمة.

كما أجمل عساف خصائص الابداع في ثلاث بنود رئيسية وهي (عساف، 1995م) (المشوط، 2011م):

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرًا على الأفراد أو الجماعات، حيث تتم ممارسته من خلال الجماعات والمنظمات.
2. كون الإبداع ظاهرة إنسانية وغير مرتبطة بمفكر أو خبير.
3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره.

2.4.8 أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

هناك أسباب متنوعة لفشل منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية مما يفقدها جني الأرباح وتدهور موقعها التنافسي، ويذكر هيل وجونز (Hill & Jones, 2008) أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

1. **الخمول:** وهو يشير إلى صعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية وخصوصاً في البيئات الديناميكية، كذلك وجود أصحاب السلطة أو النفوذ الذين قد يعيقون من التغيير والتجديد في المؤسسة مما يشكل تهديداً لانهايار وفشل المنظمة.
2. **الالتزامات الاستراتيجية السابقة:** الالتزام بالاستراتيجيات السابقة الموضوعية بشكل مسبق ولا تواكب التطورات الديناميكية الحاصلة على مستوى السوق ربما تسبب في فقدان الميزة التنافسية.
3. **تناقص إيكارس:** وهي اسطورة اغريقية تعبر عن الفشل الذي قد يصيب المنظمة إذا ما سلكت نفس طريق نجاحها واعتمدت على استراتيجيتها الحالية ولم تغير

استراتيجياتها مع التطور الديناميكي الحاصل على مستوى السوق، فإنها سرعان ما تهوي وتفشل في تحقيق متطلبات السوق المستقبلية وتوقعات الزبائن المتغيرة، وصعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة. لذلك يرى هيل وجونز (Hill & Jones, 2008) أن على المنظمة إستخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي:

- التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية
- التحسينات والتعلم المستمر
- العثور على أفضل التطبيقات الصناعية
- التغلب على الخمول

2.4.9 ملخص الفصل:

تناول الفصل الثاني الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، حيث تضمن الفرق بين مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق والأحمر وكذلك كيفية إيجاد المحيطات الزرقاء من خلال نموذج ابتكار القيمة، وتضمن نفس الفصل نبذة موجزة عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

• الدراسات العربية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

1- النسور(2016م). " أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الاحصائي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية مكونة من 47 عنصر بهدف صياغة المشكلة، وقد أُجريت الدراسة على عينة بلغت 322 شخص من المدراء ومساعديهم العاملين في المصارف التجارية السعودية في مدينة الرياض. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود أثر إحصائي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 80.2%، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية في حقل الدراسة، كما وُجد أن الاهتمام بالتجديد والابتكار يعد المصدر الرئيسي للتمايز وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف وبينت النتائج كذلك أن 59.5% من أفراد العينة يروا أن المصارف التجارية في السعودية تتمتع بميزة تنافسية ناجمة عن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، كما أوصت الدراسة على إستبعاد العناصر المكلفة للمصارف والتركيز على العمل بالطاقة الانتاجية القصوى للاستفادة من وفورات الحجم، التركيز على ميزة تسليم الخدمة للعميل بالوقت المناسب. وأخيراً، أوصت الدراسة على إظهار أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات إقتصادية أخرى مثل : المواد الغذائية - صناعة الألبان، إضافة إلى بعض القطاعات الخدمية كالاتصالات والفنادق.

2- البياتي و سعيد (2016م). " المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الراجحي".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية، فقد جعل الباحثين إستراتيجية المحيط الأزرق هي المتغير المستقل وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق كمتغير وسيط، والمتغير التابع هو أبعاد الميزة التنافسية محل الدراسة وهي (الكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الابداع)،

وتوصلا الباحثين لبناء مخطط فرضي يوضح تلك العلاقة. وتكونت عينة البحث من 33 مدير في مصرف الرافدين.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج من السوق بينما لم يكن هناك أي تلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج الأخرى، كما أظهرت النتائج إلى أن التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤدي إلى تحقيق المصرف المبحوث محل الدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما إتضح أن سعي المصرف لإيجاد المصرف أفكار جديدة وتغيير الحالي منها بما يتلائم مع بيئة الأعمال يحقق ميزة تنافسية له، كما ظهر بأن سعي المصرف لإيجاد أفكار لخدمات مصرفية جديدة بدلاً من مزاحمة المنافسين على الطلب الحالي يكون من خلال أفكار جديدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة بحيث ينعكس ذلك في تحقيق ميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بأن على المصرف أن يطبق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية.

3- عديلة (2014م). " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكرة" .

تهدف الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين مدلول إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها منفردةً والميزة التنافسية المستدامة من خلال الموارد المتاحة (موارد ذات قيمة - موارد نادرة - موارد صعبة التقليد - موارد صعبة الاحلال- موارد صعبة النقل) وقد إستخدمت الباحثة مؤسسة إتصالات الجزائر بسكرة كحالة دراسة حيث إستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث 50 مفردة من موظفي المؤسسة حيث إستهدفت الكثير من العمال الاداريين. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاء في الدرجة " مرتفع"، أيضاً مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة ذاتها جاء في الدرجة " مرتفع"، ومن نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها على نحو مستقل (الزيادة - التقليص - الاستغناء - الابتكار) في الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر لدى أفراد عينة البحث، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى الميزة التنافسية المستدامة لديهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما توصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي أن الخروج من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الشديدة لا يتطلب إنتاج كميات كبيرة أو تبني تكنولوجيا حديثة بقدر ما يتطلب إلى

ابتكار القيمة، كذلك تحقق إستراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين وذلك لعدم معرفة قواعد اللعبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية المستدامة تكون من خلال إعتقاد المؤسسة على مقدراتها الجوهرية الداخلية والمقدرات الخارجية لها، وكذلك تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يحقق ميزة تنافسية مستدامة، كما أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المؤسسة بالابتكار عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة وتحفيز العاملين، بالإضافة لضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسة.

4-حمودي (2013م). " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات

الزبائن: دراسة إستطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل".

يهدف البحث إلى بيان العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإدارة علاقات الزبائن في تمكين شركة الأثاث المنزلي بالموصل لإيجاد السبيل للتخلص من المنافسة الشديدة ومحاولة كسب حصة سوقية أفضل داخل السوق المحلية والعالمية، وقد أبرز الباحث دور إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال إجراء دراسة إستطلاعية في إحدى الشركات الصناعية في مدينة الموصل باعتماد إستمارة الاستبانة التي وُزعت على موظفي الإدارة العليا للشركة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة) والمتغير التابع (مهام إدارة علاقات الزبائن) ويفسر ذلك حرص الشركة على تقديم منتجات عديدة ومتميزة بما يناسب تفضيلات زبائنها، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها.

وقد ظهر تأثير غير معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق للمبادئ إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات المنظماتية وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق في المتغير التابع، ويستدل من ذلك وجود عقبات وصعوبات تواجه وتعيق تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، كما أظهرت النتائج وجود تباين في التأثير لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة علاقات الزبائن، وقد أوصت الدراسة أن على المنظمات التي تحتاج تعزيز موقعها التنافسي من خلال إدارة علاقتها مع الزبائن، عليها أن تتبنى إستراتيجية المحيط الأزرق.

5- الطائي (2006م). " إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة ".

عملت هذه الدراسة على إستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية الغرض منها تحقيق التفوق التنافسي من خلال إستخدام مصفوفة السوق الأزرق (الابتكار- الزيادة - التقليل-الاستبعاد)، وقد هدفت الدراسة لتطبيق إستراتيجية السوق الأزرق في المنظمات العراقية عامة والمنظمة المبحوثة خاصة وهي معمل بببسي الكوفة وذلك من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

وتم خلال البحث دراسة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي وهي (الكلفة - المرونة - الابداع - الجودة - التسليم)، وقد بينت نتائج الدراسة أن الشركة المبحوثة لديها إمام بممارسة إستراتيجية السوق الأزرق ولكن بأسلوب نظري ولكن لا يوجد لها إطار عملي أو تطبيقي، وقد قلصت الشركة عملية إهدار الوقت مما خفض من التكاليف وساعدها على تحقيق التفوق التنافسي وقد حصلت على المرتبة الثالثة من حيث القوة الارتباطية مع متغيرات التفوق التنافسي، وقد تبين أن إستراتيجية السوق الأزرق لها دور مهم وبارز في تحقيق التفوق التنافسي حيث كانت علاقة الارتباط بين الاستراتيجية ومؤشرات التفوق التنافسي قوية جداً وذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد إهتمام المنظمة المبحوثة بدور هذه الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق وخاصة في المنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي.

• الدراسات العربية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

1- علي (2013م). " متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية - غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة دور الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي عامةً والجامعة الاسلامية خاصةً.

وإستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (120) وتم إسترداد (111) إستبانة بنسبة 92.5%، وإستخدمت الدراسة الأدوات الاحصائية المختلفة لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية متوافر بنسبة 75.16%، وأن الجامعة الاسلامية لديها القدرة على

الاحتفاظ بمزاياها التنافسية، كما توصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات إستدامتها في الجامعة.

وقد أوصت الدراسة ضرورة إهتمام الجامعة بمتطلبات إستدامة الميزة التنافسية، وأن تركز الجامعة على بناء القدرات الاستراتيجية وامتلاك الموارد التي تتسم بالندرة، والاهتمام بتحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية.

2- بوسالم والدوري (2011م). " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

هدفت الدراسة إلى قياس كل من رأس المال البشري، ورأس المال الزبائني، ورأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، وقد إستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود دور لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المؤسسة برأس المال الفكري كونه معبراً على كل القيم غير الملموسة، وضرورة إعطاء إهتمام أكبر لرأس المال البشري ورأس المال الزبائني وذلك من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات للزبائن.

3- محسن والدعيمي (2012). " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث إستطلاعي في مؤسسة التأمين العراقية.

هدفت الدراسة إلى نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية خاصةً المؤسسة المبحوثة، وتقديم رؤية لإمكانية نجاح التطبيق العملي الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

وقد إستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم توزيع 40 إستبانة وتم إسترداد عدد (36) إستبانة تم إعتماها لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أهم نتائج وتوصيات وهي التزام الادارة العليا للمؤسسة بتهيئة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها الاستراتيجية والايامن المطلق بهذه المتطلبات من قبل الادارة العليا، إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة عموماً وتقنياتها وأساليبها المختلفة على وجه الخصوص، وزيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا في الشركة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

• الدراسات الأجنبية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

1- Sharma & Seth & Niyazi (2010) “ Blue Ocean Strategy: A vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas”

إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتنمية الريادة والنمو الاقتصادي في المناطق الريفية.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الريادة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي من خلال منظور إستراتيجية المحيط الأزرق مع التأكيد على إستخدام هذه الاستراتيجية في مستويات مختلفة في الأسواق الريفية / القروية الهندية.

وقد إستخدمت الدراسة عينة من الشركات التي تعمل في السوق لإيجاد أسواق ريفية لا منافسة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط وثيقة بين مفهوم الريادة والارتباط الوثيق بفلسفة ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، كما بينت الدراسة أن روح الريادة لتنمية الأسواق الريفية في الهند يمكن إيجادها أو تنفيذها من خلال الإستخدام الفعال لاستراتيجية المحيط الأزرق.

وقد اقترحت الدراسة أن يتم التركيز على حجم السوق وليس القوة الشرائية للسوق كجانب أساسي في حالة الأسواق المزدهمة، كما ركزت الدراسة على تحسين حالة السوق، من حيث تحسين المعاملات المالية من خلال توفير أفضل الخدمات للقرى الريفية، واعتبرت أن تقديم أفضل الخدمات وتحسين حالة السوق للقرى الريفية يجب أن يُنظر إليها من باب المسؤولية المجتمعية، كما اعتبرت الدراسة أن حجم السوق هو بمثابة أصل تمتلكه الشركة.

2- Burke & van Stel & Thurik (2008) “Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence”.

إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل الاستراتيجية التنافسية: النظرية والدليل.

تهدف الدراسة إلى تأطير المساهمة النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق والبحث في القوة التجريبية بإستخدام تحليل الصناعة الواسع، حيث أن الدراسات السابقة لم تعطي فرق واضح بين إستخدام الاستراتيجية عبر المدى الزمني الطويل وعبر المدى الزمني القصير.

تهدف الدراسة للمساهمة في عنصرين أساسيين: أولاً أن يكون هناك منهجية لاختبار أفضلية إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل الاستراتيجية التنافسية (المحيط الأحمر) خلال الوقت قصير

الأجل أم طويل الأجل، هذه المنهجية ستوفر مخطط عام بحيث يمكن معرفة شكل الاستراتيجية المناسبة بناءً على الفترة الزمنية.

وقد وضع باحثي الدراسة لتسهيل فهم الدراسة ونتائجها نظرية الشاطئ والتي هي مزيج أو إطار مشترك بين الاستراتيجيتين وذلك لغرض المقارنة، كما أنها وسيلة فعالة وسهلة للتواصل مع الجمهور بشكل أوسع، حيث أظهر النموذج أن المدى الزمني القصير يظهر خلال استراتيجية المنافسة التقليدية (المحيط الأحمر) بينما التنافسية على أساس المدى الزمني الطويل يظهر في المحيط الأزرق، وأوضح النموذج أن المحيط الأزرق والاستراتيجيات التنافسية ليست بالضرورة أن تكون بدائل اختيار منفصلة ولكن قد تكون مكملة لبعضها البعض.

3- Silva (2008) “BANKING FORESIGHT: BLUE OCEAN STRATEGY FOR INTEGRATED DEVELOPMENT”.

النظرة أو الاستبصار للقطاع المصرفي: التطوير المتكامل للقطاع البنكي في ضوء

إستراتيجية المحيط الأزرق

تهدف الدراسة للمساهمة في تطوير القطاع البنكي في سريلانكا من خلال إيجاد مساحات خارج إطار المنافسة مع البنوك الأخرى وذلك من خلال النمو المستقبلي وتحدي الوضع القائم من خلال الأفكار الاستراتيجية المختلفة.

حيث أجريت الدراسة على القطاع البنكي لسريلانكا، حيث يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لدولة سريلانكا خصوصاً بعد ثلاث عقود من النزاع. وتذكر الدراسة أن البنوك تعمل في بيئة مكتظة من المنافسة والازدحام، في ضوء البحث عن الأرباح والنمو المستدام فإن تلك البنوك تسعى لإيجاد ميزة تنافسية وتمييز للخدمات المقدمة لزيادة حصتها السوقية.

وتوصي الدراسة بإبتكار القيمة المضافة للحلول المالية التي تقدمها البنوك التي تفتح آفاق محلية وعالمية للاقتصاد السريلانكي، بالإضافة للتدريب وتنمية المورد المعرفي لمواجهة التحديات الجديدة في القطاع المصرفي، وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من النظام التقليدي وإيجاد مساحات السوق الخالية من المنافسين.

4- Zhao, Jinwei (2010). “ Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry”.

تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على صناعة الهواتف النقالة " الجيل الثالث" للشركات

الصينية.

تهدف الدراسة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على شركة الهواتف النقالة الصينية ذات الجيل الثالث، حيث قام الباحثان بإستخدام نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل البيئة التنافسية للشركة وقد تم تحديد 11 من العناصر المؤثرة على الميزة التنافسية للشركة وهي كالتالي: جودة الشبكة - تغطية الشبكة - خدمات الشبكة الأخرى - ملائمة برامج الشبكة - الملائمة لأجهزة الشبكة - معدل الأجور للجودة المعطاة - سهولة الاستخدام - وظائف هاتف الجوال التقليدي - أدوات المخطط البياني للانترنت وخدمة تزويد الانترنت عبر الهاتف النقال، حيث إستخدم الباحثان الاستبانة لتحليل العوامل الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة للمشاركين وخدمة تزويد الانترنت، كما استخدم الباحثان مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة - التقليل - الاستبعاد - الابتكار) لخلق مساحة سوق جديدة لجوالات الانترنت.

وتوصل الباحثان إلى إجراء العديد من التعديلات على الخدمات التي تقدمها الشركة من خلال تلبية متطلبات إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تمثلت بالتالي: وضع خدمة هواتف الانترنت لتقديمها كخدمة أساسية وتعزيز خدمات أخرى مكملة كخدمات الشبكة، معدل التغطية، الأسعار المعطاة للجودة المناسبة، كذلك جرت عملية التقليل في تكلفة خدمات الاستثمار مثل أدوات التخطيط البيانية للانترنت، جودة الشبكة وإزالة مورد الوظائف التقليدية في الهواتف النقالة التقليدية لمجالات أخرى، وأخيراً، يوصي الباحثان الشركات الصينية لاغتنام مساحة السوق الجديدة لتجارة هواتف الانترنت النقالة "الجيل الثالث".

5- (Georgiana, 2010) Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning entrepreneurial initiatives.

إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة معتمدة للمبادرات الريادية

تهدف الدراسة للتركيز على تشخيص حالة التنافسية لسلسلة المشروبات الروحية في الشركات في رومانيا، وذلك لتحديد الشروط المسبقة للاتجاهات الاستراتيجية لسوق المشروبات الروحية من خلال منهجية المحيط الأزرق.

ومن خلال الدراسة تبين أن المنافسة في رومانيا في قطاع المشروبات الروحية إزداد بشكل كبير في السنوات الأخيرة مما يدفع إلى إيجاد توجه إستراتيجي جديد لإيجاد مساحة سوق خالية من المنافسين، وقد تم من خلال الدراسة معرفة معايير الجودة التي يجب أن تتوفر بالمشروبات الروحية من وجهة نظر المشتري أو الزبون والتي ساعدت في بناء مصفوفة الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق، وقد تم تطبيق عناصر مصفوفة الاستراتيجية لمعرفة العناصر التي يمكن إزالتها وإبقاء العناصر المهمة و التي تحتاج للتطوير وذلك لشركة فرايزينت، حيث طبقت الاستراتيجية وراعت أذواق مستهلكيها أو تفضيلاتهم، كما قامت بتقديم منتجات ذات

أسعار أقل من منافسيها ذوي الجودة العالية وتقليل تكاليف التخزين للمشروبات الروحية وذلك بالتخلص من هذا العنصر نهائياً، وتقليل رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات مما زاد من قيمة التدفق النقدي لدى الشركة، كما أضافت عنصر جديد لمنحنى القيمة الخاص بها وهو سهولة الاستخدام والاختيار والمذاق الفريد بحيث يصبح قرار الشراء سهل للغاية بالنسبة للزبون خصوصاً فئة الشباب التي وفرت لهم ميزات فريدة للمنتج مثل (رغوة كثيفة للمشروب - درجة الفوران العالية - المذاق الحمضي للمشروب - سهولة قرار الشراء) وبذلك حققت الشركة رضا كبير لاحتياجات فئة من الزبائن خصوصاً لفئة الشباب، وبذلك أوجدت الشركة لها مساحة سوق خالية من المنافسة، وأوصت الدراسة بضرورة سلك إستراتيجيات جديدة بحيث تكون مبررة ومناسبة لحاجات السوق وإستجابة لاحتياجات الزبائن.

6- Nityananda, Mohanty(2012) " Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization "

الريادة الاستراتيجية: مفتاح النجاح للتميز والعولمة.

هدفت الدراسة إلى فحص أو إختبار مدى إبداعية مشاريع ريادة الأعمال الاستراتيجية المعتمدة من قبل الرياديين المبتكرين، وكما تسلط الضوء على ما يمكن أن يكون حجر الزاوية للقدرة التنافسية لها وكذلك مصدراً للعولمة، النمو، والقدرة على البقاء في ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة في عالم اليوم.

حيث تناقش الدراسة مدى خلق قيمة للشركات الريادية التي تحتاج لأن تتصرف بشكل إستراتيجي وهذا ينطلق من مفهوم التكاملية بين التفكير الاستراتيجي والريادية وهو ما يسمى ريادة الأعمال الاستراتيجية، ويتكون مفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية من عدة عناصر وهي: الإجراءات الريادية، الإجراءات الاستراتيجية، التوجه الريادي وأخيراً التجديد الاستراتيجي.

ويقترح الباحثان أنه يجب على ريادي الأعمال الاستراتيجيين أن يفهموا النمط الخاص باستراتيجية المحيط الأزرق كما يجب أن يذهبوا وراء حدود الصناعة المعروفة لاكتشاف الاحتياجات الغير معروفة للعمل على تلبيتها وأن يستهدفوا زبائن غير معروفين في الصناعة، وأن ينتقلوا بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة والنظر للبدائل المتناقضة، بالإضافة للتغلب على العقبات التنظيمية والتركيز على الموارد التي تعظم من الفرص وإستغلالها.

ويوصي الباحثان بأن الهروب من المنافسة يكمن في مدى توفر منتج جديد أو خدمة نوعية ومتميزة حيث أنه ليس كافياً التكلفة المنخفضة للمنتج لأن الكثير من الشركات الكبيرة تطرح منتجات ذات تكلفة منخفضة، لذا يجب أن تكون مبتكرة كما تركز على مواصفات الفئة

المستهدفة (Niche Specification)، ويوصي الباحثان رواد الأعمال والرياديين بأن التحول من ريادة الأعمال التقليدية إلى ريادة الأعمال الاستراتيجية أمر لا بد منه لاستيعاب كل المتغيرات المحتملة في العالم وهذا يتمثل بتبني استراتيجية ريادة الأعمال التي تكون قادرة لاستيعاب المتغيرات من خلال توظيف إستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها الاطار الخاص بها.

7- Vester, Daniel (2012).” Synthesizing a blue ocean”

توليف إستراتيجية المحيط الأزرق

تهدف الدراسة لتحديد الكيفية المثالية لشركات الأجهزة الموسيقية الالكترونية أن تنتفع من الإستراتيجيات ذات القيمة الابتكارية لإضافة قيمة مبتكرة لمنتجاتها وخلق أسواق جديدة تختلف عن أسواقها الحالية، إعتد الباحث في صياغة الاطار النظري على الاستعانة بإستراتيجيات تنافسية تناسب عمل شركات الأجهزة الموسيقية الالكترونية.

وإستخدم الباحث أدوات ومصفوفة الإطار الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لتطوير عملية المنتج لشركة ارتوريا المتخصصة بإنتاج الأدوات الموسيقية الالكترونية حيث يتوفر لدى الشركة طاقم مميز يمتلك مهارات متنوعة تم أخذها بعين الاعتبار خلال الدراسة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمل الخاص بها يمكن أن يساعد شركات الأجهزة الموسيقية الالكترونية على إضافة قيمة مبتكرة لمنتجاتها وكذلك خلق أسواق جديدة، وتبين من النتائج المعطاة أنّ الشركات يجب أن تحدد القيمة المبتكرة بعوامل مقترنة مع المنتج وكذلك من خلال دورة عملية الشراء المتعلقة بالزبون وليس عند إستخدام المنتج فقط.

ويوصي الباحث بضرورة تركيز الشركات أكثر على الجاذبية العاطفية للمنتج، بدلا من المواصفات التقنية، وهذا يعتبر تحدي للعقليات التقليدية المتوفرة لدى الشركات لذا يجب العمل على إزالتها من خلال إستراتيجية التقليل.

8- Alhaddi (2014). “Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management ”.

استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة للإدارة الاستراتيجية

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في تنفيذ مبادرات الاستدامة من خلال الاسترشاد بالتمائل بين مفهوم الاستدامة واستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال كونها محرك لتحقيق الابتكار والقيمة وذلك من خلال الاطار المفاهيمي الذي تتناوله الدراسة.

ويقترح إطار العمل ثلاثة خطوات: التعريف، التحديد، الاختيار، وتوضح الباحثة كيفية تطبيق الخطوات من خلال الخطوة الأولى حيث يقوم المدراء بتحديد هدف المؤسسة ثم تحديد الاستراتيجية التي ستساهم في تحقيق الهدف، ثم إختيار مجال الاستدامة كأحد أبعاد النمو للمؤسسات. حيث تعتبر العناصر مكملة لبعضها البعض من خلال تطبيق إطار العمل.

كما تناولت الدراسة مفهوم الاستدامة ودورها في خلق قيمة تنطلق من تنفيذ المبادرات الصالحة/ النافعة والتي تُعرف بقيمة الاستدامة، لذلك فإن إستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية للأعمال يُمكن أن تستخدم للاستفادة من مساحة الاستدامة كمجال للنمو و الإبداع وإيجاد مساحة السوق المحتملة وتوليد الأرباح.

وتقترح هذه الورقة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لتنفيذ مبادرات الاستدامة مسترشدين بذلك بالتشابه بين BOS والاستدامة من حيث سعيها للابتكار والقيمة. ويتم ذلك من خلال إدخال BOS والاستدامة في إطار مفاهيمي متكامل، والذي يُمكن مديري المنظمات استخدامها بوصفها المبدأ التوجيهي في تطوير استراتيجية المنظمة، وتوصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الإستغلال الأمثل للاستدامة كمحرك للقيمة الابتكارية مع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لوجود مساحات قابلة للبحث والتطوير.

• الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

1-Mara & Ministry of Education (2014). “Sustainable Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises Through a Qualitative Lens: Insights on Intellectual Capital”.

تهدف الدراسة لمعرفة عناصر الميزة التنافسية المستدامة التي تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة لوضع إستراتيجيات تنافسية فعالة منذ البداية، خصوصاً رأس المال الفكري ومدى تأثيره على رأس المال الفكري.

حيث تم استخدام نهج المجموعات البؤرية لاستكشاف تصور الميزة التنافسية المستدامة ورأس المال الفكري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تم تحليل البيانات للدراسة وبينت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم استخدمت إستراتيجيات قيادة التكاليف والتميز من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما بينت النتائج أن عامل الابتكار أمراً حيوياً لخلق قيمة للعملاء، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري وتطويره بوصفه أهم عنصر في رأس المال الفكري.

2-Lee & Pae & Park (2014). “The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage”.

تهدف الدراسة لمعرفة تأثير المسؤولية المجتمعية على رابطة الشركات من حيث توجه الزبون، والسعر الاضافي أو علاوة السعر والتي تعتبر عناصر رئيسية مؤثرة في الميزة التنافسية. استخدم الباحثين أداة الاستبانة حيث تم توزيع 168 إستبانة على عدد 7 شركات كورية التي نفذت الكثير من النشاطات المجتمعية والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي، كما بينت النتائج أن أنشطة المسؤولية المجتمعية وكذلك النشاطات المتعلقة بالعلاقات العامة لها تأثير إيجابي على قدرة الشركة وتحسين المسؤولية المجتمعية لها وبالتالي، يتحسن توجه الزبون بما يحفز من رغبة الزبون في عملية الشراء، كذلك أشارت النتائج أن الشركة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة والمسؤولية المجتمعية لتحسين النظرة الخاصة بالموظفين تجاه المسؤولية المجتمعية.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف فقد ادرج الباحث (18) دراسة منها (8) دراسات أجنبية وعدد (5) دراسات عربية تتناول إستراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك عدد (3) دراسات عربية و(2) دراسات أجنبية تتناول الميزة التنافسية المستدامة، وجُل هذه الدراسات بأزمنة متقاربة بعد العام 2005، وهو العام الذي كُتب حول إستراتيجية المحيط الأزرق حيث عالجت تلك الدراسات الكثير من المشاكل والتحديات التي ظهرت في بعض الشركات العربية والعالمية المتعلقة بتنافسية الشركات، وقد إستفاد الباحث من تلك الدراسات في صياغة الاطار النظري للدراسة الحالية وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحث، ويمكن التعقيب على الدراسات الحالية على النحو التالي:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

• اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأن الاهتمام بالتجديد والابتكار في بيئة العمل يعد المصدر الرئيسي للتمايز وتحقيق الميزة التنافسية وهو ما أكدته دراسة (المطيري، 2012م)، (سالم وآخرون، 2011م)، (الطويل وإسماعيل، 2008م)، (عديلة، 2014م)، حيث إعتبرت تلك الدراسات أن الابداع من جهة يعد مصدراً للتمايز ومن جهة أخرى لتحقيق الميزة التنافسية، واتفقت مع دراسة (Hnan, 2013) أنه على المنظمات الابتكار ودعم ثقافة الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، وقد بينت دراسة (Chaoren, 2011) و دراسة (Dehkordi et al, 2011) أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (النسور، 2016م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة الحالية عدم إدراك موظفي الإدارة العليا بمفاهيم ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والتي جاءت متفقتة مع دراسة (النسور، 2016)، وقد أظهرت دراسة (الطائي، 2006م) بأن تشجيع الابتكار في العملية الانتاجية وتصميمها يساعد الشركات على تحقيق التفوق التنافسي في السوق، كما أبرزت دراسة (Alhaddi, 2014) أن خلق قفزة في القيمة الابتكارية يعزز من تقليل المنافسة

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بما يتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل بإستراتيجية المحيط الأزرق، والمتغير التابع هي أبعاد الميزة التنافسية التي تمثلت بالأبعاد التالية (الكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الإبداع) كما في دراسة (البياتي، 2016م) وكذلك دراسة (الطائي، 2006م) ولكن تناولت تلك الدراسات خمسة أبعاد تنافسية فقط.
- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عديلة، 2014م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى الميزة التنافسية المستدامة لديهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات بضرورة تقليل التكاليف التسويقية والتشغيلية التي من شأنها تضخيم التكاليف النهائية للمنظمة كما في دراسة (عديلة، 2014م)
- كما اتفقت نتائج دراسة (Zaho, 2010) مع الدراسة الحالية لاغتنام مساحة السوق الجديدة للحصول على الميزة التنافسية وجاء ذلك متوافقاً مع دراسة (Silva, 2008) بضرورة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من النظام التقليدي وإيجاد مساحات السوق الخالية من المنافسين، كما جاء ذلك منسجماً مع دراسة (Georgiana Et al, 2010) التي ذكرت بعض الحالات العملية لشركات أوجدت لها مساحة خالية من السوق عندما طبقت إستراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Vester, 2012) التي ركزت على ضرورة تبني الشركات لإيجاد القيمة المبتكرة لمنتجاتها لخلق أسواق جديدة.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Nityananda, 2012) أن إعتقاد الشركة لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق يؤدي لتوسيع الشركة من حدود صناعتها وإستقطاب

زبائن جدد من خلال تجاوز حدود الصناعة المعروفة لاكتشاف الاحتياجات الغير معروفة للعمل على تلبيتها وأن يستهدفوا زبائن غير معروفين في الصناعة، وأن ينتقلوا بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة والنظر للبدائل المتناقضة، بالإضافة للتغلب على العقبات التنظيمية والتركيز على الموارد التي تعظم من الفرص وإستغلالها

- تناولت دراسة (Alhadidi,2014) مفهوم الاستدامة ودورها في خلق قيمة تنطلق من تنفيذ المبادرات الصالحة أو النافعة والتي تُعرف بقيمة الاستدامة، وعرجت الباحثة على أنه يمكن الاستفادة من مساحة الاستدامة كمجال للنمو و الابداع وإيجاد مساحة السوق المحتملة وتوليد الأرباح من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

أوجه الاختلاف:

- أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن إستراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات المنتجات الغذائية وهذا قد اختلف بشكل قليل مع دراسة (البياتي،2016م) الذي أشار في دراسته أن إستراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الرافدين عند إقترانها بإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، وقد يُعزى هذا الاختلاف لتركيز دراسة البياتي على علاقة إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق.
- تناولت الدراسة الحالية سبعة أبعاد للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة في حين الدراسات السابقة تناولت خمسة أبعاد فقط أو أقل من ذلك كما في دراسة (البياتي،2016م)، (الطائي،2006م).
- تناولت بعض الدراسات السابقة إجراء الدراسة على شركة أو مصنع واحد لإجراء دراسة العينة وجمع المعلومات اللازمة كما في دراسة (البياتي،2016م) وهذا يختلف مع الدراسة الحالية والتي إستهدفت أكثر من 120 شخص من مستويات إدارية مختلفة لحوالي 40 شركة تعمل في مجال المنتجات الغذائية، ويعزى ذلك إلى إختلاف أسباب إختيار الفئة المستهدفة أو شروط الدراسة وكذلك مدى تعميم النتائج من حالة إلى أخرى.
- تناولت بعض الدراسات مثل دراسة (عديلة،2014م) دور إستراتيجية المحيط الأزرق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد المتاحة والتي تتصف بأنها (موادر ذات قيمة – موارد نادرة – موارد صعبة التقليد – موارد صعبة الاحلال – موارد صعبة النقل)، وهو يختلف عن الدراسة الحالية التي تطرقت لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة

التنافسية المستدامة من خلال الأبعاد التالية (الجودة، التكلفة، الاستجابة للزبائن، الفعالية، الكفاءة، المرونة، الابداع).

• كما تطرقت بعض الدراسات كما في دراسة (حمودي، 2013م) لدراسة علاقة إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل بدلالة مبادئها الستة والمتغير التابع إدارة علاقات الزبائن كمتغير تابع بما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة وكسب حصة سوقية جديدة وفتح أسواق جديدة، أما الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق محل الدراسة وبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لتعزيز المركز التنافسي للشركة.

• ركزت دراسة (Burke & van Stel & Thurik, 2008) على الفرق بين إستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في المدى الزمني القصير والطويل حيث أشارت نتائج الدراسة أنّ النموذج المستخدم في الدراسة في المدى الزمني القصير يظهر خلال إستراتيجية المنافسة التقليدية (المحيط الأحمر) بينما التنافسية على أساس المدى الزمني الطويل يظهر في المحيط الأزرق، بينما الدراسة الحالية لم تتناول إستراتيجية المحيط عبر المدى الزمني للشركات محل الدراسة ويرجع ذلك لعدم وعي كثير من الشركات لمفهوم تلك الإستراتيجية في قطاع غزة بخصوص المدى الزمني، ويرى الباحث أن يتم أخذ ذلك بعين الاعتبار من قبل الدراسات المستقبلية التي تود البحث في ذلك مستقبلياً.

ما يميز الدراسة الحالية:

• من مميزات الدراسة الحالية أنّ موضوع الدراسة تناول مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على شركات المنتجات الغذائية في قطاع غزة، وهذا ما أوصت به دراسة (النسور، 2016م) حيث أكدت على أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات إقتصادية أخرى مثل : المواد الغذائية - صناعة الألبان، حيث إستهدفت الدراسة الحالية حوالي 100 شخص يعملون في مصانع إنتاجية متنوعة، حيث تنتج تلك المصانع أكثر من خمسة عشر صنفاً من المنتجات الغذائية المتنوعة مما يساهم في توفير فرصة جيدة لتعميم النتائج على شركات المنتجات الغذائية في قطاع غزة.

• إعداد الدراسة باللغة العربية وذلك من أجل إثراء المكتبة العربية بدراسات جديدة ومعاصرة حول تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع المنتجات الغذائية حيث إن الباحث إلتمس ندرة في البحث باللغة العربية حول تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع المنتجات الغذائية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

4.1 المقدمة:

تم إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة من خلال منهجية الدراسة والتي عن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تم خلال هذا الفصل تناول أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها وقياس مدى صدقها وثباتها، وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الزاهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المتنوعة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع شركات الصناعات الغذائية

في قطاع غزة، والبالغ عددها 40 شركة (PFIU،2016)، بناءً على إفادة م. محمد عايش، مدير مكتب الصناعات الغذائية في قطاع غزة، حيث تم الاعتماد على العدد السابق في الدراسة من أصل العدد المُسجل لدى إتحاد الصناعات الغذائية 100 شركة، حيث إنها شركات مرخصة بشكل قانوني وتتوفر بها كافة المعايير والشروط الفنية، وتمتلك مصانع كبيرة ومتوسطة الحجم كما أنّ لها تأثير كبير على الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ولأجل جمع البيانات حول الدراسة تم استخدام طريقة الحصر الشامل لتلك الشركات، حيث تم توزيع عدد 120 إستبانة على مجتمع الدراسة، واختلفت عدد الاستبانات الموزعة من شركة لأخرى حيث تم توزيع عدد إستبانات من (1- 5) على الشركة الواحدة وذلك تبعاً لحجم الشركة وقد تم استرداد 101 استبانة بنسبة 84%.

وقد مثلت عينة الدراسة كل من مدراء الشركات ومدراء التسويق ومدراء الانتاج والعمليات لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة أو من ينوب عنهم.

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات العامة عن المستجيبين (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في العمل) وبيانات عامة عن الشركة (عمر الشركة، مقر الشركة، حجم رأس المال).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 4 مجالات: وهي الابتكار، الزيادة، التقليل، الاستبعاد، وقد تم الاستعانة بالدراسات التالية (Alhaddi , 2014)، (عديلة، 2014م)، (Silva, 2008)، (Zhao, Jinwei, 2010)، (Nityananda, Mohanty, 2012)، (Vester, 2012)، (الطائي، 2006م)، (Burke & van Stel & Thurik , 2008)، (van Stel & Thurik , 2008)، (Al Nsour, 2016)، (Vester, 2012)، (Zhao, Jinwei, 2010)، (Burke & van Stel & Thurik , 2008)، (Georgiana, Et Al, 2010).

القسم الثالث: وهو عبارة عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ويتكون من 36 فقرة، موزعة على 7 مجالات: وهي كالتالي: (جودة المنتج/ الخدمة، المرونة، الكلفة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة، وقد تم الاستعانة بالدراسات التالية Al Nsour, (2016)، (البياتي وسعيد، 2016م)، (حمودي، 2013م)، (Silva, 2008)، (Armstrong, 2009)، (Zhao, Jinwei, 2010)، (Georgiana, Et Al, 2010)، (الطائي، 2006م)،

(القريوني 2005م). (Burke & van Stel & Thurik , 2008)، (Sharma & 2010)، (Seth & Niyazi، 2012)، (Nityananda, Mohanty، 2012)، (حمودي، 2013م). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.1):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

4.5 خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة "، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- مراجعة فرضيات الدراسة والأسئلة الخاصة بالدراسة.
- 3- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
- 4- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 6- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
- 7- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 8- تم عرض الإستبانة على عدد (10) من المحكمين كما هو موضح في الملحق (1).
- 9- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

4.6 صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق " إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المُصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات كما ذكرها المحيسن (2005م) " إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة " ، وصدق الاستبانة يعني " أن يقيس

الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010م)، كما وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010م) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وبعض الخبراء بإتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة كون الرسالة تستهدف فئة الشركات الغذائية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - خلال الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة، والتي تم إختبارها بعد جمع الاستبانات الكلية من عينة الدراسة ويرجع ذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل تُذكر في صدق وثبات الإستبانة.

- الاتساق الداخلي لمجالات " مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق "

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	.734	*0.000
2.	تطبق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها	.765	*0.000

3.	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم	.792	*0.000
4.	لدى الشركة القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة سواءً منتجات أو خدمات	.845	*0.000
5.	تحقق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعد على تحقيق ميزتها التنافسية	.728	*0.000
6.	تركز الشركة على الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير على أذهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج، بدلاً من التركيز على المواصفات التقنية لها	.683	*0.000
7.	يوجد لدى الشركة جهات مسؤولة عن إدارة الابداع والابتكار والتجديد	.883	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الزيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الزيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تبحث الشركة عن طرق التسليم الأفضل للزبائن	.761	*0.000
2.	تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة	.617	*0.000
3.	تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها	.662	*0.000
4.	تحرص الشركة على زيادة مستوى جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة أرباحها	.587	*0.000
5.	يساعد إدخال تقنيات وطرق جديدة على إستراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات - الانتاجية والجودة - البيئة) في زيادة المبيعات	.722	*0.000
6.	تسعى الشركة لإدخال وسائل جديدة في المنتج	.840	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقليل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقليل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تسعى الشركة باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها	.717	*0.000
2.	تعتمد الشركة سياسة التغيير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها	.751	*0.000
3.	يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية	.816	*0.000
4.	تسعى الشركة لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها	.820	*0.000
5.	تعمل الشركة على تقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية	.826	*0.000
6.	تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليل العناصر المضرة للبيئة	.613	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستبعاد " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستبعاد " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تقوم الشركة بإستبعاد بعض المعدات والأنظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة. مثال: التخلص من ماكينات الانتاج القديمة	.640	*0.000
2.	تستبعد الشركة بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية	.680	*0.000
3.	تعمل الشركة على إستبعاد مندوبي البيع أو رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية أو زيادة في نسب البيع	.798	*0.000
4.	تعمل الشركة على تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات	.831	*0.000
5.	تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية وأثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجددة للزبون	.810	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات " أبعاد الميزة التنافسية المستدامة "

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج/ الخدمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج/ الخدمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تحقق الجودة العالية في منتجات وخدمات الشركة توفراً على المنافسين	.582	*0.000
2.	يوجد تطوير في جودة منتجات الشركة بما يلبي رغبات الزبائن المتوقعة	.730	*0.000
3.	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية وإعتمادها أساساً للعمل	.655	*0.000
4.	تركز الشركة على تحسين جودة العملية الانتاجية بشكل مستمر وتعتبرها أحد الاستراتيجيات الرئيسية للمنافسة	.840	*0.000
5.	تعتمد الشركة مبدأ التحسين المستمر الذي يركز على تحسين جودة المنتجات وتقديم منافع إضافية للزبون	.825	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوجد لدى إدارة التسويق طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم منتجات الشركة	.615	*0.000
2.	لدى الشركة القدرة على إبتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الزبائن لشراء منتجات الشركة	.856	*0.000
3.	تقوم الشركة بالتركيز على ابتكار منتجات جديدة أو علامات جديدة لمنتجاتها	.818	*0.000
4.	تسلك الشركة طرق إبداعية وإبتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية إحتياجاتهم	.809	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدى الشركة الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق	.758	*0.000
2.	تتميز الشركة بالمرونة الكافية في العمليات الانتاجية من حيث تغيير الآلات والمكانن وأي متطلبات أخرى.	.701	*0.000
3.	نضع بالحسبان دائماً مرونة الحجم والأخذ بعين الاعتبار دراسات التنبؤ بالطلب النهائي	.674	*0.000
4.	لدى الشركة المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغب به الزبون.	.761	*0.000
5.	لدى الشركة القدرة على الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة والتي تعد ميزة تنافسية للشركة.	.806	*0.000
6.	تتبع الشركة عدة إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطلب المتغير	.787	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكلفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكلفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تنتهج الشركة إستراتيجية قيادة أقل التكاليف لأجل زيادة المبيعات مع جودة مناسبة للمنتج	.722	*0.000
2	تستخدم الشركة سياسة المزيج التسويقي لأجل تقليل التكاليف المتعلقة بالترويج والتوزيع	.791	*0.000
3	تتسم منتجات الشركة بالكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين	.891	*0.000
4	تركز الشركة على تقليل تكاليف التخزين والنقل مما يساعدها على تقليل التكاليف	.783	*0.000

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستجابة للزبائن " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستجابة للزبائن " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص الشركة على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم	.597	*0.000
2.	تسعى الشركة للاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية	.755	*0.000
3.	نقدم المنتجات في السوق المحلي بما يلبي إحتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين	.596	*0.000
4.	يوجد لدى الشركة قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات العملاء عن منتجات الشركة	.731	*0.000
5.	تتوفر لدى الشركة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون	.847	*0.000
6.	يوجد نظام واضح وصريح لدى الشركة يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع زبائن الشركة	.851	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص الشركة أن تستخدم الموارد المتاحة البشرية والمالية و المادية بشكل كفؤ (الانتفاع قدر الامكان)	.751	*0.000
2.	تسعى الشركة لتخفيض تكلفة الانتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ضمن الامكانيات المتاحة	.814	*0.000
3.	تنتهج الشركة عدة عوامل لتحقيق الكفاءة سواءً من خلال الانتاجية العالية أو من خلال الخبرة والتعلم وتغادي تكرار الأخطاء	.772	*0.000

4.	تحفز الشركة العاملين على الانتاجية العالية وإستخدام قدراتهم لتحقيق المخرجات المطلوبة ضمن الموارد المتاحة	.863	*0.000
5.	تعتمد إدارة الشركة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين	.698	*0.000
6.	تعتمد الشركة نظام واضح لإدارة الأولويات والوقت المتاح للانتاج مما يساعدها على الانتاجية العالية	.626	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستطيع الشركة تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة لديها	.600	*0.000
2.	يوجد للشركة خطة واضحة للتأكد من تحقيق أهداف الشركة كالربحية وزيادة المبيعات	.776	*0.000
3.	تسعى الشركة للموازنة بين أصحاب المصالح وتقليل التعارض بين إحتياجاتها و إحتياجات المستفيدين	.780	*0.000
4.	يعتمد نجاح الشركة لتحقيق الميزة التنافسية على مدى تحقيق أقصى فاعلية ممكنة	.798	*0.000
5.	يوجد للشركة هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع البيئة المتغيرة بما يساهم بتحقيق الفاعلية	.846	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة. يبين جدول (4.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.872	الابتكار
*0.000	.819	الزيادة
*0.000	.834	التقليص
*0.000	.864	الاستبعاد
*0.000	.925	مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق
*0.000	.621	جودة المنتج/ الخدمة
*0.000	.751	الابداع
*0.000	.851	المرونة
*0.000	.668	الكلفة
*0.000	.831	الاستجابة للزيائن
*0.000	.847	كفاءة المنظمة
*0.000	.894	فاعلية المنظمة
*0.000	.949	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.7 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مفردة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.14).

جدول (4.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.935	0.874	7	الابتكار
0.856	0.733	6	الزيادة
0.925	0.855	6	التقليص
0.906	0.821	5	الاستبعاد
0.977	0.954	24	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

0.882	0.778	5	جودة المنتج/ الخدمة
0.882	0.778	4	الابداع
0.916	0.840	6	المرونة
0.894	0.799	4	الكلفة
0.913	0.833	6	الاستجابة للزيائن
0.914	0.836	6	كفاءة المنظمة
0.904	0.816	5	فاعلية المنظمة
0.974	0.949	36	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
0.988	0.977	60	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.733،0.949)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.977). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.856،0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.988) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.15).

جدول (4.15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.595	0.769	الابتكار
0.557	0.792	الزيادة
0.698	0.708	التقليص
0.902	0.569	الاستبعاد
0.544	0.800	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق
0.792	0.650	جودة المنتج/ الخدمة
0.324	0.953	الابداع
0.236	1.034	المرونة
0.669	0.725	الكلفة
0.623	0.753	الاستجابة للزيائن
0.544	0.800	كفاءة المنظمة
0.507	0.823	فاعلية المنظمة
0.695	0.710	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
0.485	0.837	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

4.9 ملخص الفصل:

تناول الفصل السابق الطريقة والاجراءات والمنهجية التي تم اتباعها في جمع وتحليل البيانات وكذلك الأدوات المستخدمة في التحليل، وقد تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة إضافة إلى تحديد مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة للدراسة، وقد تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المتمثل في 40 شركة تعمل في الصناعات الغذائية حيث تم إستهداف مدراء الشركات ومدراء التسويق لديها بالإضافة لمدراء العمليات والانتاج أو من ينوب عنهم.

وقد تم تحديد أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي تطويرها وتحليل فقراتها واختبار صدقها وثباتها من خلال اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات العامة عن المستجيبين التي اشتملت على (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في العمل) وبيانات عامة عن الشركة و اشتملت على (عمر الشركة، عنوان مقر الشركة، حجم رأس المال) ، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، عبر استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
26.7	27	مدير الشركة
16.8	17	مدير التسويق
18.8	19	مدير الانتاج والعمليات
37.6	38	أخرى
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير الشركة، 16.8% مساهم الوظيفي مدير التسويق، 18.8% مساهم الوظيفي مدير الإنتاج والعمليات، بينما 37.6% مساهم الوظيفي غير ذلك (محاسب، إداري، مهندس، علاقات عامة، مدير المشتريات، مساعد مدير). ويعزو الباحث إختلاف تلك النسب لطبيعة العمل التي تتمتع بها تلك الشركات حيث أن معظم تلك الشركات تعتبر شركات عائلية وكان ذلك واضحاً من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدراء تلك الشركات، أما النسبة الخاصة بمدير التسويق والإنتاج فقد كانت متقاربة وهي قليلة نسبياً بالنسبة للمسميات الوظيفية الأخرى وذلك لاعتماد تلك الشركات على صاحب الشركة الأم في التسويق أو الترويج لمنتجات الشركة أو حتى في تطوير العمليات الإنتاجية، أما بالنسبة لباقي المسميات الوظيفية فقد تنوعت بين عدة مسميات وظيفية (محاسب، إداري، مهندس، علاقات عامة، مدير المشتريات، مساعد

مدير) والتي بلغت نسبتها 37.6 ويعزو الباحث ذلك إلى إهتمام الشركات التجارية بتطوير الكادر البشري لديها وتنويع الخبرات البشرية المؤهلة والمتخصصة التي تساهم في تطوير عمل الشركة.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	11	10.9
من 25- أقل من 35 سنة	43	42.6
من 35 - أقل من 45 سنة	32	31.7
أكثر من 45 سنة	15	14.9
المجموع	101	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 10.9% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 42.6% تتراوح أعمارهم من 25- أقل من 35 سنة، 31.7% تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 45 سنة، بينما 14.9% أعمارهم أكثر من 45 سنة، يعزو الباحث نتائج هذه النسب إلى دور الشباب الفعال في تلك المؤسسات بما يمتلكون من مهارات متنوعة وكفاءة بشرية قادرة على الإنتاج والعمل تحت الظروف المختلفة والقدرة على التأخر والعمل تحت الضغط حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 75% تتراوح أعمارهم من (25-أقل من 45) وهذا يعزز تمسك تلك الشركات بتلك الفئة العمرية مما يتوفر لديها من مؤهلات قادرة على تحقيق الانجاز مقارنةً بالفئات الأخرى، أما لفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد كانت نسبتها 10.9% ويعزو الباحث ذلك بسبب ميل كثير من الشركات للاستعانة بالأشخاص ذوي الخبرة العالية لما لهم من دور كبير في التأثير على أداء وإنتاجية الشركة وهذا ما تم ملاحظته من خلال زيارات الباحث لتلك المصانع ومقابلة بعض العاملين، كما تعزز نتائج التحليل لعينة الدراسة حسب سنوات خبرة العمل في الجدول (5.6) ما ذكر آنفاً حيث نلاحظ ان ما نسبته 39% من أفراد العينة يتوفر لديهم خبرة تزيد عن 9 سنوات من العمل في تلك الشركات.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
93.1	94	ذكر
6.9	7	أنثى
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 93.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 6.9% إناث. أشار الجدول السابق إلى إستحواذ الذكور على المناصب المختلفة في تلك المؤسسات ويرجع ذلك لعدة عوامل منها طبيعة العادات والتقاليد التي تفضل العمل لفئة الذكور على الإناث بالإضافة لطبيعة العمل التجاري او الصناعي الذي يتطلب تحمل ضغوط العمل والتأخر لفترات زمنية كبيرة وبعض الوظائف التي تتطلب بذل جهد كبير و مضاعف لا يتوفر لدى فئة الإناث، وما يعزز تلك النتائج الدراسات التي أجراها المركز الفلسطيني للإحصاء المركزي حيث أن ما نسبته 18% من النساء يلتحقن بميدان العمل في قطاع غزة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة العلمية
7.9	8	ثانوية عامة فأقل
16.8	17	دبلوم متوسط
69.3	70	بكالوريوس
5.9	6	دراسات عليا
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 7.9% من عينة الدراسة درجتهم العلمية ثانوية عامة فأقل، 16.8% درجتهم العلمية دبلوم متوسط، 69.3% درجتهم العلمية بكالوريوس، بينما 5.9% درجتهم العلمية دراسات عليا. ويعزو الباحث تلك النتائج لطبيعة العاملين في مجتمع الدراسة حيث أن الكثير منهم من فئة المتعلمين والذين يحملون الشهادات العليا، حيث بلغت نسبة حاملي البكالوريوس 69.3% فهي النسبة الأعلى، ويتضح انها فئة يُعتمد عليها بشكل كبير من قبل أصحاب الشركات الغذائية لما لديهم من مهارات وخبرات تساهم في تطوير الشركة ورفع أدائها، وتلا فئة البكالوريوس حملة الدبلوم بنسبة 17% ويرجع ذلك لأهمية تلك الفئة والتي أصبح لها دور فاعل في منظمات الأعمال فقد أثبتوا كفاءتهم خصوصاً بما يتعلق بالمهن الحرفية أو التقنية، وهذا ما صرح به مسؤول قاعدة البيانات في الكلية الجامعية.

- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
35.6	36	إدارة أعمال
12.9	13	هندسة
51.5	52	أخرى
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 35.6% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، 12.9% تخصصهم العلمي هندسة، بينما 51.5% تخصصهم العلمي (محاسبة، علاقات عامة، حقوق، فنون تليفزيون). يعزو الباحث هذه النسب بسبب طبيعة العمل التي تحتاجه تلك المنظمات حيث أن تخصص إدارة الأعمال يؤهل الخريجين أو أصحاب التخصص لإتقان غالبية المهارات التي تحتاجها تلك الشركات، أما الفئة الأخرى (محاسب، إداري، مهندس، علاقات عامة، مدير المشتريات، مساعد مدير) فقد تنوعت بين الوظائف المتنوعة بنسبة 52% تقريباً وهي نسبة عالية مع التطور الذي تسعى له تلك الشركات بوجود كوادر وكفاءات متنوعة تساهم في تعزيز المركز التنافسي للشركة.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في العمل
9.9	10	أقل من 3 سنوات
26.7	27	من 3- أقل من 6 سنوات
24.8	25	من 7- أقل من 9 سنوات
38.6	39	أكثر من 9 سنوات
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 9.9% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل أقل من 3 سنوات، 26.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 3- أقل من 6 سنوات، 24.8% تتراوح سنوات خبرتهم من 7- أقل من 9 سنوات، بينما 38.6% سنوات خبرتهم في العمل أكثر من 9 سنوات. تشير هذه النسب إلى طبيعة العاملين في تلك المنظمات حيث أن هناك نسبة كبيرة من الشباب التي تمثل شريحة كبيرة يمكن الاعتماد عليها بالإضافة إلى توفر المهارات المطلوبة للصناعات المختلفة، كما تشير النتائج أن تلك المنظمات تعتمد في سياساتها الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الخبرة العالية في العمل وتطويرها لتصبح ركن أساسي في الشركة يمكن

الاعتماد عليه في تلبية إحتياجات الشركة وإدارة شؤونها فقد بلغت نسبة 38.6% وهي نسبة عالية تتوافق مع المبررات المذكورة آنفاً.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة عن الشركة
توزيع عينة الدراسة حسب عمر الشركة

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب عمر الشركة

النسبة المئوية %	العدد	عمر الشركة
9.9	10	أقل من 5 سنوات
20.8	21	من 5- أقل من 10 سنوات
15.8	16	من 10- أقل من 15 سنة
53.5	54	أكثر من 15 سنة
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته 9.9% من الشركات أعمارها أقل من 5 سنوات، 20.8% تتراوح أعمارها من 5- أقل من 10 سنوات، 15.8% تتراوح أعمارها من 10- أقل من 15 سنة، بينما 53.5% أعمارها أكثر من 15 سنة. تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الشركات عمرها يزيد عن 15 عاماً وهذا يدل على خبرة الشركات في التعامل مع السوق في الأوضاع المختلفة خصوصاً ما يتميز به السوق الفلسطيني من تقلبات إقتصادية مستمرة جراء الحصار والاعلاق المتكرر، وتشير النسب بشكل عام على مدى حرص الشركات على الاستدامة والاستمرارية رغم الظروف الإقتصادية الصعبة من خلال الاستراتيجيات التي تنتهجها في عملها.

- توزيع عينة الدراسة حسب مقر الشركة

جدول (5.8): توزيع عينة الدراسة حسب مقر الشركة

النسبة المئوية %	العدد	مقر الشركة
14.9	15	محافظة الشمال
72.3	73	محافظة غزة
11.9	12	محافظة الوسطى
1.0	1	محافظة خانينوس
-	-	محافظة رفح
100.0	101	المجموع

يتضح من جدول (5.8) أن ما نسبته 14.9% من الشركات مقرها محافظة الشمال، 72.3% مقرها محافظة غزة، 11.9% مقرها محافظة الوسطى، بينما 1.0% مقرها محافظة خانينوس، تأتي هذه النتائج طبيعية بسبب تركيز الشركات على التواجد في المراكز الرئيسية والمناسبة لخدماتها حيث أن محافظة غزة تعتبر المركز الحيوي والرئيسي لقطاع غزة من حيث تواجد الوزارات والجهات الرسمية والشركات التجارية وتعتبر المساحة أو المنطقة الأوسط في قطاع غزة أي حلقة وصل بين الشمال والجنوب، حيث تكون حريصة جميع الشركات لفتح مقراتها أو فروع لها داخل محافظة غزة. أما باقي المحافظات (خانينوس ورفح) فيوجد بعض المقرات لتلك الشركات ولكن بنسب قليلة ويعزى ذلك للمبررات التي ذكرناها آنفاً بالإضافة لتفضيل بعض الشركات افتتاح مقراتها بناءً على تواجدها بالسوق الفعلي أو حسب توفر الامكانيات المتاحة لها.

- توزيع عينة الدراسة حسب حجم رأس المال

جدول (5.9): توزيع عينة الدراسة حسب حجم رأس المال

حجم رأس المال	العدد	النسبة المئوية %
أقل من \$ 50000	6	7.4
من \$50000 - أقل من \$200000	29	35.8
من \$200000 - أقل من \$500000	15	18.5
\$500000 فما فوق	31	38.3
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (5.9) أن ما نسبته 7.4% من الشركات حجم رأس مالها أقل من \$ 50000، 35.8% يتراوح حجم رأس مالها من \$50000 - أقل من \$200000، 18.5% يتراوح حجم رأس مالها من \$200000 - أقل من \$500000، بينما 38.3% حجم رأس مالها \$500000 فما فوق، يتضح من النسب السابقة أن غالبية كبيرة من الشركات تطور من نفسها بشكل مستمر وتفتح أسواق وعلامات تجارية جديدة وقد أكد على هذه النتيجة أصحاب بعض الشركات عند مقابلتهم بأنهم يلجئون للشراكات للتغلب على العقبات المالية والمنظماتية مما يزيد من القدرة المالية للشركة وتتحول لشركات كبرى نتيجة لذلك، وتشير النسب (35.8، 18.5) في الجدول السابق أن هناك غالبية للشركات الصغيرة حيث بلغت نسبتها حوالي 55% مجتمعة، كما أفاد أ. محمد المنسي أن الشركات الصغيرة يبلغ حجم رأس مالها حوالي 50,000 دولار أو أقل (المنسي، مقابلة، 2017)، وهذا يفتح المجال لدخول شركات جديدة للسوق ونمو كبير محتمل للسوق الفلسطيني في حال تحسن الوضع الاقتصادي بشكل عام، كما

أن هناك عدد 20 شخص لم يجيبوا على سؤال حجم رأس المال بسبب مخاوفهم من الاجراءات المالية أو الضريبة.

5.3 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

المصدر: (Ozen et al., 2012)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.4 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق "

- تحليل فقرات مجال " الابتكار "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الابتكار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تساهم ابتكارات الشركة في خلق	3.88	0.93	77.62	9.52	*0.000	1

						أسواق جديدة وكسب زبائن جدد
3	*0.000	9.16	76.20	0.88	3.81	2. تطبق الشركة الابتكار لعملياتها
4	*0.000	8.28	75.45	0.94	3.77	3. تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم
2	*0.000	9.42	76.97	0.90	3.85	4. لدى الشركة القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة
5	*0.000	8.58	74.55	0.84	3.73	5. تحقق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية
7	*0.051	-1.65	55.56	1.34	2.78	6. تركز الشركة على الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير على أذهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج، بدلا من التركيز على المواصفات التقنية لها
6	*0.001	3.05	66.53	1.08	3.33	7. يوجد لدى الشركة جهات مسؤولة عن إدارة الابداع والابتكار والتجديد
	*0.000	8.03	71.90	0.74	3.59	جميع فقرات المجال معاً

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الابتكار " يساوي 3.59 أي أن الوزن النسبي 71.90%، وقيمة الاختبار 8.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد" على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.62% بينما حصلت الفقرة " تركز الشركة على الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير على أذهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج، بدلا من التركيز على المواصفات التقنية لها" على درجة موافقة متوسطة بنسبة 55.56%، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أهمية الابتكار ودوره في خلق أسواق جديدة للشركات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات وعلامات جديدة للشركة، أما بخصوص تركيز الشركات على الجاذبية العاطفية فقد لوحظ أن بعض الشركات لا تبدي الاهتمام الكبير بأذهان ومشاعر العملاء بينما تركز بعض الشركات على المواصفات التقنية للمنتج.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Hnan, 2013) أنه على المنظمات الابتكار ودعم ثقافة الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (الطائي، 2006م) بأن تشجيع الابتكار في العملية الانتاجية وتصميمها يساعد الشركات على تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

تحليل فقرات مجال " الزيادة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الزيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تبحث الشركة عن طرق التسليم الأفضل للزبائن	4.04	0.91	80.80	11.44	*0.000	3
2.	تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة	3.77	1.16	75.45	6.71	*0.000	6
3.	تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها	4.01	0.88	80.20	11.57	*0.000	4
4.	تحرص الشركة على زيادة مستوى جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة أرباحها	4.25	0.85	84.95	14.69	*0.000	1
5.	يساعد إدخال تقنيات وطرق جديدة على إستراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات - الانتاجية والجودة - البيئة) في زيادة المبيعات	4.08	0.90	81.60	12.06	*0.000	2
6.	تسعى الشركة لإدخال وسائل جديدة في المنتج	3.84	0.94	76.71	8.22	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	0.71	79.96	14.19	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.12) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الزيادة " يساوي 4.00 أي أن الوزن النسبي 79.96%، وقيمة الاختبار 14.19 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تحرص الشركة على زيادة مستوى جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة أرباحها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 84.95%، بينما حصلت الفقرة " تسعى

الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة " على أقل درجة موافقة بنسبة 75.45% ، ويعزو الباحث تلك النتائج أن كثير من الشركات تسعى لزيادة جودة منتجاتها حيث أن بعض أصحاب الشركات أفادوا في بعض المقابلات أن المحك الرئيس للمنافسة هو جودة المنتج، وما ظهر خلال الدراسة ان كثير من الشركات تسعى لتحسين طريقة عرض منتجاتها وذلك يتضح من بعض الشركات التي أدخلت تحسينات على أداء شركاتها بالإضافة لإستخدام طرق جديدة للتسويق وادخال نظم تستجيب بشكل أكبر لاحتياجات الزبائن مثل أرقام الشكاوى التي يتم وضعها على مركبات الموزعين، ولكن لوحظ أن بعض الشركات لا تسعى بشكل كبير لفتح فروع جديدة بسبب الوضع الاقتصادي المتردي وكذلك قلة الامكانيات المادية ويقتصر ذلك فقط على بعض الشركات التجارية الكبيرة المعدودة على مستوى قطاع غزة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عديلة، 2014م) والتي أشارت بزيادة منافذ التوزيع والبيع المخصصة للزبون وفتح أسواق جديدة، وكذلك دراسة (حمودي، 2013م) التي أشارت إلى أن توفير منفعة إضافية للمنتج يعمل على جذب زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

تحليل فقرات مجال " التقليل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال " التقليل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تسعى الشركة باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها	4.07	0.92	81.39	11.69	*0.000	1
2.	تعتمد الشركة سياسة التغيير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها	3.80	0.80	76.00	9.95	*0.000	5
3.	يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية	3.79	0.88	75.84	9.09	*0.000	6
4.	تسعى الشركة لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها	3.91	0.90	78.22	10.22	*0.000	3

2	*0.000	10.90	79.60	0.90	3.98	تعمل الشركة على تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية	5.
4	*0.000	8.60	77.40	1.01	3.87	تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة	6.
	*0.000	13.21	78.05	0.69	3.90	جميع فقرات المجال معاً	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.13) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " التقليل " يساوي 3.90 أي أن الوزن النسبي 78.05%، وقيمة الاختبار 13.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تسعى الشركة باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.39%، بينما حصلت الفقرة " يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية " على أقل درجة موافقة بنسبة 75.84% ، ويعزو الباحث تلك النتائج إلى مدى تركيز الشركات على تقليص عنصر الخطأ لتحسين جودة منتجاتها بشكل عام، كما تسعى الشركات لتقليل تكاليف التخزين العالية والعناصر المكلفة للشركة مثل التكاليف التشغيلية والتسويقية، وعلى الجانب الآخر يوجد لدى الشركات خطط واضحة لتقليل تكاليفها ولكن تحتاج هذه الخطط للمتابعة الدقيقة وللتنفيذ السليم المنظم والذي تفقر إليه بعض الشركات.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بضرورة تقليل التكاليف التسويقية والتشغيلية التي من شأنها تضخيم التكاليف النهائية للمنظمة كما في دراسة (عديلة، 2014م)، وكذلك إتفقت مع دراسة (النور، 2016م) بضرورة تقليص العناصر المكلفة والتركيز على الطاقة الانتاجية.

تحليل فقرات مجال " الاستبعاد "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرة فقرات مجال " الاستبعاد "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الشركة بإستبعاد بعض المعدات	3.61	0.99	72.28	6.23	*0.000	3

						والأنظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية
2	*0.000	8.77	74.90	0.84	3.74	تستبعد الشركة بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية
5	*0.000	3.93	68.51	1.09	3.43	تعمل الشركة على إستبعاد مندوبي البيع أو رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية
4	*0.000	5.62	71.00	0.98	3.55	تعمل الشركة على تقليل تكاليف رأس المال المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات
1	*0.000	8.14	75.64	0.97	3.78	تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية وأثناء تقديم الخدمة أو المنتج
	*0.000	8.31	72.40	0.75	3.62	جميع فقرات المجال معاً

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.14) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الاستبعاد " يساوي 3.62 أي أن الوزن النسبي 72.40%، وقيمة الاختبار 8.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية وأثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجدية للزبون " على أعلى درجة موافقة بنسبة 75.64%، بينما حصلت الفقرة " تعمل الشركة على إستبعاد مندوبي البيع أو رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية أو زيادة في نسب البيع " على أقل درجة موافقة بنسبة 68.51% . ويعزو الباحث تلك النتائج على أن الشركات تتكبد تكاليف باهظة بسبب الإجراءات والتعقيدات الروتينية والتي قد تتسبب في خروج بعض الشركات من إطار المنافسة، كما تركز تلك الشركات على إستبعاد الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي تشكل عبء كبير على الشركة حيث تلجأ للوسائل الأقل تكلفة في عملية التسويق مثل الاعلانات الممولة عبر الفيسبوك، كذلك تلجأ بعض الشركات لاستبعاد الأنظمة الانتاجية القديمة والتي تشكل عبء كبير في العملية الانتاجية وذلك لما يسبب إهدار في الوقت والمال والجهد، لذا يعتبر الاستبعاد من المؤشرات المهمة وذلك لأنه يساهم في تقليل التكاليف الكلية وبالتالي زيادة أرباح الشركة بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Zhao,2010) بأن إستبعاد الموارد الخاصة بالوظائف التقليدية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركات بالإضافة لخلق مساحات جديدة من العمل.

تحليل جميع فقرات مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لجميع فقرات مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	*0.000	8.03	71.90	0.74	3.59	الابتكار
1	*0.000	14.19	79.96	0.71	4.00	الزيادة
2	*0.000	13.21	78.05	0.69	3.90	التقليص
3	*0.000	8.31	72.40	0.75	3.62	الاستبعاد
	*0.000	12.45	75.57	0.63	3.78	جميع فقرات المصفوفة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.15) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق يساوي 3.78 أي أن الوزن النسبي 75.57%، وقيمة الاختبار 12.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام، وقد حل المجال " الزيادة" على أعلى درجات الموافقة بنسبة 79.96%، بينما حصل المجال " الابتكار" على أقل درجات الموافقة بنسبة 71.90%. ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أهمية مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق أسواق جديدة وإبتكار منتجات وعلامات جديدة بالإضافة إلى جذب زبائن جدد تساهم في زيادة الحصة السوقية ونمو الشركة مما يزيد من أرباحها، أما بالنسبة للمؤشر الذي حصل على أعلى نسبة إستجابة يعزو الباحث ذلك إلى إهتمام الشركات بضرورة زيادة جودة منتجاتها حيث أن بعض أصحاب الشركات أفادوا في بعض المقابلات أن المحك الرئيس للمنافسة هو زيادة جودة المنتج (المنسي، مقابلة، 2017)، وما ظهر خلال الدراسة أن كثير من الشركات تسعى لتحسين طريقة عرض منتجاتها من خلال تحسينات على منتجاتها بالإضافة لاستخدام طرق جديدة للتسويق وإدخال نظم تستجيب بشكل أكبر لاحتياجات الزبائن، أما بخصوص مؤشر الابتكار الذي حصل على الترتيب الأقل من حيث درجات الموافقة فيعزو

الباحث ذلك أن كثير من الشركات لديها طموح للابتكار وتفعيل دوره في تحقيق ميزة تنافسية ولكن بعض الشركات لا يوجد لديها وعي كامل بأشكال الابتكار أو التقنيات الحديثة وذلك بسبب المخاطرة العالية والتكلفة الناجمة عن ذلك، كما أن الأسواق الحالية لا تشجع ذلك بسبب الوضع الاقتصادي المتردي وضعف القوة الشرائية في قطاع غزة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Vester,2012) التي أوضحت أن أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمل الخاص بها يمكن أن يساعد المنظمات على إضافة قيمة مبتكرة لمنتجاتها وكذلك خلق أسواق جديدة، وتؤكد دراسة (Zhao.2010) أن استخدام أدوات ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق تساعد الشركات لتعزيز الميزة التنافسية للأسواق الحالية وخلق زبائن جدد من الصناعات الأخرى.

ثانياً: تحليل فقرات " أبعاد الميزة التنافسية المستدامة "

- تحليل فقرات مجال " جودة المنتج/ الخدمة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج/ الخدمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تحقق الجودة العالية في منتجات وخدمات الشركة توفراً على المنافسين	4.13	0.83	82.57	13.62	*0.000	2
2.	يوجد تطوير في جودة منتجات الشركة بما يلبي رغبات الزبائن المتوقعة	4.10	0.84	81.98	13.11	*0.000	4
3.	تهتم الإدارة بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية وإعتبارها أساساً للعمل	3.97	0.96	79.41	10.12	*0.000	5
4.	تركز الشركة على تحسين جودة العملية الانتاجية بشكل مستمر وتعتبرها أحد الاستراتيجيات الرئيسية للمنافسة	4.13	0.87	82.57	13.07	*0.000	2
5.	تعتمد الشركة مبدأ التحسين المستمر الذي يركز على تحسين جودة المنتجات وتقديم منافع إضافية للزبون	4.14	0.96	82.77	11.93	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.09	0.76	81.86	14.45	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.16) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " جودة المنتج/ الخدمة" يساوي 4.09 أي أن الوزن النسبي 81.86%، وقيمة الاختبار 14.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تعتمد الشركة مبدأ التحسين المستمر الذي يركز على تحسين جودة المنتجات وتقديم منافع إضافية للزبون " على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.77%، بينما حصلت الفقرة " تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية وإعتبرها أساساً للعمل" على أقل درجة موافقة بنسبة 79.41%، ويعزو الباحث ذلك إلى مدى إهتمام الشركات بمؤشر الجودة كمبدأ للتنافس بين الشركات، وقد أكد أصحاب الكثير من الشركات ومنها مقابلة مع الأستاذ محمد المنسي، عضو إتحاد الصناعات في فلسطين (المنسي، مقابلة، 2017)، حيث أفاد بأن الجودة والتحسين المستمر لمنتجات الشركة يساهم بشكل كبير في إستدامة الميزة التنافسية وبالتالي يؤدي إلى كسب رضا الزبائن وبالتالي زيادة الحصة السوقية، أما بما يتعلق بإهتمام الشركات خصوصاً الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة العالمية فهناك إهتمام من قبل الشركات الكبيرة فقط أما الشركات المتوسطة والناشئة فتحتاج لامكانيات وقدرات متنوعة لتحقيق ذلك.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (Georgiana Et Al, 2010) التي أكدت أن تبني الجودة في تحسين المنتج يساعد في تحقيق الرضا الكبير للزبائن كما أنها مؤشر هام يحدد قرار الشراء لكثير من المنتجات المنافسة.

تحليل فقرات مجال " الابداع "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لفقرات مجال " الابداع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يوجد لدى إدارة التسويق طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم منتجات الشركة	3.71	0.92	74.26	7.79	0.000	4
2.	لدى الشركة القدرة على إبتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الزبائن لشراء منتجات الشركة	3.89	0.89	77.82	10.02	0.000	1
3.	تقوم الشركة بالتركيز على ابتكار منتجات جديدة أو علامات جديدة	3.82	0.91	76.44	9.08	0.000	2

3	0.000	7.54	74.80	0.98	3.74	تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية إحتياجاتهم	4.
	0.000	10.22	75.84	0.78	3.79	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (5.17) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الابداع " يساوي 3.79 أي أن الوزن النسبي 75.84%، وقيمة الاختبار 10.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "لدى الشركة القدرة على إبتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الزبائن لشراء منتجات الشركة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.82%، بينما حصلت الفقرة " يوجد لدى إدارة التسويق طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم منتجات الشركة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.26%.

ويعزو الباحث ذلك إلى دور الابداع وأهميته في جذب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية من خلال إقناع الزبائن بمنتجات الشركة من خلال الوسائل والطرق الإبداعية التي تمتلكها الشركة، كما تحرص بعض الشركات على تطوير أدائها من خلال الأسلوب الإبداعي الخاص بها، كما أفادت بعض الشركات أثناء مقابلة أصحابها أنها تعمل حالياً على تطوير أقسام التسويق لديها من خلال إعتقاد أسلوب الابتكار كنموذج عمل لأدائها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006م) الذي أكد أن الإبداع في أساليب العرض والمزيج التسويقي يساعد الشركة في تحقيق التفوق التنافسي، كما أكدت دراسة (عدلية، 2014م) على ضرورة إهتمام المؤسسة بالابتكار عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة والابداعية وتحفيز العاملين.

تحليل فقرات مجال " المرونة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.18).

جدول (5.18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدى الشركة الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق	3.69	0.87	73.86	8.02	*0.000	6
2.	تتميز الشركة بالمرونة الكافية في	3.77	1.00	75.45	7.77	*0.000	5

						العمليات الانتاجية من حيث تغيير الآلات والمكائن وأي متطلبات أخرى.
3	*0.000	9.61	76.83	0.88	3.84	نضع بالحسبان دائماً مرونة الحجم والأخذ بعين الاعتبار التنوّ بالطلب
1	*0.000	11.88	80.20	0.85	4.01	3. لدى الشركة المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب رغبة الزبون.
2	*0.000	9.08	77.03	0.94	3.85	4. لدى الشركة القدرة على الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة
4	*0.000	9.39	76.24	0.87	3.81	5. تتبع الشركة إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطلب
	*0.000	11.87	76.60	0.70	3.83	جميع فقرات المجال معاً

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.18) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " المرونة " يساوي 3.83 أي أن الوزن النسبي 76.60%، وقيمة الاختبار 11.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " لدى الشركة المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغب به الزبون" على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.20%، بينما حصلت الفقرة " لدى الشركة الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق" على أقل درجة موافقة بنسبة 73.86%.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى إدراك الشركات لأهمية المرونة في تلبية إحتياجات زبائنها وأذواقهم المتنوعة سواءً بالجودة أو السعر أو حجم الإنتاج، كما وتحرص الشركات بشكل عام على توفير الكفاءات المتميزة للاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن المختلفة، كذلك الحال بالنسبة للمعدات الانتاجية حيث أفاد م. محمد عايش، مدير مكتب إتحاد الصناعات الغذائية، خلال مقابلة معه أن أحد المصانع في قطاع غرة قد إستورد خط إنتاجي كامل بتكلفة عالية من أجل توفير منتج وطني ذو جودة عالية ومرغوب لدى الزبائن.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البياتي، وسعيد، 2016م) التي أشارت أنّ الأفكار الجديدة وتغيير الحالي منها بما يتلائم مع بيئة الأعمال يحقق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، كما أكدت دراسة (حمودي، 2013م) أن حرص الشركة على تقديم منتجات عديدة ومتميزة بما يناسب تفضيلات زبائنها يعزز العلاقة بين الشركة وزبائنها.

تحليل فقرات مجال الكلفة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.19).

جدول (5.19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لكل فقرات مجال " الكلفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تنتهج الشركة إستراتيجية قيادة أقل التكاليف لأجل زيادة المبيعات مع جودة مناسبة للمنتج	3.75	0.89	75.00	8.41	*0.000	2
2.	تستخدم الشركة سياسة المزيج التسويقي لأجل تقليل التكاليف المتعلقة بالترويج	3.62	0.95	72.40	6.52	*0.000	3
3.	تتسم منتجات الشركة بالكلفة المنخفضة	3.34	1.20	66.80	2.83	*0.003	4
4.	تركز الشركة على تقليل تكاليف التخزين والنقل مما يساعدها على تقليل التكاليف	3.78	0.97	75.60	8.04	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.62	0.81	72.36	7.65	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.19) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الكلفة " يساوي 3.62 أي أن الوزن النسبي 72.36%، وقيمة الاختبار 7.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تركز الشركة على تقليل تكاليف التخزين والنقل مما يساعدها على تقليل التكاليف الكلية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 75.60%، بينما حصلت الفقرة " تتسم منتجات الشركة بالكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين " على أقل درجة موافقة بنسبة 66.80%.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى تأثير بند الكلفة والاهتمام بتقليله إلى أبعد حد ممكن حيث يساهم بشكل كبير في نمو الشركة وزيادة أرباحها إذا ما تم تطبيق الخطط الخاصة بسياسة تقليل التكاليف ونلاحظ من خلال النتائج أن الشركات تبذل جهوداً مضمّنة في تقليل تكاليفها خصوصاً في ما يتعلق بتقليل تكاليف التخزين والنقل بالإضافة لتقليل التكاليف الخاصة بالتسويق.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (Zhao, 2010) التي أكدت أن التقليل في خدمات الاستثمار وإزالة بعض الموارد الغير ضرورية للشركة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة،

كما أكدت دراسة (Vester,2012) أن المنتجات التي تتميز بتكلفة منخفضة تساعد الشركة للحصول على مركز تنافسي جيد خصوصاً إذا حافظت على مؤشر الجودة لديها.

تحليل فقرات مجال الاستجابة للزبائن:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.20).

جدول (5.20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاستجابة للزبائن "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تحرص الشركة على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم	4.04	0.88	80.80	11.88	*0.000	2
2.	تسعى الشركة للاستجابة السريعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية	4.03	0.89	80.59	11.65	*0.000	3
3.	نقدم المنتجات في السوق المحلي بما يلبي إحتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين	4.14	0.80	82.77	14.30	*0.000	1
4.	يوجد لدى الشركة قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات العملاء عن منتجات الشركة	3.50	1.18	70.10	4.30	*0.000	6
5.	تتوفر لدى الشركة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون	3.83	1.00	76.60	8.34	*0.000	4
6.	يوجد نظام واضح وصريح لدى الشركة يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع زبائن الشركة	3.69	1.17	73.86	5.94	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	0.78	77.50	11.21	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.20) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " الاستجابة للزبائن " يساوي 3.88 أي أن الوزن النسبي 77.50%، وقيمة الاختبار 11.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " نقدم المنتجات في السوق المحلي بما يلبي إحتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين " على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.77%، بينما حصلت الفقرة " يوجد لدى الشركة قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات العملاء عن منتجات الشركة " على أقل درجة موافقة بنسبة 70.10%.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الشركات على تقديم أفضل الخدمات النوعية للزبائن وتلبية إحتياجاتهم سواءً الحالية أو المتوقعة وكان ذلك واضحاً من خلال مقابلة الأستاذ محمد المنسي عضو إتحاد الصناعات الفلسطينية ورئيس مجلس إدارة شركة تجارية الذي أكد أن معظم شركات المنتجات الغذائية تدرس أولاً حاجة الزبائن ثم بذل الجهود المضنية للعمل على تلبيةها بأفضل السبل، كما تم ملاحظة الكثير من أقسام التوزيع بأن لديها بعض الأقسام الخاصة بالشكاوى خصوصاً مركبات التوزيع التابعة لبعض الشركات مثل شركة أبو اسكندر للتجارة والصناعة، وقد لوحظ تميز بعض الشركات بالاستجابة السريعة لزيائنها مما زاد من جذب العديد من الزبائن الحاليين والمتوقعين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Georgiana, Et Al,2010) حيث أكدت أن سلك إستراتيجيات جديدة مناسبة لحاجات السوق والزيائن يجعل الشركة تتميز بمركز تنافسي جيد ومحل جذب لزيائن جدد، كما أشارت دراسة (النسور،2016م) التي أكدت أن تلبية رغبات الزبائن المتجددة ومراجعة مستوى نوعية الخدمة المقدمة للعميل بشكل مستمر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

تحليل فقرات مجال كفاءة المنظمة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.21).

جدول (5.21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تحرص الشركة أن تستخدم الموارد المتاحة البشرية والمالية و المادية بشكل كفؤ (الانتفاع قدر الامكان)	4.00	0.81	80.00	12.37	*0.000	4
2.	تسعى الشركة لتخفيض تكلفة الانتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ضمن الامكانيات المتاحة	4.10	0.78	81.98	14.14	*0.000	1
3.	تنتهج الشركة عدة عوامل لتحقيق الكفاءة سواءً من خلال الانتاجية العالية أو من خلال الخبرة والتعلم وتقادي تكرار الأخطاء	4.08	0.82	81.58	13.21	*0.000	2

3	*0.000	12.72	80.99	0.83	4.05	تحفز الشركة العاملين على الانتاجية العالية وإستخدام قدراتهم لتحقيق المخرجات المطلوبة ضمن الموارد المتاحة
5	*0.000	10.63	79.01	0.90	3.95	تعتمد إدارة الشركة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين
6	*0.000	7.73	75.25	0.99	3.76	تعتمد الشركة نظام واضح لإدارة الأولويات والوقت المتاح للانتاج مما يساعدها على الانتاجية العالية
	*0.000	14.28	79.80	0.70	3.99	جميع فقرات المجال معاً

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.21) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " كفاءة المنظمة " يساوي 3.99 أي أن الوزن النسبي 79.80%، وقيمة الاختبار 14.28 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تسعى الشركة لتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ضمن الامكانيات المتاحة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.98%، بينما حصلت الفقرة " تعتمد الشركة نظام واضح لإدارة الأولويات والوقت المتاح للانتاج مما يساعدها على الانتاجية العالية" على أقل درجة موافقة بنسبة 75.25%.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى تعزيز الشركات تطبيق مبدأ الكفاءة لديها من خلال إستغلال الموارد المتاحة والمتوفرة في الوقت الحالي خصوصاً في ظل ما تواجهه الشركات من أزمات متتالية من شح للمواد الخام وصعوبة توفيرها في كل وقت وكذلك نقص الوقود، لذا كثير من الشركات نجحت في التكيف مع المواقف المختلفة من خلال إدارة الاولويات والانتاج ضمن الموارد المتاحة والاهتمام بالاحتفاظ بالموارد النوعية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عديلة، 2014م) التي أشارت أن الميزة التنافسية المستدامة تكون من خلال إعتامد المؤسسة على مقدراتها الجوهرية الداخلية والمقدرات الخارجية لها، وإنسجمت كذلك مع دراسة (Silva,2008) التي تشيد بأهمية التدريب وتنمية المورد المعرفي لمواجهة التحديات الجديدة في القطاعات المختلفة خصوصاً ما يتعلق بابتكار القيمة المضافة.

تحليل فقرات مجال فاعلية المنظمة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.22).

جدول (5.22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب ل فقرات مجال فاعلية المنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تستطيع الشركة تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة لديها	4.01	0.73	80.20	13.94	*0.000	1
2.	يوجد للشركة خطة واضحة للتأكد من تحقيق أهداف الشركة كالربحية وزيادة المبيعات	3.81	0.90	76.24	9.04	*0.000	3
3.	تسعى الشركة للموازنة بين أصحاب المصالح وتقليل التعارض بين إحتياجاتها و إحتياجات المستفيدين	3.72	0.87	74.46	8.32	*0.000	5
4.	يعتمد نجاح الشركة لتحقيق الميزة التنافسية على مدى تحقيق أقصى فاعلية ممكنة	3.98	0.75	79.60	13.17	*0.000	2
5.	يوجد للشركة هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع البيئة المتغيرة بما يساهم بتحقيق الفاعلية	3.75	1.11	75.05	6.82	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	0.71	77.11	12.04	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.22) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " فاعلية المنظمة " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.11%، وقيمة الاختبار 12.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تستطيع الشركة تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة لديها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.20%، بينما حصلت الفقرة " تسعى الشركة للموازنة بين أصحاب المصالح وتقليل التعارض بين إحتياجاتها و إحتياجات المستفيدين " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.46%.

ويعزو الباحث ذلك إلى إهتمام الشركات بتحقيق مبدأ الفاعلية في عملها من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل إدارتهم حيث أن بعض الشركات لديها خطط سنوية والبعض لديه خطط إستراتيجية ويدل هذا على محاولة الشركات للانتفاع من مواردها المتاحة بأقصى ما يمكن، كما وجدنا بعض الشركات من خلال المقابلات (مستهى، مقابلة، 2017) أن بعض أهدافها تغيرت بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة وبالتالي تمتعها بمرونة عالية مع البيئة المحيطة في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية بفاعلية عالية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عديلة، 2014م) التي أكدت أن إعادة تشكيل الموارد والمهارات للمؤسسة بكيفية متشابهة يحقق أهدافها بفعالية أكبر وضرورة اعتماد الموارد التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تشير دراسة (Silva, 2008) أن التعليم المتبادل والخبرات للعاملين في المنظمات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الربحية وتساعد على مواجهة التحديات المختلفة.

تحليل جميع فقرات الميزة التنافسية المستدامة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.23).

جدول (5.23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T لفقرات الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	14.45	81.86	0.76	4.09	جودة المنتج/ الخدمة
6	*0.000	10.22	75.84	0.78	3.79	الابداع
3	*0.000	11.87	76.60	0.70	3.83	المرونة
7	*0.000	7.65	72.36	0.81	3.62	الكلفة
5	*0.000	11.21	77.50	0.78	3.88	الاستجابة للزيائن
2	*0.000	14.28	79.80	0.70	3.99	كفاءة المنظمة
4	*0.000	12.04	77.11	0.71	3.86	فاعلية المنظمة
	*0.000	13.93	77.55	0.63	3.88	جميع فقرات الميزة التنافسية المستدامة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.23) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الميزة التنافسية المستدامة يساوي 3.88 أي أن الوزن النسبي 77.55%، وقيمة الاختبار 13.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام، وقد حل المجال " جودة المنتج/ الخدمة" على أعلى درجات الموافقة بنسبة 81.86%، بينما حصل المجال " الكلفة " على أقل درجات الموافقة بنسبة 72.36%.

ويعزو الباحث ذلك إلى إهتمام الشركات بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وتطبيقها على شركاتهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية وجميع الأبعاد لا تقل أهمية عن بعضها، ولكن لوحظ أن أفراد العينة يركزون على مؤشر جودة المنتج ويعتبرونه الأهم حيث أكد بعض أصحاب الشركات من خلال مقابلة أحد أصحاب الشركات أن التحسين المستمر للمنتج بما يناسب

إحتياجات الزبائن هو العامل الأساسي كما أكد على أهمية باقي العوامل والتي تعتبر متلازمة ومكاملة لبعضها لتحقيق التميز والتفرد للشركة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Georgiana Et Al, 2010) التي أكدت على دور الجودة والتحسين المستمر للمنتج مما يؤدي لرضا الزبون، كما أشارت دراسة (النسور، 2016) أنّ المراجعة المستمرة لمستوى الخدمات المتجددة والمقدمة للزبائن يساهم في تحقيق مركز تنافسي للشركة.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول (5.24) يبين أن معامل الارتباط يساوي 0.866 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية حيث إن إعتداد مؤشرات الاستراتيجية (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) له تأثير كبير على الأداء العام للشركة ونموها وذلك من خلال إبتكار أسواق جديدة والبحث عن الطلب الجديد مما يزيد من الحصة السوقية للشركة وكذلك إعتداد ابتكار القيمة كأساس للانطلاق نحو السوق الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية من مزيج التكلفة المنخفضة وابتكار القيمة معاً.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Alhaddi،2014) التي أكدت أن الشركات التي طبقت أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق حققت نمو كبير وأرباح عالية، ودراسة (Silva،2008) التي تؤكد أن ابتكار القيمة يمكن الوصول إليه من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وأكدت دراسة (الطائي،2006م) بأن تشجيع الابتكار في العملية الانتاجية وتصميمها يساعد الشركات على تحقيق التفوق التنافسي في السوق وذلك يكون من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول (5.24): معامل الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	فاعلية المنظمة	كفاءة المنظمة	الاستجابة للزبائن	الكلفة	المرونة	الابداع	جودة المنتج/ الخدمة	استراتيجية المحيط الأزرق	الاستبعاد	التقليص	الزيادة	الابتكار	البند
												1	الابتكار
											1	0.734	الزيادة
										1	0.685	0.644	التقليص
									1	0.733	0.643	0.641	الاستبعاد
								1	0.85	0.871	0.878	0.885	استراتيجية المحيط الأزرق
							1	0.718	0.542	0.741	0.696	0.537	جودة المنتج/ الخدمة
						1	0.707	0.787	0.644	0.696	0.759	0.656	الابداع
					1	0.785	0.696	0.787	0.624	0.717	0.723	0.678	المرونة
				1	0.59	0.625	0.395	0.677	0.636	0.551	0.556	0.622	الكلفة
			1	0.446	0.755	0.72	0.701	0.724	0.584	0.64	0.684	0.611	الاستجابة للزبائن
		1	0.779	0.492	0.773	0.653	0.64	0.747	0.608	0.674	0.688	0.633	كفاءة المنظمة
	1	0.831	0.805	0.455	0.74	0.653	0.657	0.703	0.55	0.647	0.673	0.582	فاعلية المنظمة
1	0.877	0.884	0.895	0.656	0.906	0.86	0.816	0.866	0.702	0.787	0.806	0.726	الميزة التنافسية المستدامة

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويبين جدول (5.24) أن معامل الارتباط يساوي 0.726، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الابتكار والميزة التنافسية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الابتكار ودوره في ابتكار منتجات وعلامات جديدة للشركة تساعد الشركة في الهروب من الأسواق المنافسة إلى أسواق خالية من التنافس حيث تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيقها على نموذج إبتكار القيمة الذي يحقق المنفعة المشتركة للزبون وللشركة وبالتالي يحقق الميزة التنافسية المستدامة للشركة، كما أن الابتكار يكون في جوانب متعددة للشركة سواءً في المنتج أو العملية الإنتاجية أو في المزيج التسويقي، والابتكار كذلك في الاستجابة لتفضيلات الزبائن، كما أن الابتكار يساعد الشركة على تقليل التكاليف الكلية للشركة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (المطيري، 2012م) التي تشير إلى أهمية الابتكار ودوره في خلق أسواق جديدة ومتميزة بما يساهم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك انتقلت مع نتائج دراسة (Vester, 2012) التي ركزت على ضرورة تبني الشركات القيمة المبتكرة لمنتجاتها لخلق أسواق جديدة.

كما ويبين جدول (5.24) أن معامل الارتباط يساوي 0.806، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الزيادة والميزة التنافسية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية إستراتيجية الزيادة والتي تتمثل في زيادة بعض العناصر التي تكون لها القدرة في تحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية إحتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الطائي، 2006م) والتي أشارت إلى أن تطبيق عنصر الزيادة في المنظمات يساعد المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي، كما أكدت دراسة (النسور، 2016م) أن إستراتيجية المحيط الأزرق ومن بينها مؤشر الزيادة يساعد المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال فتح فروع للمنظمة وكذلك من خلال إيجاد طرق علمية للتعامل مع الموردين.

كما ويبين جدول (5.24) أن معامل الارتباط يساوي 0.787 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التقليل والميزة التنافسية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مؤشر التقليل الذي يساهم في تقليل التكاليف الكلية ويكون ذلك من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، مثال ذلك تقليل بعض الأفكار أو التطبيقات المضرّة للبيئة أو تنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (البياتي، وسعيد، 2016م) أن تخفيض التكاليف ورفع القيمة المقدمة من خلال الاستجابة السريعة سينعكس في تحقيق ميزة تنافسية.

وكما يبين جدول (5.24) أن معامل الارتباط يساوي 0.702، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن استبعاد بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة يساهم في تقليل التكلفة الكلية، كذلك استبعاد المعدات الانتاجية غير الضرورية ورجال التسويق الذين يكلفون المنظمة سوف يساهم ذلك في تعزيز الميزة التنافسية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Georgiana, Et Al 2010) التي أكدت على استبعاد تكاليف التخزين الباهظة وتنظيم الدورة الشرائية لها يساعد في تحقيق ميزة للشركة، كما أكدت دراسة (عديلة، 2014م) ضرورة الابتعاد عن التكاليف التسويقية والتشغيلية التي تضخم التكاليف النهائية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (إستراتيجية الابتكار- إستراتيجية الزيادة- إستراتيجية التقليل- إستراتيجية الاستبعاد) على تبني الميزة التنافسية المستدامة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على تبني الميزة التنافسية المستدامة، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.877، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.760، وهذا يعني أن 76% من التغير في الميزة التنافسية المستدامة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 24% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، وقد

ترجع هذه العوامل الأخرى إلى خبرة أصحاب الشركات أو عمر الشركة في مجال تقديم الخبرة.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 80.050 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وتبني الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يدل على قوة العلاقة بين مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (إستراتيجية الابتكار - إستراتيجية الزيادة - إستراتيجية التقليل - إستراتيجية الاستبعاد) وتبني الميزة التنافسية المستدامة.
- متغير إستراتيجية الابتكار، قيمة اختبار t تساوي 1.948 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.035 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لإستراتيجية الابتكار في تبني الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يدل على أهمية الابتكار ودوره في خلق أسواق جديدة للشركات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات وعلامات جديدة للشركة، كما تتميز المنظمات الابتكارية عن غيرها من المؤسسات بأنها تكون أسرع من منافسيها في السوق في مواكبة التطور بجميع جوانبه، كما أن الابتكار في الموارد والعمليات الانتاجية وإستخدام طرائق وأساليب جديدة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- متغير إستراتيجية الزيادة، قيمة اختبار t تساوي 4.940 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لإستراتيجية الزيادة في تبني الميزة التنافسية المستدامة. وتتمثل الزيادة في تحسين جودة المنتجات وزيادة أماكن البيع والعرض وهو ما لوحظ من خلال مقابلة بعض أصحاب الشركات في المجتمع المستهدف حيث أنهم أكدوا على ضرورة زيادة جودة المنتج الذي يعمل على جذب الزبائن وإرضائهم لاقتناء المنتج.
- متغير إستراتيجية التقليل، قيمة اختبار t تساوي 4.384 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لإستراتيجية التقليل في تبني الميزة التنافسية المستدامة. حيث يعتبر مؤشر التقليل عامل مهم في تقليل التكاليف حيث يسعى أصحاب الشركات لتقليل تكاليفهم الثابتة والتكاليف التشغيلية، كذلك تقليل حجم الاستثمار خصوصاً في ظل ركود الاقتصاد وضعف القوة الشرائية في قطاع غزة.

- متغير إستراتيجية الاستبعاد، قيمة اختبار t تساوي 1.246 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.216 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لإستراتيجية الاستبعاد في تبني الميزة التنافسية المستدامة. من خلال نتائج التحليل تبين عدم وجود تأثير لإستراتيجية الاستبعاد على تبني الميزة التنافسية المستدامة وقد يكون مؤشر التقليل مرغوباً أكثر للعمل به بالنسبة لعينة الدراسة أكثر من مؤشر الاستبعاد حيث أن استبعاد بعض العناصر من الصناعة قد يشكل عبئاً على أصحاب الشركات أو مكلفاً إلى حد ما، كذلك قد يسبب بعض المشاكل غير المتوقعة حيث أنه يحتاج لدراسة معمقة لاستبعاد العناصر الصحيحة.

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تبني الميزة التنافسية المستدامة " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: إستراتيجية الزيادة، ومن ثم إستراتيجية التقليل، ومن ثم إستراتيجية الابتكار.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق ودررها في تبني الميزة التنافسية المستدامة حيث يوجد تأثير كبير لمؤشر الزيادة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن وجذب المزيد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية، كذلك إستراتيجية التقليل التي تؤثر على تقليل التكاليف الثابتة والتشغيلية بما يساهم في تقليل التكاليف الكلية للمنتج وبالتالي يساعد المؤسسة في النمو وزيادة أرباحها، كذلك إستراتيجية الابتكار سوف تساعد المؤسسة في إصدار منتجات جديدة وتطوير مستمر على خدماتها مما يساعد على خلق أسواق جديدة والهروب من المنافسة، أما بالنسبة لمؤشر الاستبعاد فقد تبين من خلال النتائج عدم وجود تأثير لإستراتيجية الاستبعاد على تبني الميزة التنافسية المستدامة وهذا قد يرجع لاعتماد الشركات لتبني مؤشر التقليل كبديل آمن لمؤشر الاستبعاد الذي قد ينتج عنه مخاطرة غير محسوبة وقد لامس الباحث ذلك من خلال مقابلة أصحاب الشركات (شركة أبو اسكندر، شركة الخزندار) حيث يرغبون في تقليل بعض الموارد كبديل للاستغناء عنها.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الطائي، 2006م) بأن تشجيع الابتكار في العملية الإنتاجية وتصميمها يساعد الشركات على تحقيق التفوق التنافسي في السوق، كما إنسجمت مع نتائج دراسة (Alhaddi, 2014) التي أبرزت أن خلق قفزة في القيمة الابتكارية يعزز من تقليل المنافسة، أما بالنسبة لمؤشر الزيادة فقد انسجمت النتائج مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الطائي، 2006م) وكذلك دراسة (عديلة، 2014م) والتي أشارت بزيادة منافذ التوزيع والبيع المخصصة للزبون وفتح أسواق جديدة، أما بالنسبة لمؤشر التقليل فقد انتقلت

النتائج مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (البياتي وسعيد، 2016م) والتي أوضحت بأن تخفيض التكاليف ورفع القيمة المقدمة للزبون سينعكس في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، كما أشارت دراسة (Zhao, 2010) أن التقليل في خدمات الاستثمار يساهم في تقليل التكاليف الكلية للشركة، أما بالنسبة لمؤشر الاستبعاد فقد تبين من النتائج بأنه لا يوجد تأثير له على تبني الميزة التنافسية وهذا يرجع للأسباب التي ذكرناها آنفاً.

جدول (5.25): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.021	2.344	0.456	المقدار الثابت
0.035	1.948	0.128	الابتكار
0.000	4.940	0.353	الزيادة
0.000	4.384	0.322	التقليل
0.216	1.246	0.081	الاستبعاد
معامل التحديد المُعدّل = 0.760		معامل الارتباط = 0.877	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 80.050	

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى للبيانات العامة (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، سنوات خبرة العمل) والبيانات العامة عن الشركة (عمر الشركة، مقر الشركة).

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية، تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	مدير الانتاج والعمليات	مدير التسويق	مدير الشركة	
0.559	0.692	3.48	3.59	3.79	3.64	الابتكار
0.512	0.772	3.96	3.90	4.23	3.98	الزيادة
0.162	1.749	3.81	3.70	4.14	4.02	التقليص
0.475	0.841	3.58	3.43	3.80	3.69	الاستبعاد
0.354	1.097	3.70	3.66	3.99	3.84	مصنوفة استراتيجية المحيط الأزرق
0.698	0.478	4.11	3.92	4.12	4.19	جودة المنتج/ الخدمة
0.312	1.206	3.82	3.63	4.07	3.69	الابداع
0.272	1.321	3.77	3.68	4.12	3.83	المرونة
0.055	2.620	3.58	3.29	4.02	3.65	الكلفة
0.274	1.316	3.96	3.61	4.08	3.81	الاستجابة للزيائن
0.603	0.622	4.02	3.84	4.15	3.95	كفاءة المنظمة
0.553	0.702	3.91	3.69	4.01	3.80	فاعلية المنظمة
0.300	1.239	3.89	3.68	4.09	3.86	الميزة التنافسية المستدامة
0.338	1.137	3.82	3.67	4.05	3.85	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

جدول (5.27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 25	من 25 إلى 35	من 35 إلى 45	أكثر من 45	
0.949	0.119	3.51	3.57	3.64	3.63	الابتكار
0.741	0.417	4.08	4.01	3.90	4.13	الزيادة
0.311	1.209	3.91	3.78	3.94	4.17	التقليص
0.920	0.165	3.58	3.57	3.69	3.65	الاستبعاد
0.846	0.271	3.77	3.73	3.79	3.90	مصفوفة الاستراتيجية
0.399	0.994	4.18	4.06	3.98	4.37	جودة المنتج/ الخدمة
0.914	0.174	3.89	3.74	3.78	3.88	الابداع
0.604	0.619	3.94	3.73	3.86	3.98	المرون
0.462	0.866	3.30	3.66	3.59	3.80	الكلف
0.563	0.685	4.02	3.77	4.00	3.82	الاستجابة للزبائن
0.570	0.675	4.26	3.95	3.93	4.03	كفاءة المنظمة
0.408	0.974	3.96	3.72	3.94	4.00	فاعلية المنظمة
0.763	0.387	3.96	3.81	3.89	3.99	الميزة التنافسية
0.797	0.339	3.88	3.78	3.85	3.95	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى الجنس.

من جدول (5.28) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الابتكار، الزيادة، الكلفة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة، الميزة التنافسية المستدامة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى نسبة الذكور العاملين بشركات المنتجات الغذائية وخبرتهم الواسعة حيث يوجد لديهم تجارب سابقة لأهمية مؤشرات (التقليص - الاستبعاد - جودة المنتج - الابداع - المرونة) ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن فارق الخبرة في الاجابة على الأسئلة المتعلقة بالمؤشرات السابقة نتج عنه تباين واضح لصالح الذكور .

جدول (5.28): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.257	1.141	3.29	3.62	الابتكار
0.316	1.008	3.74	4.02	الزيادة
*0.004	2.951	3.19	3.96	التقليص
*0.030	2.205	3.03	3.66	الاستبعاد
*0.045	2.032	3.32	3.81	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق
*0.047	2.015	3.54	4.13	جودة المنتج/ الخدمة
*0.010	2.611	3.07	3.85	الابداع
*0.012	2.564	3.19	3.88	المرونة
0.174	1.369	3.21	3.65	الكلفة
0.373	0.895	3.62	3.89	الاستجابة للزيائ
0.480	0.709	3.81	4.00	كفاءة المنظمة
0.232	1.203	3.54	3.88	فاعلية المنظم
0.065	1.865	3.45	3.91	الميزة التنافسية المستدامة
*0.048	2.003	3.40	3.87	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى الدرجة العلمية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الدرجة العلمية.

جدول (5.29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدرجة العلمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبارية	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
0.439	0.910	3.69	3.55	3.55	4.00	الابتكار
0.870	0.237	4.06	3.97	4.02	4.18	الزيادة
0.806	0.327	4.00	3.86	4.01	4.00	التقليص
0.509	0.779	3.93	3.55	3.69	3.82	الاستبعاد
0.621	0.593	3.91	3.73	3.82	4.01	مصنوفة الاستراتيجية
0.349	1.110	4.63	4.05	4.08	4.13	جودة المنتج/ الخدمة
0.982	0.057	3.79	3.81	3.72	3.81	الابداع
0.614	0.604	3.81	3.85	3.67	4.06	المرونة
0.784	0.357	3.54	3.66	3.44	3.66	الكلف
0.893	0.205	3.92	3.91	3.75	3.83	الاستجابة للزيائن
0.916	0.171	4.06	3.96	4.09	4.00	كفاءة المنظمة
0.516	0.766	4.00	3.90	3.62	3.85	فاعلية المنظمة
0.903	0.189	3.98	3.89	3.78	3.92	الميزة التنافسية
0.897	0.199	3.95	3.82	3.80	3.96	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى التخصص العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول (5.30): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	المتوسطات			المجال
		أخرى	هندسة	ادارة أعمال	
0.365	1.019	3.64	3.78	3.47	الابتكار
0.823	0.195	3.98	3.91	4.05	الزيادة
0.995	0.005	3.90	3.90	3.91	التقليص
0.984	0.016	3.61	3.62	3.64	الاستبعاد
0.969	0.031	3.78	3.81	3.76	مصفوفة الاستراتيجية
0.682	0.384	4.05	4.26	4.09	جودة المنتج/ الخدمة
0.924	0.079	3.82	3.77	3.76	الابداع
0.984	0.016	3.82	3.86	3.83	المرونة
0.486	0.726	3.71	3.58	3.50	الكلفة
0.759	0.277	3.82	3.88	3.95	الاستجابة للزيائن
0.944	0.057	4.01	3.97	3.96	كفاءة المنظمة
0.989	0.011	3.85	3.88	3.86	فاعلية المنظمة
0.982	0.018	3.88	3.91	3.87	الميزة التنافسية المستدامة
0.979	0.022	3.84	3.87	3.83	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى سنوات الخبرة في العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (5.31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تُعزى إلى سنوات الخبرة في العمل.

جدول (5.31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة في العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاحتمالية	المتوسطات				المجال
		أكثر من 9 سنوات	من 7 - أقل من 9 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	
0.978	0.065	3.62	3.54	3.61	3.57	الابتكار
0.880	0.223	3.99	3.92	4.08	3.98	الزيادة

0.413	0.963	3.96	3.74	4.02	3.77	التقليص
0.633	0.574	3.57	3.60	3.77	3.46	الاستبعاد
0.779	0.364	3.79	3.70	3.87	3.70	مصفوفة الاستراتيجية
0.636	0.570	4.04	3.99	4.24	4.14	جودة المنتج/ الخدمة
0.228	1.467	3.68	3.69	4.06	3.78	الابداع
0.891	0.207	3.81	3.78	3.92	3.78	المرونة
0.583	0.653	3.59	3.47	3.78	3.68	الكلفة
0.972	0.078	3.83	3.93	3.88	3.90	الاستجابة للزبائن
1.000	0.003	4.00	3.99	3.98	4.00	كفاءة المنظمة
0.884	0.218	3.91	3.87	3.81	3.72	فاعلية المنظمة
0.913	0.175	3.85	3.84	3.95	3.87	الميزة التنافسية
0.873	0.233	3.83	3.78	3.92	3.80	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى عمر الشركة.

من جدول (5.32) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "المرونة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة، الميزة التنافسية المستدامة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر الشركة وذلك لصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الخبرة السوقية للشركة في التعامل مع زبائنها والمرونة العالية التي تنتهجها لتناسب مع التغيرات البيئية المحيطة خصوصاً ما تتميز به بيئة الأعمال من تقلبات اقتصادية وتغيرات في القرارات على المستوى السياسي بالإضافة للتنافسية العالية بين الشركات، كما تسعى تلك الشركات لتحقيق أهدافها على المدى الزمني الطويل الذي ساعدها على البقاء في السوق والمنافسة، وهذا قد عزز من مدى إدراكهم لمدى أهمية الميزة التنافسية وتبنيها على المدى الزمني الطويل وهذا يدل على أهمية تلك العوامل في بقاء تلك الشركات. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عمر الشركة.

جدول (5.32): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر الشركة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	من 11- أقل من 15 سنة	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.677	0.509	3.64	3.71	3.50	3.40	الابتكار
0.461	0.867	4.05	3.93	4.08	3.68	الزيادة
0.594	0.635	3.98	3.73	3.90	3.78	التقليص
0.904	0.189	3.57	3.69	3.66	3.70	الاستبعاد
0.879	0.225	3.81	3.76	3.78	3.63	مصفوفة الاستراتيجية
0.164	1.738	4.22	3.95	4.07	3.68	جودة المنتج/ الخدمة
0.198	1.587	3.88	3.80	3.80	3.30	الابداع
*0.033	3.039	3.98	3.84	3.93	3.22	المرونة
0.480	0.832	3.56	3.83	3.71	3.38	الكلفة
*0.044	2.795	4.03	3.78	3.84	3.28	الاستجابة للزيائن
*0.044	2.809	4.12	3.92	3.98	3.45	كفاءة المنظمة
*0.002	5.291	4.05	3.75	3.77	3.16	فاعلية المنظمة
*0.033	3.027	3.98	3.84	3.88	3.35	الميزة التنافسية
0.194	1.601	3.91	3.81	3.84	3.46	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تُعزى إلى مقر الشركة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مقر الشركة.

جدول (5.33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مقر الشركة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		محافظة خانيونس	المحافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة الشمال	
0.209	1.541	3.71	3.64	3.66	3.22	الابتكار
0.648	0.552	4.17	4.12	4.02	3.80	الزيادة
0.896	0.201	3.67	3.79	3.91	3.98	التقليص
0.950	0.116	3.40	3.65	3.60	3.71	الاستبعاد
0.888	0.212	3.75	3.80	3.80	3.66	مصفوفة الاستراتيجية
0.736	0.424	4.80	4.03	4.12	3.99	جودة المنتج/ الخدمة
0.791	0.347	4.25	3.90	3.80	3.65	الابداع
0.827	0.298	4.00	3.78	3.87	3.69	المرونة
0.976	0.070	3.75	3.65	3.63	3.53	الكلفة
0.431	0.927	3.83	3.67	3.96	3.66	الاستجابة للزيائن
0.346	1.117	3.83	3.78	4.07	3.79	كفاءة المنظمة
0.238	1.434	3.60	3.67	3.95	3.59	فاعلية المنظمة
0.600	0.626	4.00	3.78	3.93	3.71	الميزة التنافسية
0.730	0.433	3.90	3.79	3.88	3.69	جميع المجالات معا

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 المقدمة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية حول مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وبعد العرض لنتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة وقياس متغيرات الدراسة وأثرها على تبني الميزة التنافسية المستدامة، حيث سيتم خلال هذا الفصل عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك سيتم ذكر التوصيات والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز تطبيق مبادئ وأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في عمل شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وفي الختام سيقدم الباحث مقترحات لدراسات مستقبلية ليستفيد منها الباحثين لاستكمال الدور الذي قام به الباحث بما يثري موضوع الدراسة.

6.2 نتائج الدراسة:

من خلال الأهداف التي عمد الباحث إلى تحقيقها فإنه تم التوصل لجملة من النتائج وهي كالتالي:

1. يوجد إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات المنتجات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام وهذا يدل على مدى وعي أصحاب الشركات بتطبيق مبادئ وأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق أسواق جديدة وإبتكار منتجات تجذب الزبائن بما يساهم في زيادة الحصة السوقية ونمو الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.
2. هناك إهتمام كبير بمجالات الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة (جودة المنتج/ الخدمة-الابداع- المرونة- الكلفة- الاستجابة للزبائن - كفاءة المنظمة- فاعلية المنظمة)، حيث يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة ومن ينوب عنهم (مدراء الشركة - مدراء التسويق - مدراء الانتاج) على تلك المجالات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
3. فيما يتعلق بمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، فإنه توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مؤشرات منفردة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة.
4. تؤثر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (إستراتيجية الابتكار- إستراتيجية الزيادة- إستراتيجية التقليل- إستراتيجية الاستبعاد) على تبني الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن 76% من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 24% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة وهذ العوامل قد تكون خبرة أصحاب الشركات أو عمر الشركة في مجال تقديم الخبرة أو العلامة التجارية التي تحظى بها الشركة في السوق، وقد جاءت المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تبني

الميزة التنافسية المستدامة " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: إستراتيجية الزيادة، ومن ثم إستراتيجية التقليل، ومن ثم إستراتيجية الابتكار، وأخيراً إستراتيجية الاستبعاد.

فيما يتعلق بالنتائج التي تُعزى إلى إستجابات المبحوثين:

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي، العمر، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في العمل، مقر الشركة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات (الابتكار، الزيادة، الكلفة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة، الميزة التنافسية المستدامة) تعزى إلى الجنس، أما بالنسبة لباقي المجالات فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات (المرونة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة، الميزة التنافسية المستدامة) تعزى إلى عمر الشركة وذلك لصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة، أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عمر الشركة.

6.3 توصيات الدراسة:

من خلال جملة النتائج التي ذكرها الباحث فإنه يوصي بالآتي:

أولاً: فيما يتعلق بعناصر إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد).

1. التأكيد على أهمية مؤشر الابتكار ودوره في إنتاج علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة مما يخلق طلب جديد والذي بدوره يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية التي تساهم في تخفيض التكاليف الكلية، والعمل على تعزيز قسم التطوير أو البحث بحيث تكون جهة مسؤولة عن خلق وتطوير الأفكار الابتكارية.

2. التأكيد على مؤشر الزيادة ودوره في تطوير جودة المنتج، والتحسين المستمر لطريقة عرض المنتجات، كذلك تنوع طرق جديدة للتسويق وإدخال نظم حديثة لزيادة الانتاج وتلبية احتياجات الزبائن، كذلك فتح فروع جديدة للشركة.

3. الالتزام بمبدأ التقليل الذي يساعد الشركات على تقليل الأخطاء في العمليات الانتاجية لتحسين جودة منتجاتها، كذلك تقليل تكاليف التخزين العالية والعناصر المكلفة للشركة مثل التكاليف التشغيلية والتسويقية ويتم ذلك من خلال وضع خطط واضحة للشركة لتقليل تكاليفها كما أن تلك الخطط تحتاج لمتابعة مستمرة وتنفيذ سليم من خلال التنظيم المستمر للنشاطات والمتابعة التقييم.

4. التأكيد على مبدأ الاستبعاد من خلال إستبعاد النظم والاجراءات التي تؤدي لزيادة التكلفة الكلية، وكذلك إستبعاد الأنشطة والأشخاص الذين يشكلون عبء كبير على الشركة كما يتضمن ذلك إستبعاد الأنظمة الانتاجية المترهلة لدى الشركة والتي تساهم في تقليل التكاليف مما يؤدي لزيادة نمو الشركة وتحقيق إيرادات مناسبة مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

5. حرص الشركات على زيادة مؤشر الجودة كمبدأ للتنافس وذلك من خلال التحسين المستمر لمنتجات الشركة الذي يساهم بشكل كبير في إستدامة الميزة التنافسية كما يؤدي لكسب رضا الزبائن وجذب الزبائن المحتملين مما يؤدي لزيادة الحصة السوقية.

6. التركيز على مؤشر الابداع وأهميته في جذب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية من خلال الوسائل والأفكار الابداعية التي تنتهجها الشركة، وكذلك تطوير الأداء من خلال إدخال الأساليب الابداعية وتحفيزها لدى العاملين، والحرص على تطوير قسم التسويق من خلال إبداع المزيج التسويقي لدى الشركة.

7. تعزيز مبدأ المرونة لتلبية إحتياجات الزبائن وأذواقهم المتنوعة وتوفير الكفاءات المتميزة من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، والعمل على توفير خطوط الانتاج لتلبية إحتياجات الزبائن المتجددة.

8. التركيز على تقليل التكاليف الكلية للشركة من خلال تقليل التكاليف التشغيلية والعناصر المكلفة للشركة ويكون ذلك من خلال تطبيق الخطط الرامية لتقليل سياسة التكاليف بالمؤسسة مثل تكاليف التخزين والنقل والتكاليف الخاصة بالأنشطة التسويقية بما يساهم في تعزيز النمو وزيادة أرباح الشركة.

9. الحرص على تقديم أفضل الخدمات النوعية للزبائن وتلبية إحتياجاتهم سواءً الحالية أو المتوقعة من خلال تعزيز الطرق الفعالة للتواصل مع الزبائن والاستجابة الفعالة لردود الأفعال.

10. الحرص على تطبيق مبدأ الكفاءة لدى الشركات من خلال إستغلال الموارد المتاحة لديها في ظل الأزمات وإدارة الأولويات وما يتوفر لديها من فرص في السوق، وكذلك تنظيم عملية الانتاج ضمن الموارد المتاحة والاهتمام بالاحتفاظ بالموارد النوعية.
11. التركيز على تطبيق مبدأ الفاعلية وذلك من خلال وضع الأهداف بعيدة المدى والخطط المستقبلية الملائمة للنشاط الاقتصادي، بحيث يكون لدى الشركة الخطط السنوية لتحقيق أرباحها والنمو المستمر من خلال أدوات المراقبة والتقييم، وهذا يساعد الشركات على الانتفاع من مواردها المتوفرة بأقصى طاقة إنتاجية ممكنة.

6.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على البنوك المحلية.
2. مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين.
3. إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحسين المزيج التسويقي لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم إدارة مهارات مندوبي المبيعات في الشركات المزودة لخدمات الانترنت.
5. تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على شركات المنتجات الغذائية خلال المدى الزمني القصير والبعيد

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

أحمد، محمد. (2010م). *استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من المحيط الأحمر*، سوريا. تاريخ الإطلاع: 2016/10/01، www.tahasoft.com/books/184.docx.

أحمد، مصنوعة. (2013م، 2-4 ديسمبر). *تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني*، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التيسير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

إدريس وآخرون. (1994م). *إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي*، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

إتحاد الصناعات الغذائية، تاريخ الاطلاع: 2017/02/03، الموقع: <http://pfiu.org>.
بني حمدان، إدريس. (2009م). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

أبوبكر، مصطفى. (2005م). *مدخل إستراتيجي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة*، مصر: الدار الجامعية.

برهوم، بسمة (2014م). *دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لرياديين الأعمال في قطاع غزة دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة مبادرون- سبارك (رسالة ماجستير غير منشورة)*، الجامعة الإسلامية، غزة.

بدر، فادي. (2006م). *دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

بودحوش، عثمان. (2008م). *تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية- حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، جامعة سكيكدة، الجزائر*.

البياتي، فائز، وسعيد، عباس.(2016م). المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، مجلة كلية المأمون الجامعة، (27)، 125-158.

البكري، ثامر، وحمدان، خالد. (2013م). الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، (9)، 3-11.

البرنوطي، سعاد. (2001م). الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، ط1، عمان، الأردن: دار وائل.

البياتي، فائز، وسعيد، عباس. (2016م). المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، (27)، 125-158.

بورقبة، شوقي. (د.ت). ورقة عمل بعنوان التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، الجزائر، جامعة فرحات عباس.

التلباني، نهاية، والأغا، مروان، وشراب، سائد. (2012م). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، 14(2)، 209-248.

ثابت، طارق. (2016م). العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج "مبادرون"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

حمودي، وجدان.(2013م). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة إستطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة كلية الحداثة الجامعة، (41)، 89-120.

الحسيني، فلاح. (2000م). الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عمليات معاصرة، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

- خالدية، بوجحش. (2010م). *الاستراتيجية والتنافسية الصناعية*، تاريخ الاطلاع:20
<http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>،2017/10/
- رحال، يحيىوي. (2001م). *الجودة والتسويق*، مجلة آفاق، جامعة باجي، (5).
- سليمانى، محمد. (2007م). *الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة*، دراسة حالة:
 مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سلامة، أشرف. (2013م). *تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الاسلامية في قطاع
 غزة (رسالة دكتوراه غير منشورة)*، جامعة قناة السويس، مصر.
- السكرانة، بلال، وأبوقله، محمد، وعبد القادر، محمد. (2013م). *إدارة المعرفة والابداع
 وانعكاساتها على الأداء الوظيفي*، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، (34)، 127-121.
- السقاف، حامد. (د.ت). *المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة*، تاريخ الاطلاع:
<http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/TQA.pdf> .2017/01/23
- شبير، رمضان. (2016م). *المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات
 التقنية والمهنية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*، الجامعة
 الاسلامية.
- الشمري، سرمد. (د.ت). *التحميل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية و تحقيق
 الميزة التنافسية دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية*، كلية الادارة والاقتصاد،
 العراق: جامعة المستنصرية.
- الصميدعي، محمود، و يوسف، ردينة. (2006م). *إدارة التسويق مفاهيم وأسس*، عمان: دار
 المناهج للنشر والتوزيع.
- طالب، علاء، والبناء، زينب. (2012م). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية
 المستدامة*، ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف. (2006م). *إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي -
 دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(4)،
 52-8.
- عبود، نجم. (2003م). *ادارة الابتكار*، الأردن، دار وائل.

علوان، قاسم. (2005م). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000 ، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عادل، مروغ. (2013م). دراسة نقدية لاستراتيجيات " Porter " التنافسية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، (10)، 46-52.

عديلة، أحلام. (2014م). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

عساف، عبد المعطي. (1995م). مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، (62)، مسقط.

عوض الله، ميرفت. (2012م). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك.

أبوعفش، مؤيد. (2014م). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

قنديل، باسل. (2008م). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

القيروني، أحمد. (2005م). إدارة الابداع، المؤتمر العلمي الأول، الأردن، جامعة الإسراء. كيم، تشان، و ماوبرغن، رينيه. (2005م). استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، (ترجمة جانبوت حافظ). دمشق: دار الفكر بدمشق.

مسلم، علي، عمر، اليمن علي. (2007م). قراءات في علم وتصميم منظمات الأعمال، ط1، القاهرة، الدار الجامعية.

البياتي، محمد، وعبد الكريم، نصر. (2011م). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 23(2)، 43-82.

رسلان، محمد، وعبد الكريم، نصر. (2011م). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 23(2)، 43-82.

يحياوي، رزيقة. (2013). الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.

ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما. (2007م). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، 29 (1)، 194-197.

محمد، حباينة. (2012م). دور الرأسمالي الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر.

المطيري، فيصل. (2012م). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

المعالي، أيمن. (1996م). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

المحيسن، إبراهيم. (2005م). صدق وثبات أداة جمع البيانات، تاريخ الاطلاع:

<http://www.mohyysin.com/forum/showthread.php?t=1913>، الموقع: 2017/05/03

نجم، عبود نجم. (2003م). إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر.

النسور، إياد. (2016م). أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، العدد 1، 2-15.

الهادي، بوقلقول. (2004م). إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، الجزائر.

هدى، (2014م). سلسلة القيمة، تاريخ الإطلاع: 2016/12/01، الموقع: <https://hudamdani.com>

ياسين، سعد. (2012). الادارة الاستراتيجية، تاريخ الاطلاع: 2016/01/17، الموقع:

<http://forum.kau.edu.sa>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Adams, L. & lamonte. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Copetitive Advanatge, *Journal of Knowledge Management*, 1.7(2)
- Alhaddi, Hanan .(2014). Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management, *International Conference on Business, Management and Governance*, 82 (16).
- Brown, Steve. (1996). *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage Transforming Operations from Shop Floor to Strategy*, Britain: Prentice Hall.
- Baxter, M., & Lyne, B. (2008). *Managing Performance Improvement*, Routledge.
- Burke, A., Thurik, R., Stel, R. (2008) “*Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*”. Zoetermeer.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Prentice Hall.
- Coughlin, Dan. (2007). *Practical Lessons to Boosx Business Momentum*, Kaplan Publisher.
- Choyt, Marc. (2007). *My Application of Blue Ocean Strategy to Jewlery: Fair Trade Jewlery*.
- Dilworth, J. (1992). *Operation Management, Design Planning and Control for Manufacturing and Services*, New York: McGraw-Hill.
- Daft, Richard. (2001). *Organizatio and Desighn*, 7th ed., NewYork: Western College
- Evan, Jams. (1997). *Production Operation ManagementQuality Performance Quality and Value*, 5th ed, New York :West Publishing Co.
- Eun-Mi, Lee, Pae, Park. (2016). "The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage", *Social Responsibility Journal*, 12(4), pp.642-653,
- Georgiana, C. (2010). Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning entrepreneurial initiatives, *The Bucharest University of Economics Studies*, Romania.
- Hill, C., & Jones G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8th ed, NewYork: Mifflin Company.
- Hitt, I., & Ireland R., & Hokkison R. (2001). *Strategic Management: Competitive and Globalization*, 4th ed, USA: Western College Publishing,.
- Johnson G., & Scholes K.(1997). *Exploring Corporate Strategy*, 4th ed, USA: Printic-Hall.

- Krajeweski, L., & Ritzman L. (1993). *Operation Management and Strategy and Analysis*, 3rded, New York: Addison Wilsey Publishing Company.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*, Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.
- Landahy, J. (2006). *Navigating the open Joura Ocean*, Prentice-Hall.
- Ladaru, G., Stanil, A., & Cirstea, C. (2010). Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning entrepreneurial initiatives, 283-288
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Priciples of Services Marketing and Management*, Newjersy.
- Nityananda, J. & Mohanty, G. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research*, 1(3), 208-214.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1(2).
- Peca, S. (2009). *Advanced Real Estate Development and Investment*, Haddison Wiley.
- Pitts, R., & Lies, D. (1996). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*, USA: West Publishing Co.
- Porter, M. (1996). *What is a Strategy*, Harvard Business Review, November-dec.
- Silva, V. (2008). *Banking Foresight: Blue Ocean Strategy for Integrated development*, P131-146.
- Sharma, V., Seth, P., & Niyazi, S. (2010). Blue Ocean Strategy: A vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas, *IGI Global*, India.
- Stringer, Robert. (2000). How to manage Redical Innovation, *California Management Review*, 42(4)
- Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey. (2006). *Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled*, John Wiley and Sons.
- Saxtoft, Christian. (2008). *User Expectations, Communication Enablers and Business Opportunities*, 3ed, Prentice Hall, John Willey and Sons.
- Siegmened, Carsten. (2009). *Blue Ocean Strategy for Small andMidsized Companies in German*, Bod-Books on Demand.
- Slack, N. (1998). *Operation Management*, 2nd ed, London, Pitman Publishing.
- Sidahmed, H. (2010). *"Strategic Analysis and Choice"*, Master Thesis in Business Administration, School of Management, University of Leicester.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic Management, Concepts and Cases*, 13th ed., New York: McGraw- Hill.

- Trott, Paul. (2005). *Innovation Management and New Product development*, 3rd ed., Prentice Hall.
- Vester, D. (2012). *Synthesizing a blue ocean*, Aalto University.
- Wickham, Ph., A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*, 2nded., Englan, Pearson Education, Harlow College.
- Wheelen T., & H.(2008). *Strategic management and Businesses Policy: Concepts and Cases*, 11th ed., Prentice Hall.
- Yang, Kai. (2007). *Voice of the Customers: Capture and Analysis*, Prentice Hall.
- Zhao, W., & Jinwei, Y. (2010). *Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry*, BTS University, China.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1.	د. منصور الأيوبي	كلية دير البلح التقنية
2.	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام
3.	د. وسيم الهاييل	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. نضال المصري	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
6.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
7.	د. هشام ماضي	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية - غزة
9.	أ. محمد المنسي	عضو مجلس إدارة إتحاد الصناعات في فلسطين
10.	م. محمد عايش	مدير إتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة

ملحق رقم (2): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
برنامج إدارة الأعمال

أخي الكريم /أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع /تعبئة استبانة لرسالة الماجستير

أرجو التفضل بإعطائي من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة التي بين أيديكم لأطروحتي بعنوان: " مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة " كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذا أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين بقراءة الاستبانة بكل تأن وروية، ومن ثم التفضل بالإجابة على التساؤلات الواردة بها بكل دقة وموضوعية، راجياً أن تشمل الإجابة جميع الفقرات من خلال وضع علامة (✓) بما يتوافق مع اجابتم، والتي سيكون لها الأثر الكبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة، مع العلم بأن اجابتم والمعلومات التي تدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. وأخيراً أتوجه لكم بجزيل الشكر والامتنان لجهدكم في تعبئة هذه الاستبانة، وأتمنى لكم دوام التوفيق والسداد.

ملاحظة هامة: يرجى تعبئة الاستبانة من قبل مدير الشركة أو مدير التسويق أو من ينوب عنهم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

يوسف موسى الحوراني

أولاً: معلومات عامة

1.1 بيانات عامة:

المسمى الوظيفي	□ مدير الشركة	□ مدير التسويق	□ مدير الانتاج والعمليات	□ أخرى (.....)
العمر :	□ أقل من 25	□ من 25-أقل من 35	□ من 35- أقل من 45	□ أكثر من 45
الجنس	□ ذكر	□ أنثى		
الدرجة العلمية	□ ثانوية عامة فأقل	□ دبلوم متوسط	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا
التخصص العلمي	□ إدارة أعمال	□ هندسة	□ أخرى (.....)	
سنوات الخبرة في العمل	□ أقل من 3 سنوات	□ من 3- أقل من 6 سنوات	□ من 7- أقل من 9 سنوات	□ أكثر من 9 سنوات

1.2 بيانات عامة عن الشركة:

عمر الشركة	□ أقل من 5 سنوات	□ من 5- أقل من 10 سنة	□ من 11- أقل من 15 سنة	□ أكثر من 15 سنة
مقر الشركة	محافظة الشمال	محافظة غزة	المحافظة الوسطى	محافظة رفح محافظة خانيونس
حجم رأس المال	□ أقل من \$50,000	□ من \$50,000 - أقل من \$200,000	□ من \$200,000 - أقل من \$500,000	□ \$500,000 فما فوق

تعريف موجز عن إستراتيجية المحيط الأزرق:

وهي استراتيجية عمل تحفز الشركات لخلق أسواق جديدة من خلال اعتماد نموذج إبتكار القيمة بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة، وتتحقق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم، ويمكن للشركات التركيز على أربعة مؤشرات أساسية لتحقيق تلك الاستراتيجية وهي (الابتكار - الزيادة - الاستبعاد - التقليص) والتي يساهم تحقيقها في بناء مصفوفة السوق الأزرق، والمؤشر الأهم في تلك الاستراتيجية هو الابتكار الذي يعتبر حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق والذي يتمثل في إبتكار الأفكار والممارسات الجديدة التي تضيف قيمة مبتكرة للمنظمة ترضي الزبائن، أما مؤشر التقليص فيتمثل بتقليص بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، كذلك يتحقق مبدأ الاستبعاد من خلال إستبعاد بعض العناصر أو الأشياء التي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة مثل التخلص من بعض الأفراد العاملين الذين يكلفون المؤسسة دون فائدة، أما مؤشر الزيادة يتمثل في زيادة بعض البنود التي تساهم في تحسين وزيادة الجودة في الصناعة القائمة. طالب والبننا (2012).

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في العمود الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل فقرة.

المحور الأول: عناصر مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق						
أولاً: مؤشر الابتكار. ويتمثل بإيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن.						
م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد					
2	تطبق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها					
3	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم					
4	لدى الشركة القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة سواءً منتجات أو خدمات					
5	تحقق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية					
6	تركز الشركة على الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير على أذهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج، بدلاً من التركيز على المواصفات التقنية لها					
7	يوجد لدى الشركة جهات مسؤولة عن إدارة الابداع والابتكار والتجديد					
ثانياً: مؤشر الزيادة. ويمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك.						
م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً

					1	تبحث الشركة عن طرق التسليم الأفضل للزبائن
					2	تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة
					3	تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها
					4	تحرص الشركة على زيادة مستوى جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة أرباحها
					5	يساعد إدخال تقنيات وطرق جديدة على إستراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات - الانتاجية والجودة - البيئة) في زيادة المبيعات
					6	تسعى الشركة لإدخال وسائل جديدة في المنتج

ثالثاً: مؤشر التقليل. ويتمثل هذا المؤشر من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف.

م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تسعى الشركة باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها					
2	تعتمد الشركة سياسة التغيير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها					
3	يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية					
4	تسعى الشركة لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها					
5	تعمل الشركة على تقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية					
6	تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليل العناصر المضرة للبيئة					

رابعاً: مؤشر الاستبعاد. ويتمثل هذا المؤشر من خلال إستبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على عمل المنظمة.

م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تقوم الشركة بإستبعاد بعض المعدات والأنظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة. مثال: التخلص من ماكينات الانتاج القديمة					
2	تستبعد الشركة بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية					
3	تعمل الشركة على إستبعاد مندوبي البيع أو رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية أو زيادة في نسب البيع					
4	تعمل الشركة على تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات					
5	تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية وأثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجدية للزبون					

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: جودة المنتج /الخدمة. و تعني الجودة إرضاء الزبائن وتعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تحقق الجودة العالية في منتجات وخدمات الشركة تفوقاً على المنافسين					
2	يوجد تطوير في جودة منتجات الشركة بما يلبي رغبات الزبائن المتوقعة					
3	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية وإعتبارها أساساً للعمل					
4	تركز الشركة على تحسين جودة العملية الانتاجية بشكل					

					مستمر وتعتبرها أحد الاستراتيجيات الرئيسية للمنافسة	
					5 تعتمد الشركة مبدأ التحسين المستمر الذي يركز على تحسين جودة المنتجات وتقديم منافع إضافية للزبون	
ثانياً: الابداع. ويتمثل تطبيق الافكار الخلاقة بما يؤدي لتقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة						
م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	يوجد لدى إدارة التسويق طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم منتجات الشركة					
2	لدى الشركة القدرة على إبتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الزبائن لشراء منتجات الشركة					
3	تقوم الشركة بالتركيز على ابتكار منتجات جديدة أو علامات جديدة لمنتجاتها					
4	تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية إحتياجاتهم					
ثالثاً: المرونة . وهي قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الابداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية.						
م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	لدى الشركة الكفاءات والقدرات المتنوعة للتكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل الزبائن والأسواق					
2	تتميز الشركة بالمرونة الكافية في العمليات الانتاجية من حيث تغيير الآلات والمكائن وأي متطلبات أخرى.					
3	نضع بالحسبان دائماً مرونة الحجم والأخذ بعين الاعتبار دراسات التنبؤ بالطلب النهائي					
4	لدى الشركة المرونة الكافية لتطوير جودة المنتج حسب ما يرغب به الزبون.					

					5	لدى الشركة القدرة على الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة والتي تعد ميزة تنافسية للشركة.
					6	تتبع الشركة عدة إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع حجم السوق والطلب المتغير
رابعاً: الكلفة. وهي قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين.						
					م	الفقرة
موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً		
					1	تنتهج الشركة إستراتيجية قيادة أقل التكاليف لأجل زيادة المبيعات مع جودة مناسبة للمنتج
					2	تستخدم الشركة سياسة المزيج التسويقي لأجل تقليل التكاليف المتعلقة بالترويج والتوزيع
					3	تتسم منتجات الشركة بالكلفة المنخفضة مقارنةً مع المنافسين
					4	تركز الشركة على تقليل تكاليف التخزين والنقل مما يساعدها على تقليل التكاليف الكلية
خامساً: الاستجابة للزبائن. وهي مواصلة الشركة تقديم خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون رغبات واحتياجات زبائنهم.						
					م	الفقرة
موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً		
					1	تحرص الشركة على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لهم
					2	تسعى الشركة للاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات الزبائن عبر تقديم خدمات نوعية
					3	نقدم المنتجات في السوق المحلي بما يلبي إحتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين
					4	يوجد لدى الشركة قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات

					العملاء عن منتجات الشركة
					5 تتوفر لدى الشركة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون
					6 يوجد نظام واضح وصريح لدى الشركة يحدد المعايير اللازمة للتعامل مع زبائن الشركة

سادساً: كفاءة المنظمة. وتشير الكفاءة إلى تقديم أعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده الزبون مناسباً لتلك القيمة .

م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تحرص الشركة أن تستخدم الموارد المتاحة البشرية والمالية و المادية بشكل كفؤ (الانتفاع قدر الامكان)					
2	تسعى الشركة لتخفيض تكلفة الانتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ضمن الامكانيات المتاحة					
3	تنتهج الشركة عدة عوامل لتحقيق الكفاءة سواءً من خلال الانتاجية العالية أو من خلال الخبرة والتعلم وتقادي تكرار الأخطاء					
4	تحفز الشركة العاملين على الانتاجية العالية وإستخدام قدراتهم لتحقيق المخرجات المطلوبة ضمن الموارد المتاحة					
5	تعتمد إدارة الشركة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين					
6	تعتمد الشركة نظام واضح لإدارة الأولويات والوقت المتاح للانتاج مما يساعدها على الانتاجية العالية					

سابعاً: فاعلية المنظمة. وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.

م	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
1	تستطيع الشركة تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة لديها					

					يوجد للشركة خطة واضحة للتأكد من تحقيق أهداف الشركة كالربحية وزيادة المبيعات	2
					تسعى الشركة للموازنة بين أصحاب المصالح وتقليل التعارض بين إحتياجاتها و إحتياجات المستفيدين	3
					يعتمد نجاح الشركة لتحقيق الميزة التنافسية على مدى تحقيق أقصى فاعلية ممكنة	4
					يوجد للشركة هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع البيئة المتغيرة بما يساهم بتحقيق الفاعلية	5

تم بحمد الله