



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
قسم إدارة الأعمال

استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية  
العاملة في مجال تسويق الحواسيب

**The blue ocean strategy and its role in innovation of value of  
the Palestinian companies involved in computers marketing**

إعداد

مهند سعيد عمرو

إشراف

د. ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية  
الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1436هـ / 2015م

استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في  
مجال تسويق الحواسيب

إعداد

مهند سعيد عمرو

نوقشت هذه الدراسة يوم الاربعاء الموافق: 20 / 5 / 2015م وأجيزت من

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

1. د. ناصر جرادات مشرفاً ورئيساً .....
2. د. مجيد منصور ممتحناً خارجياً .....
3. د. سمير أبو زنيد ممتحناً داخلياً .....

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

مهند سعيد عمرو

التاريخ: 2015/6/13م

سورة البقرة

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة (32)

# الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى من تحت قدميها تكمن الجنة، إلى أمي الحنونة.  
إلى من أحمل أسمه بكل فخر أبي العزيز  
إلى شهداء فلسطين الحبيبة  
إلى الأسود المرابطة خلف قضبان السجون (الأسرى البواسل).  
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء  
إلى زوجتي المثابرة الشريكة الوفية  
إلى أبنائي الذين أحبهم  
إلى أهلي جميعاً وأصدقائي الذي آزرني من أجل تحقيق الآمال  
إلى كل من له حقٌ عليّ

اليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأنّ منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد....

تقديراً وعرفاناً مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الدكتور الفاضل الشامخ بعلمه الدكتور ناصر جرادات

الذي أشرف على هذه الدراسة، وكان خير موجه في جميع المراحل والذي قدم النصح والإرشاد ومنحني من علمه الوفير وكان لتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة المدراء والمسؤولين والموظفين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية على تعاونهم في تعبئة استبانة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله عني خيراً.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	بسملة	-
ب	الإهداء	-
ت	الشكر والتقدير	-
ث-ج	فهرس المحتويات	-
ح-خ	فهرس الجداول	-
د	فهرس الأشكال	-
د	فهرس الملاحق	-
ذ-ر	المخلص	-
ز-س	Abstract	-
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	<b>-1</b>
5-2	المقدمة	1.1
7-5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
8	أنموذج الدراسة	3.1
10-8	فرضيات الدراسة	4.1
11-10	التعريفات النظرية والإجرائية	5.1
12-11	أهمية الدراسة ومبرراتها	6.1
14-12	أهداف الدراسة	7.1
14	حدود الدراسة	8.1
14	خطة الدراسة	9.1
<b>15</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	<b>-2</b>
36-17	الإطار النظري	1.2
37	الدراسات السابقة	2.2
47-37	الدراسات العربية	1.2.2
60-48	الدراسات الأجنبية	2.2.2
63-61	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2

64	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	<b>-3</b>
65	منهج الدراسة	1.3
66	مجتمع الدراسة	2.3
68-66	عينة الدراسة	3.3
69	أداة الدراسة	4.3
71-69	وصف أداة الدراسة	5.3
73-71	صدق أداة الدراسة	6.3
73	ثبات أداة الدراسة	7.3
74-73	متغيرات الدراسة	8.3
74	محددات الدراسة	9.3
75-74	المعالجة الإحصائية	10.3
75	مقياس الدراسة	11.3
76	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	<b>-4</b>
101-77	تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضية الأولى والثانية.	1.4
111-101	تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الثالثة.	2.4
112	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها</b>	<b>-5</b>
139-113	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	1.5
147-139	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة	2.5
150-148	ملخص نتائج الدراسة	3.5
151-150	استنتاجات الدراسة	4.5
154-152	التوصيات	5.5
155	<b>قائمة المراجع</b>	<b>-</b>
157-156	المراجع العربية	-
160-158	المراجع الأجنبية	-
161	<b>الملاحق</b>	<b>-</b>
167-162	استبانة الدراسة	-
168	قائمة أسماء المحكمين	-

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	إسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق.	18
2.2	الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.	24
3.2	مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.	28
1.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركات وعدد العاملين فيها.	66
2.3	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية).	67
3.3	محاو و فقرات القسم الثاني (مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق).	70
4.3	محاو و فقرات القسم الثالث (دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة).	70
5.3	محاو و فقرات القسم الرابع (دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق).	71
6.3	تصنيف الإجابات ودرجتها	71
7.3	نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الأداة.	73-73
8.3	مفاتيح التصحيح	75
1.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعدها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.	77
2.4	أعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد الاستبعاد مرتبة حسب الأهمية.	79
3.4	أعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد التقليل مرتبة حسب الأهمية.	81
4.4	الأعداد والمتوسطات الحسة والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد الزيادة مرتبة حسب الأهمية.	83-82
5.4	أعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد الابتكار مرتبة حسب الأهمية.	84
6.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعدها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات.	86
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعدها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون مرتبة حسب الأهمية.	88-87
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعدها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة مرتبة حسب الأهمية.	89
9.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين ابتكار القيمة للشركات.	91

92	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين بعد الاستبعاد كمتغير مستقل وابتكار القيمة لكل من الزبون والشركة كمتغير تابع.	10.4
95-94	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحاور دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات.	11.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالسوق.	12.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالزبائن.	13.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالموارد.	14.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين.	15.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال دوافع أخرى	16.4
102	نتائج اختبار ت (T-Test) للفروق في اتجاهات العاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس.	17.4
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	18.4
105-104	نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	19.4
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.	20.4
107	نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.	21.4
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	22.4
110	نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	23.4

### فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
8	أنموذج الدراسة ومتغيراتها	1.1
16	المخطط التفصيلي للإطار النظري والدراسات السابقة	1.2
19	آلية ابتكار القيمة في ظل استراتيجية المحيط الأزرق	2.2
34	ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق	3.2

### فهرس الملاحق

الصفحة	المحلق	الرقم
167-162	استبانة الدراسة	.1
168	قائمة أسماء المحكمين	.2

## المخلص

إعداد :

مهند سعيد عمرو

بإشراف:

الدكتور ناصر جردات

### استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد والتقليص، والزيادة، والابتكار) ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السبعة الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم (533) مسؤولاً وموظفاً. ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) مستجيباً.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وشملت الاستبانة على أربعة أقسام، تضمن القسم الأول المتغيرات الديمغرافية وهي: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة. في حين اشتمل القسم الثاني على أبعاد مصفوفة المحيط الأزرق وهي: الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار. ممثلة بـ(42) فقرة، موزعة على الأبعاد الأربعة، أما القسم الثالث من الاستبانة فقد اشتمل على مقياس ابتكار القيمة والمكون من محورين هما: ابتكار القيمة للزبون، وابتكار القيمة للشركة وشمل هذا القسم على (25) فقرة موزعة على المحورين، أما القسم الرابع فقد اشتمل على مقياس دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والموزعة على خمسة محاور هي: دوافع متعلقة بالسوق، دوافع متعلقة بالزبائن، دوافع متعلقة بالموارد، دوافع متعلقة بالمنافسين، ودوافع أخرى، وشمل هذا القسم على (36) فقرة موزعة على المجالات الخمسة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق خبير إحصائي، حيث تم استخدام الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) واختبار "ت" (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)

(ANOVA) واختبار توكي (Tukey test). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ❖ أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً في نشاطها.
- ❖ وجود دور بدرجة عالية جداً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار وتحقيق القيمة للشركة والزيون معاً، ولكلٍ منهما على حدة.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزيون معاً كمتغير تابع وعلى جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- ❖ وجود دوافع قوية وبدرجة عالية جداً لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة وجاءت الدوافع المتعلقة بالزيائن في المرتبة الأولى من بين مجموعات الدوافع تلاها الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين، ثم الدوافع المتعلقة بالسوق، ثم الدوافع المتعلقة بالموارد، إلا أن جميع الدوافع كانت موجودة بدرجة عالية جداً.
- ❖ عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزيون معاً تبعاً لمتغير الجنس ووجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة في العمل).
- في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: حث الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين بالاستمرار في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، إضافة إلى حث الباحثين على إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات وشركات أخرى، بهدف نشر ثقافة الإدارة العلمية الحديثة في شتى أنواع المؤسسات.

## **Abstract**

**By**

**Muhannad S. Amro**

**Advisor**

**Dr. Nasser Jaradat**

The blue ocean strategy and its role in innovation of value of the  
Palestinian companies involved in computers marketing

The study aimed at realizing the Blue Ocean strategy in its four dimensions (exclusion, reduction, increase, innovation) and its role in creating the value for the company and customer at companies related to computers marketing in Palestine. The large seven working companies' workers form the study population which are related to computers marketing, that have international agencies of (533) officers and employees. For the purpose of this study, a simple random sample was collected has been chosen that rose to (226) respondents.

Analytical descriptive approach was appropriate to be used in the study and its goals. A questionnaire was also used to collect required data. The questionnaire has four sections; the first section contains demographic changes; gender, educational qualification, job, and experience. On the other hand, the second section contains matrix dimensions in the Blue Ocean; exclusion, reduction, increase and innovation, represented in (42) paragraphs and distributed on the four dimensions. However, the third section of the questionnaire contains innovation value scale, which is formed by two axes; innovation of customer's value and company's value. This section has (25) paragraphs distributed on two axes. The fourth section contains motives scale adopting and applying strategy in the Blue Ocean strategy, which is distributed on five axes; motives related to the market, customers, resources, competitors, and other motives. This section has (36) paragraphs distributed on five areas.

Data were analyzed by using (SPSS) by a statistical expert Numbers, means standard deviations, Person correlation, Cronbach Alpha, t-test, One Way Analysis of Variance (ANOVA) AND Tukey test were used.

### **Remarkable Results:**

- The Palestinian companies that are involved in computers marketing apply the Blue Ocean strategy in its four dimensions with a very high degree of activity.
- The existence of a role in a very high degree of applying the Blue Ocean strategy in its four dimensions in innovation and achieving the value for both company and customer, each separately.
- The existence of a strong positive correlation relationship between applying the Blue Ocean strategy in its four dimensions as an independent variable and between the innovation of the company and customer together as a dependant variable in the four Blue Ocean strategy's dimensions.
- The existence of strong motives in a very high degree at the Palestinian companies that are involved in computers' marketing in Palestine for adopting and applying the Blue Ocean strategy in its four dimensions. The motives that came in the first place were related to customers among motives groups, followed by motives related to competitors and competition, the market and resources successively. However, all motives existed in a very high degree.
- Absence of statistical differences in averages estimation of study sample members at the range of applying the Blue Ocean strategy and its role in value innovation of company and customer together according to gender variable and the existence of statistical significant differences in averages estimation of the study sample according to variables (educational qualification, job, and work experience).

In view of study results, some of the main recommendations, which were suggested by the researcher, are to incite the Palestinian companies which are involved in computers' marketing in Palestine, to continue using the Blue Ocean strategy in its four dimensions. As well as inciting the researchers on making similar studies in institutions and other companies in order to spread the culture of modern scientific management in various type of institutions.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أنموذج الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 التعريفات النظرية والإجرائية

6.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

7.1 أهداف الدراسة

8.1 محددات الدراسة

9.1 خطة الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في عالم الأعمال في نهايات القرن العشرين، وزاد الاهتمام بالاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي كأساس جوهري وفعال لإدارة شركات الأعمال وكوسيلة فعالة لدعم وضع الشركة وزيادة قدرتها التنافسية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة، باعتبارها المسيطرة على الأسواق العالمية، وبدأت المنافسة بالتحول إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات، خاصة مع بدايات القرن الحادي والعشرين، باعتباره امتداداً لعصر التكنولوجيا والعولمة وانفتاح الأسواق واتفاقيات التجارة الحرة، وما ترتب على تلك المنافسة من سيادة الشركات الأقوى والأقدر والأجدر على حساب الشركات الضعيفة، والتي تتبع أساليب إدارية تقليدية، بحيث أصبحت تلك الشركات ضعيفة أمام استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة انتهجتها الشركات العملاقة وسيطرت من خلالها على الأسواق العالمية.

تتمثل الإدارة الاستراتيجية بمجموعة الخطوات والمراحل والقرارات والسياسات الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للشركات، وتتضمن دراسة وتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتخطيط البدائل الاستراتيجية وتنفيذها، ومن ثم المتابعة والمراقبة والتقييم، وكشف الخلل والانحراف ومواطن الضعف وتحليلها، ومن ثم علاجها. وفي هذا الإطار سعت الشركات المختلفة ولا زالت تسعى من خلال التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، التي تتبنى استراتيجيات متنوعة، تساعد على التحسين المستمر والانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود والمرغوب المراد تحقيقه في المستقبل، انطلاقاً من أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بمثابة خطة شاملة، تحدد كيفية تحقيق الشركة لرسالتها وأهدافها، من خلال مزيج من التحركات والتوجهات المتكاملة، التي يوظفها مديرو الشركات لإرضاء الزبائن ومواجهة المنافسين وتحقيق أهداف الشركة وتحقيق التميز والنجاح.

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي خلال السنوات الماضية، حيث تعددت الآراء والنظريات وظهرت استراتيجيات جديدة، وكان لجامعة هارفارد وأساتذتها سبق الريادة

والإبداع في تطوير الاستراتيجيات وتطبيقاتها خصوصاً في الشركات الأمريكية الكبيرة والشركات الغربية عموماً، ومع أن اليابانيين هم أول من عُي بالاستراتيجيات وأهميتها في عالم الأعمال نظراً للطبيعة اليابانية الجادة، وحرصهم على التميز والتفوق في الإدارة والأعمال ومواجهة التحديات السياسية والصناعية التي فرضها عليهم الغرب بعد الحرب العالمية الثانية إلا أن استراتيجية مهمة في عالم الإدارة والأعمال وهي استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) جاءت هذه المرة بتطوير من الغرب، كتطوير لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير.

ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) في كتاب نشر عام (2005م) وكتبه كلٌ من ديليو تشان كيم (Chan Kim) ورنيه موبورن (Renee Mauborgne) ومضمون هذه الاستراتيجية هو أن الشركات، يمكن أن تتجح إذا ابتعدت عن المنافسة المباشرة والمواجهات التسويقية، كما أن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسات، والحروب التسويقية والتنافسية، كما هو السائد في عالم الأعمال. وترى هذه الاستراتيجية أن الشركات الرائدة لا تتفوق من خلال المعارك والصراع مع المنافسين وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء"، في مجالات أسواق خالية من التصارع والتصادم حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتُعرف مثل هذه التحركات الاستراتيجية "بالابتكار القيمي" من خلال قفزات قوية في القيم لكل من الشركة والزبائن، تاركة المنافسين دون فعالية من خلال إيجادها زيادة في الطلب على منتجاتها، عن طريق أسواق جديدة تتمثل في الفراغ والمناطق المجهولة والأسواق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها بعد، وهي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد، ولم تتلون باللون الأحمر "لون المنافسة الدموية"، كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعنى أيضاً بالإبداع والابتكار في مجال المنتجات والخدمات، في ظل المنافسة الشرسة في عالم الأعمال.

تعني استراتيجية المحيط الأزرق صناعة الطلب للمرة الأولى، وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية، وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل الشركات، وخاصة شركات التسويق، تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق، كما تعني هذه الاستراتيجية أن الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق من خلال

المعارك والصراعات التنافسية مع المنافسين، وإنما تتفوق من خلال إيجاد "محيطات زرقاء" كأسلوب لجعل المنافسة جديدة، وخلق طلباً جديداً، في عالم لا يسود فيه إلا قانون البقاء للأقوى، وقد شكل هذا ولا يزال يشكل تحدياً أمام الشركات لتتنشّل نفسها من المنافسة الدموية، حيث تتجح أحياناً، وتفشل أحياناً، وتواجه مخاطر عالية من خلال احتمالات النجاح والفشل، لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل "طوق النجاة" لهذه الشركات، وهي ليست مغامرة، بل هي نتيجة خمسة عشر عاماً من البحث في بيانات ومعلومات تعود لأكثر من (130) سنة، وسلسلة من مقالات ودراسات حول إدارة الأعمال، قامت بها جامعة هارفارد حتى خرجت بهذه الاستراتيجية.

أظهرت دراسة كيم وماوورن (Kim & Mauborgne) التي استمرت قرابة عقدين من الزمن ويحتت أكثر من (150) فكرة عمل مرتبطة بابتكار القيمة في أكثر من ثلاثين صناعة مختلفة وذلك بهدف الخروج بنمط استراتيجي لبناء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كما بينت هذه الدراسة أنه من بين (108) شركات أعمال ناشئة، فإن (86%) منها تتبع استراتيجية المحيط الأحمر، مقابل (14%) منها تتبع استراتيجية المحيط الأزرق، كما أظهرت الدراسة أن نسبة الإيرادات من شركات المحيط الأحمر بلغت ما نسبته (62%) وشكلت نسبة الأرباح فيها (39%) من إجمالي الأرباح، بينما شركات المحيط الأزرق شكلت ما نسبته (38%) من الإيرادات و(61%) من إجمالي الأرباح.

لقد ظهرت العديد من الشركات التي تبنت هذه الاستراتيجية، وحققت نجاحات كبيرة منها شركة سيركيو ديو سوليل (Cirque du Soleil) وشركة طيران جنوب غرب (Southwest airlines) وشركة سامسونج (Samsung) وشركة فورد (Ford) وأبل كمبيوتر (Apple Computer) وكذلك شركة سيمكس (Cemex) وغيرها العديد من الشركات التي نجحت جراء تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

هذا على المستوى العالمي، أما على المستوى العربي فلم تطبق هذه الاستراتيجية على المستوى المطلوب في الشركات العربية، وحتى هناك ندرة في الدراسات العربية حول هذه الاستراتيجية، وعلى المستوى الفلسطيني، تتأثر الأسواق الفلسطينية شأنها في ذلك شأن الأسواق العالمية بموجات العولمة وانفتاح الأسواق والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغير في نمط الحياة، وياتت قوى

العرض تفوق قوى الطلب إلى حد كبير، وازدادت حدة المنافسة، خاصة في أعقاب اتفاق باريس (\*). إضافة إلى الأثر الذي تتركه التداخلات بين السوق الفلسطينية والسوق الإسرائيلية القريبة والمؤثرة في حجم العرض في الأسواق الفلسطينية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وأصبحت المنافسة شديدة خاصة في ظل فتح باب الاستيراد على مصراعيه، وعدم وجود سياسات فعالة لحماية المنتجات المحلية، وأصبحت حرب الأسعار سمة مميزة للسوق الفلسطينية، وباتت الشركات تتسابق بشتى الطرق والوسائل لتحقيق ميزة تنافسية، وتحقيق النمو والقدرة على البقاء والاستمرار، وهذا يُعد دافعاً قوياً للبحث عن استراتيجيات جديدة تمكن الشركات الفلسطينية من تحقيق قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً، وقد دعت الحاجة إلى تبني الشركات الفلسطينية لاستراتيجيات جديدة في إدارة نشاطها، وتمكنها من مواجهة التحديات العديدة والمتنوعة الموجودة في البيئة الفلسطينية، وتأتي هذه الدراسة لتحفيز الشركات الفلسطينية بشكل عام، والشركات العاملة في مجال الكمبيوتر بشكل خاص، لتبني استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) بما يمكنها من النجاح وتحقيق قيمة جديدة لها ولزبائنها معاً.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

توجد الشركات اليوم في عالم ملئ بالمنافسة الشرسة والقوية، خاصة في ظل التطور والتقدم السريع في التقنيات الإنتاجية، وفي ظل زيادة العرض على الطلب، وفي ظل تعقيد الأوضاع وزوال الحدود بين الأقاليم، حيث أصبحت المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات وأسعارها متاحة للعالم بأسره. هذا العالم الذي يسود فيه قانون "البقاء للأقوى" مما شكل تحدياً أمام المؤسسات والشركات لمواجهة المنافسة الشرسة، وبات هدف المحافظة على الأداء والميزة التنافسية والحصة السوقية أمراً في غاية الصعوبة، مما يفرض على الشركات انتهاج طرق وأساليب واستراتيجيات جديدة، من أجل استدامة المزايا التنافسية كهدف تسعى إليه جميع الشركات، وهذا تطلب تبني مضامين جديدة للتفرد وقيادة السوق استناداً إلى سياسات التفكير الابتكاري، والبحث عن مساحات لم تصلها المنافسة بعد، ومن خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) كمفهوم جديد وحديث للتسويق يستند إلى خلق أسواق جديدة تقل فيها المنافسة، أو تكاد تنعدم.

\* اتفاق باريس (بروتوكول باريس الاقتصادي): هو اتفاق تم التوقيع عليه بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل في (13 أيلول 1993) كاتفاق اقتصادي ومحدد رئيسي للعلاقات الاقتصادية الفلسطينية مع العالم الخارجي، ويتكون من ديباجة و(11) نقطة.

بناءً على ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في تسويق الحواسيب وذلك انطلاقاً من أهمية هذه الاستراتيجية كمنظومة فكرية إدارية جديدة، أثبتت فعاليتها في العديد من الشركات العالمية العملاقة، وفي ضوء ندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق مما يستدعي التعريف بهذه الاستراتيجية، وتوضيح مدى تطبيقها وتطبيق أبعادها الأربعة كمنظومة فكرية جديدة في عالم الإدارة بشكل عام، وفي إدارة الشركات الفلسطينية العاملة في مجال الكمبيوتر بشكل خاص، أملاً في استفادة هذه الشركات من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها وبشكل أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على:

استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين.

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية والتي تتناول مجالات/أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

1. ما مدى تطبيق بعد الاستبعاد في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
2. ما مدى تطبيق بعد التقليص في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
3. ما مدى تطبيق بعد الزيادة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
4. ما مدى تطبيق بعد الابتكار في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

السؤال الرئيس الثاني: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟  
وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

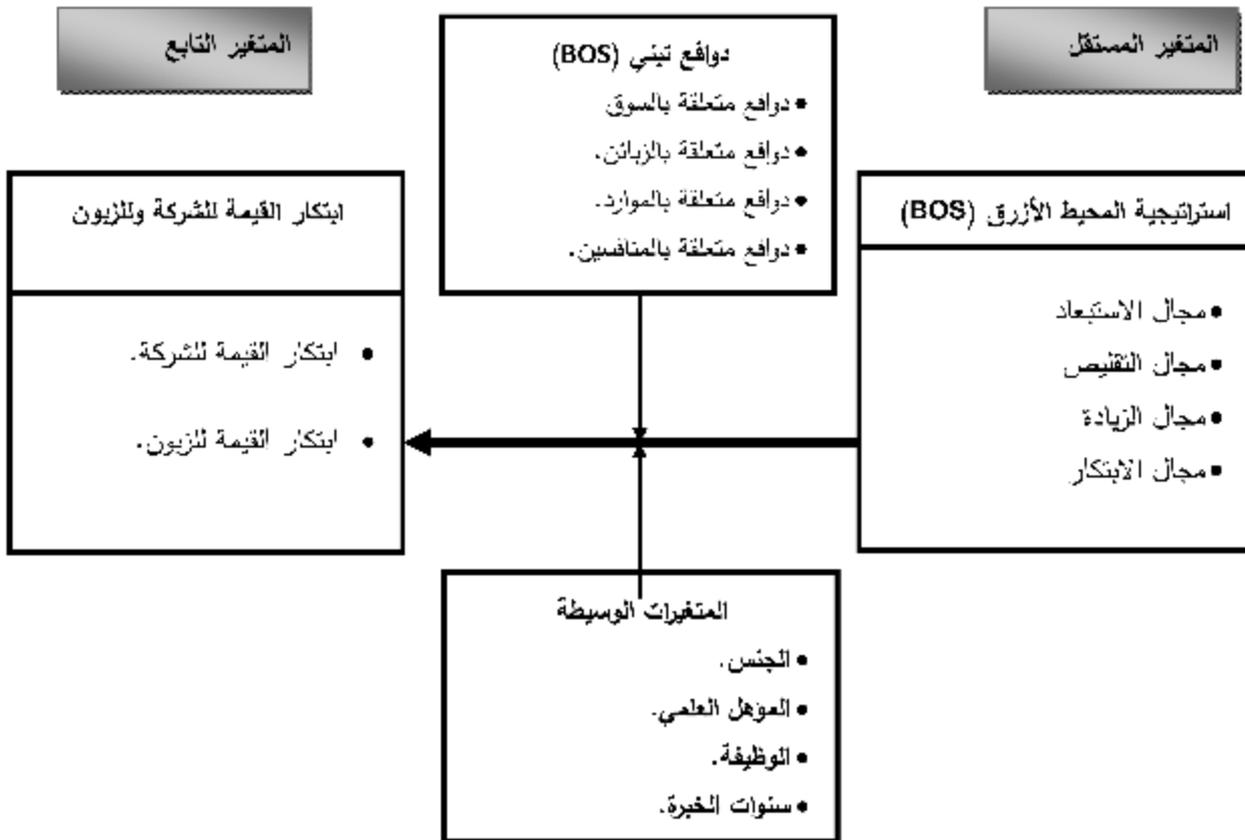
1. ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
2. ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

السؤال الرئيس الرابع: ما دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

### 3.1 نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختبارها، وكما هي مدونة في النموذج رقم (1.1) التالي.



الشكل (1.1) نموذج الدراسة ومتغيراتها

## 4.1 فرضيات الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، تم بناء الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

ويندرج عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال الحواسيب بـ عدد الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

2. لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بـ عدد النقل ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

3. لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بـ عدد الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

4. لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بـ عدد الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

ويندرج عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

2. لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق

استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة في العمل.

ويندرج عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

## 5.1 التعريفات النظرية والإجرائية

### التعريفات النظرية:

استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) تلك الاستراتيجية التي تركز على الصناعات الجديدة والأسواق البديلة غير المستهدفة من المنافسين، والبحث عن قيم ومناقص جديدة، وجذب زبائن جدد وتحقيق التمايز، وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معاً، وقد سميت باستراتيجية المحيط الأزرق لأنها تمثل عالماً كبيراً لم يتم اكتشافه بعد ولخلو ذلك المحيط من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية.

وسيتم قياس وتحديد هذه الاستراتيجية من خلال أبعادها الأربعة وهي: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار.

1. الاستبعاد (Eliminated): أي استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها، ومن شأنها تخفيض التكاليف. وسيتم قياس هذا البعد من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (1-8).

2. التقليص (Reduced): أي التقليل من العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة. وسيتم قياس هذا البعد من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (9-17).

3. الزيادة (Raised): أي إضافة بعض العناصر التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن. وسيتم قياس هذا البعد من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (18-30).

4. الابتكار (Innovation): ويعني إنتاج الجديد واكتشاف موارد جديدة تضيف قيمة للشركة وللزبون معاً. (عديلة، 2014: 6-7) وسيتم قياس هذا البعد من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (31-42).

❖ **ابتكار القيمة (Value Innovation):** مدخل استراتيجي يهدف إلى تحقيق نمو الأعمال ويتضمن التحول من التركيز على المنافسة الحالية، إلى التركيز على خلق أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة ذات قيمة. (المشني، 2011: 14) وسيتم تحديد هذا المتغير من خلال تحديد القيمة للزبون والقيمة للشركة.

❖ **القيمة للزبون (Customer Value):** تعبير عن المنفعة المدركة من المنتج أو الخدمة من حيث المنافع والسعر والجودة والعلامة التجارية والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع وغيرها من المنافع التي يتوقعها الزبون. وسيتم قياس البند من خلال إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (43-53).

❖ القيمة للشركة (Company Value): تعبر عن قدرة استراتيجية الأعمال أو القرار أو المشروع على تحقيق أرباح مستقبلية تفوق التكلفة. وسيتم قياس البند من خلال إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (54-67).

## 6.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في حداثة موضوعها وأهميته في مجال الأعمال الإدارية، إلى جانب حداثة ما أُجري من بحوث، حيث صدر الكتاب الأول في موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في سنة (2005م)، وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في إبرازها لهذه الاستراتيجية للمؤسسات والشركات لتساعدها في التجديد وتنمية الإبداع واكتشاف استراتيجيات تسويقية حديثة وأسواقاً جديدة، إلى جانب إبراز ماهية الميزة التنافسية المستدامة ومتطلباتها، وابتكار القيمة، وقد لوحظ في السنوات الأخيرة إدراك بعض الشركات الفلسطينية لأهمية ابتكار القيمة وبدأت بالتوجه في استراتيجياتها الإدارية والتسويقية والتنافسية نحو ابتكار القيمة والبحث عن قيم جديدة للزبون وللشركة، من خلال زيادة منتجات وخدمات و السلع وأسواق على طريق تحقيق تلك الشركات لأهدافها ورسالتها.

أما من حيث الأهمية العلمية والتي تكمن في تقييم مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بأبعادها الأربعة في إدارة الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين وتقييم مدى تطبيق كل بُعد من أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) من خلال بيانات كمية يجري تحليلها بالطرق المناسبة لاستنتاج نتائج علمية دقيقة، يتم في ضوءها صياغة توصيات ومقترحات تفيد المؤسسات والشركات الفلسطينية بشكل عام، والشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب بشكل خاص. وبالتالي فإن النتائج العملية لهذه الدراسة تحدد مدى الوعي لدى إدارات هذه المؤسسات والشركات بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق، ومدى اهتمامها بكيفية خلق منافذ جديدة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة وأن البيئة الفلسطينية في أمس الحاجة لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة.

وعليه فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل فيما ستتمخض عنه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات لمساعدة الشركات في زيادة سلع وأسواق جديدة.

## 7.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس في هذه الدراسة في التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ومدى تطبيقها في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وبيان مدى اهتمام هذه الشركات بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات والتقلبات السريعة في عالم الأعمال والمنافسة والأسواق. أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

1. التعرف على مدى تطبيق مجال الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
2. التعرف على مدى تطبيق مجال التقليل ضمن استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
3. التعرف على مدى تطبيق مجال الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
4. التعرف على مدى تطبيق مجال الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
5. التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
6. التعرف على العلاقة الارتباطية من حيث قوتها ونوعيتها بين استراتيجية المحيط الأزرق وبين ابتكار القيمة للشركة وللزيون معاً.
7. التعرف على أهم دوافع الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، ومعرفة التوجهات التي جعلت الشركات تهتم باستراتيجية المحيط الأزرق.

8. التعرف على الفروق والاختلافات في اتجاهات العاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة. وتفسير دلالات هذه الفروق إن وجدت.

9. تحقيق أهداف نظرية تتمثل في التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) والتعريف بها وبأبعادها لنشر الوعي الإداري والاستراتيجي لدى الأفراد والشركات، وزيادة الإثراء المعرفي باستراتيجية المحيط الأزرق وجوانبها المختلفة، وما يمكن أن تحققه من مزايا وفوائد في حال تطبيقها، وتطبيق أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق وهي: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات محل الدراسة.

### 8.1 حدود الدراسة

ستتخصص هذه الدراسة بالشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في محافظات الضفة الغربية والقدس المحتلة، لغرض دراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

1. تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بالشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في محافظات الضفة الغربية والقدس المحتلة.
2. الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

### 9.1 خطة الدراسة

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول، تم تنظيمها على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، يتناول هذا الفصل المقدمة والمشكلة والأسئلة والفرضيات وأنموذج الدراسة وأهميتها وأهدافها ومحددات الدراسة ومصطلحاتها النظرية والإجرائية.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة، يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري الذي انطلقت منه الرسالة، إضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

**الفصل الثالث:** منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)، ويشتمل هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة وصدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة ومحدداتها وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية ومقياس الحكم على النتائج.

**الفصل الرابع:** نتائج الدراسة، يشتمل هذه الفصل على عرض نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

**الفصل الخامس:** مناقشة النتائج والتوصيات وفيه يناقش الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بنتائج الدراسات السابقة، ثم وضع التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.  
**قائمة المصادر والمراجع (عربية وأجنبية).**  
ملاحق الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

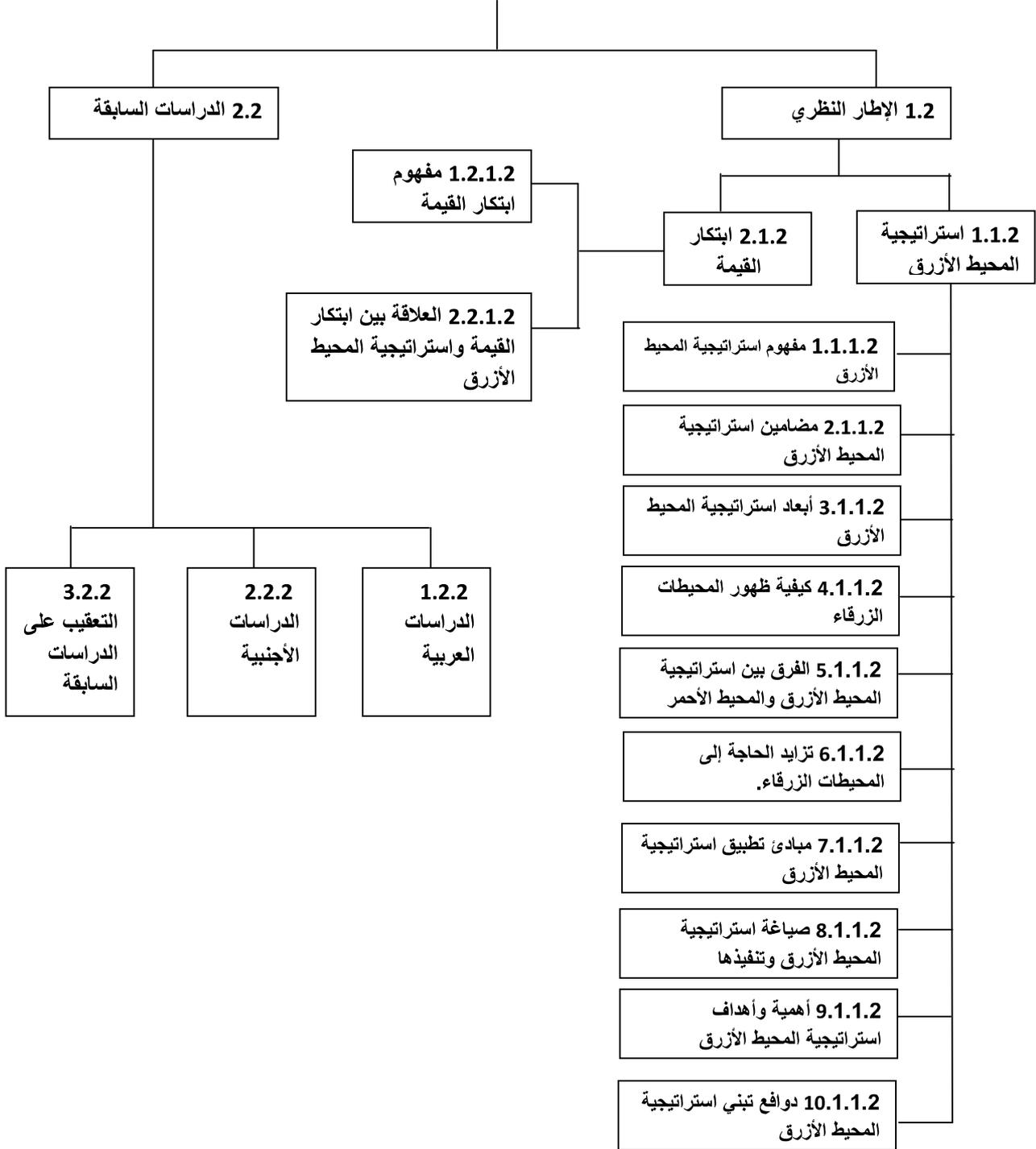
2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

الشكل (1.2) المخطط التفصيلي للإطار النظري والدراسات السابقة



## 1.2 الإطار النظري

### 1.1.2 استراتيجية المحيط الأزرق: المفهوم والمضامين والأبعاد.

#### 1.1.1.2 مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.

يُعد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) من المصطلحات الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية، ويعود الفضل في استخدام هذا المصطلح إلى كل من (Chan Kim & Renee Mauborgne) للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة، وكاستراتيجية تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق. (Kim & Mauborgne, 2005: 32)

في حين يعدها البعض آلية تضمن الانعقاد من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء استراتيجية غير تنافسية، كما ويُنظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو.

(Zook, 2004: 26)

وفي السياق ذاته يشير (Kotler) إلى أن المنظمات الرائدة في السوق تسعى باتجاه تبني استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم. (Kotler, 2004: 15)

يتضح بأن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الاستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، خلافاً لما هو عليه النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدر التميز، ولذلك فإن الحركة الاستراتيجية في ظل استراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر الأداء المتميز، وهي تشمل مجموعة النشاطات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة ذلك الأداء واستنباط مشروع أعمال كبير، يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد. الأمر الذي أدى إلى ظهور مجالات في السوق، لها القدرة على توليد ابتكارات ومساحات جديدة في السوق، وهو ما نجحت بإثباته منظمات (General Motors, Ford) في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر، وبالتالي نجاحها في ابتكار قيمة جديدة. (Zook, 2004: 26)

هذا وقد ساهم عدد من الباحثين والمفكرين في تحديد وتوضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ويتضمن الجدول اللاحق رقم (1.2) أهم الإسهامات التي تقدم بها الباحثين. الجدول رقم (1.2) إسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق.

الرقم	الكاتب	السنة	التعريف
1	Kim & Maubrogne	2005	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن، أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد.
2	Kotler & Armstrong	2006	سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبون، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه، وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مريحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر.
3	Ghosn	2006	إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين، ذات اللون الأزرق الصافي لعدم تلوثها بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.
4	Yang	2007	هي استراتيجية المؤسسة للحصول على فضاء سوق غير مختبر سابقاً والانعتاق من المنافسة.
5	Coughlin	2007	هي استراتيجية تميز المؤسسات عن المنافسين بحيث أن المؤسسة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية.
6	Baxter & Lynne	2008	هي استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة.
7	Layton	2009	رسالة المؤسسة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة والاعتماد على التحركات الاستراتيجية وبعيداً عن المنافسة الشديدة.

المصدر: (الطار، 2010: 56).

### 2.1.1.2 مضايم استراتيجية المحيط الأزرق.

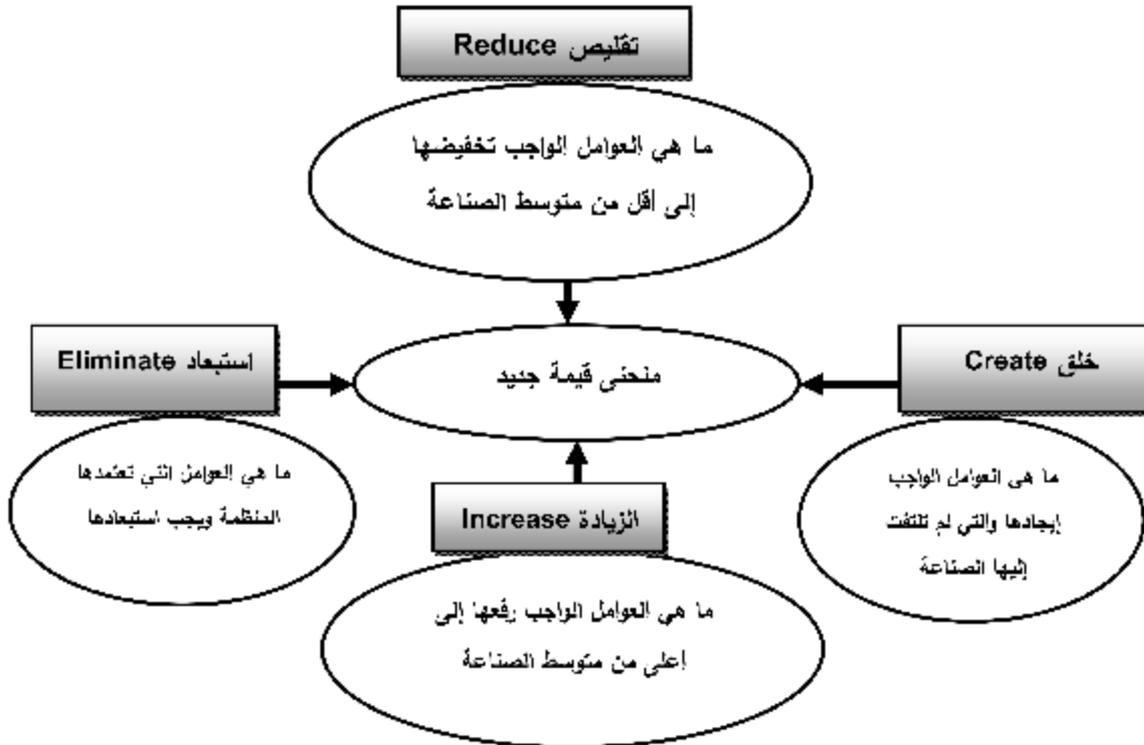
تمثل استراتيجية المحيط الأزرق جميع المنظمات والصناعات غير الموجودة في السوق الحالية إذ يتم ابتكار الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة، فهي بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وبغية الوصول إلى هذه الحالة فإنه يصبح لزاماً على المنظمات التي تسعى باتجاه ابتكار القيمة المرور عبر الهيكلية التي يوضحها الشكل رقم (2.2) اللاحق. ويمكن توضيح هذه الهيكلية من خلال النقاط الآتية:

❖ التقليل (Reduce): على المنظمة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جدياً بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة كتصميم المنتج والتي أسهمت في زيادة الكلفة.

❖ الاستبعاد (Eliminate): ينبغي على المنظمة ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً باستبعاد العوامل التي تناقست حولها المنظمات في فترات سابقة.

❖ الزيادة (Raise): يفترض بالمنظمة أن تسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الإنتاج أو أنشطة التسويق وصولاً إلى حالة التفرد.

❖ الخلق (Create): إن قيام المنظمة بتنفيذ المراحل السابقة بفسح لها المجال لاكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة الزبون وعلى خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجية المتبعة. وعلى هذا الأساس فهذه الاستراتيجية أداة تستخدم في إيجاد المحيطات الزرقاء عبر اطار تحليلي يساعد المنظمات على العمل لإيجاد منحنى قيمة جديد يُعد بمثابة الركيزة الأساسية لإيجاد المحيطات الزرقاء اعتماداً على الأبعاد الأساسية لهذه الاستراتيجية. (رؤوف، 2010: 322)



الشكل رقم (2.2)

آلية ابتكار القيمة في ظل استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: Jay Robinson (2007) "Blue Ocean Strategy: Summary", www.mt.au.edu

## 3.1.1.2 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

أولاً: متابعة المنظمات المماثلة أو البديلة.

ينبغي على المنظمة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعاً أو خدمات بديلة أو مشابهة، تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها كما في استخدام القلم والورقة أو في توظيف محاسب أو استخدام بعض البرمجيات لترتيب المصاريف الشخصية، فجميعها بدائل ذات أشكال مختلفة يمكنها أن تؤدي الغرض ذاته وعلى العكس فهناك سلع وخدمات تأخذ أشكالاً مختلفة ومتنوعة، ولكنها تخدم الغرض نفسه كما في دور السينما ووجود المطاعم بالقرب منها ولعل في تجربة منظمة (NetJets) لخدمات النقل الجوي سنة (2004) في الولايات المتحدة الأمريكية دليلاً على قدرة بعض المنظمات على إيجاد المحيط الأزرق وقيامها بإعادة بناء حدود السوق من خلال قيامها بتحديد زبائنها الممثلين بالموظفين، فوجدت أن هؤلاء الزبائن يكونون أمام خيارين عندما يرغبون بالسفر.

1. قيامهم بالسفر في درجة رجال الأعمال أو في الدرجة الأولى على الطائرات التجارية، حيث تتفاوت طبيعة الخدمات المقدمة في كلتا الدرجتين.

2. قيام منظماتهم بشراء طائرة خاصة لنقل موظفيها في مهماتهم البعيدة، فقامت المنظمة بعرض إمكانية قيام زبائنها بشراء ما نسبته (16/1) من ملكية الطائرة ليشارك بها مع خمسة عشر زبوناً آخر، يخصص لكل منهم خمسون ساعة طيران سنوياً، أي انهم يحصلون على طائرة خاصة بسعر تذكرة الرحلة بطائرة تجارية، والسر في ذلك يكمن في انخفاض التكاليف الثابتة الكبيرة التي تحاول منظمات الطيران أن تغطيها باستخدام طائرات أكبر فأكبر، في حين أن طائرات (NetJets) صغيرة وتستخدم المطارات المحلية وتدار بطاقم أقل عدداً وبكلفة أقل ولعل ذلك يفسر سبب نمو تلك المنظمة الذي بلغ حدود (30-35%) سنوياً.

ثانياً: الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية.

تقوم بعض المنظمات بمتابعة منافساتها ضمن القطاع ذاته أو تلك التي تتبنى استراتيجيات متشابهة، فمنظمات (Jaguar, BMW, Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة في حين يركز منتج السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الاستراتيجية، ولا تعير اهتماماً لما ينتجه الآخرون على اعتبار أنهم ليسوا منافسين وهي نظرة

ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي استغلته منظمة (Toyota Lexus) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar, BMW, Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفكرة كسيارات (Cadillac, Lincoln) فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الاستراتيجيين وإيجاد محيط أزرق لها.

(Kim & Mauborgne: 2005)

**ثالثاً: إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين.**

تتفق معظم المنظمات على تعريف عام للزبون المستهدف على الرغم من اختلافهم من ناحية القدرة على اتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام فإن جميع المنظمات في مجال صناعة ما تستهدف شريحة محددة من الزبائن، ففي الصناعات الدوائية يكون التركيز بشكل كبير على فئة المؤثرين في اتخاذ قرار الشراء وهم الأطباء، متجاهلة المنطلق التقليدي في التركيز على المستخدمين لمنتجاته (المرضى)، الأمر الذي أتاح لمنظمة (Nova Nordisk) الألمانية المتخصصة في إنتاج الأنسولين المجال واسعاً لإيجاد محيط أزرق في صناعة الأنسولين الذي يستخدم من قبل مرضى السكر من خلال تركيز اهتمامها على المرضى وقيامها بتصميم قلم حقن (Nova Pen) يحتوي على عبوة أنسولين يسمح للمريض حمله بسهولة، ويمتلك آلية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الضعيف أن يتحكم بجرعة الأنسولين، وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق جديد لها. (Walter & Brock, 2010: 17)

**رابعاً: متابعة السلع والخدمات المكملّة.**

عادة ما يتم اكتشاف بعض القيم في السلع والخدمات المكملّة التي تُعد بمثابة الحل الذي يبحث عنه الزبائن عند اختيارهم لسلعة أو خدمة ما، وقد تكون فرصة النجاح في الخدمة وليس في المنتج ذاته، وهو ما سعت إلى تحقيقه منظمة (NABI) الهندسية لصناعة الحافلات التي تعمل وسط منافسة تركز على عنصر الكلفة وسعر البيع الأدنى، ووجدت أن عنصر الكلفة الأعلى لم يكن كلفة تصنيع الحافلة، بل الكلفة التي تترتب على الخدمات المكملّة ككلفت الصيانة والإصلاح بعد الحوادث وقطع الغيار التي تحتاج إلى تغيير مستمر بسبب وزن الحافلة، فقامت باستخدام الألياف الزجاجية بدلاً من المعدن في تصنيع الحافلة، وبالتالي تمكنت من خفض كلف الصيانة

الوقائية، لأنها غير معرضة للصدأ، كما أن وزن الحافلة أصبح اخف بمقدار (30-35%) من المعدن، فانعكس على تقليل استهلاك الوقود وتخفيض الدخان العادم، مما يجعلها سلعة ودودة للبيئة، كما سمح ذلك للمنظمة باستخدام محركات أقل قوة، وبذلك استطاعت الحصول على سعر أعلى لحافلاتها من السعر المعتاد. (Kang, 2006: 3)

#### خامساً: إعادة النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للمنظمة.

تتباين أوجه المنافسة بين المنظمات، فالبيع منها يركز على الكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد أخرى تتنافس في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفياً، وعندما تسعى المنظمات إلى الانفراد في السوق فإنها تمارس عملية الانتقال بين الإغراء ومعيار الجودة، وهو المسعى الذي طبقته منظمة (Swach) التي حولت ميزانية صناعة الساعات التي تميل إلى الاتجاه الوظيفي والتركيز على جودة المنتج الى حالة الانسياق العاطفي والتركيز على الحداثة والموضة، في حين نرى العكس في قيام منظمة (Body Shop) بالتحول من صناعة منقادة للعاطفة في مواد التجميل إلى الاتجاه الوظيفي، وإلى دار تجميل تقدم خدمات متنوعة.

(Kim & Mauborgne, 2006: 33)

#### سادساً: منظور الزمن.

إن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغير الكبير في الرغبات وأنماط الاستهلاك نتيجة انتشار الوعي البيئي، وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقية باتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن، وعلى أنشطة المنظمة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مستقبلاً، وفي ظل هذا التوجه استطاعت منظمة (CISCO Systems) أن توجد مساحة سوق جديدة عبر التفكير بالنزعات، فنظرت إلى الطلب المتزايد على التبادل السريع للمعلومات، فوصلت إلى قناعة أن البطء في تبادل المعلومات وشبكات الحاسوب غير المتوافقة تمثل المشكلة التي تتفاقم مع تضاعف أعداد مستخدمي الإنترنت، فقامت بتقديم تبادل سريع للمعلومات في بيئة شبكة اتصالات لا مثيل لها، ولكن رؤية (CISCO) تركزت على ابتكار القيمة أكثر مما ركزت على التقنية. فأكثر من (80%) من حركة التصفح في الإنترنت تتم عبر منتجاتها وهامش الربح الإجمالي من مساحة السوق الجديدة هذه تقارب (60%). (Clark, 1999: 715)

إن النظر إلى الأبعاد المذكورة آنفاً لاستراتيجية المحيط الأزرق تظهر بشكل جلي أبعاد التحركات الاستراتيجية للمنظمة لتأسيس عملية إعادة بناء حدود السوق، وصولاً إلى إيجاد مساحات جديدة لم تصلها المنافسة بعد.

#### 4.1.1.2 كيفية ظهور المحيطات الزرقاء.

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجودها لا يعد كذلك، فهو شكل من أشكال الأعمال في الماضي والحاضر، وإذا ما عدنا مائة سنة إلى الوراء، كم من الصناعات الحالية كانت غير موجودة آنذاك؟ والإجابة هي العديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وإذا ما عدنا إلى ثلاثين سنة فقط فإننا نجد الكثير من الصناعات مثل الهواتف النقالة وغيرها من الصناعات الإلكترونية لم تكن موجودة. (Walter & Brock, 2010:38)

في المقابل إذا قمنا باستشراف الزمن عشرين سنة باتجاه المستقبل أو أكثر، فكم سيوجد حينها من صناعات غير موجودة الآن، الحقيقة أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة، بل تتغير ذاتياً وباستمرار، لأن عمليات التصنيع تتحسن دوماً، كما أن الأسواق تتوسع وأن قواعد اللعبة التنافسية تتبدل، مما يسمح بالقدرة على خلق صناعات جديدة وإعادة انطلاق الصناعات الموجودة.

مع ذلك فإن التركيز في الفكر الاستراتيجي كان أكثر اتجاه استراتيجيات المنافسة في المحيطات الحمراء، ويعود جزء من أسباب هذا التأثير الكبير لهذه الاستراتيجيات في أصولها بالاستراتيجية العسكرية، إذ أن الاستراتيجية التي يتم التعبير عنها بهذه الطريقة هي استراتيجية تحدي الخصم والحرب لاحتلال مساحة من الأرض توصف بأنها ثابتة ومحدودة المساحة، لكن على خلاف الحرب فإن تاريخ الصناعة يظهر بأن السوق لم تكن يوماً مستقرة، ولم تكن عملية إيجاد المحيطات الزرقاء مستمرة، لذا فإن التركيز على المحيطات الحمراء يعني القبول بالعوامل المميزة لمساحة الأرض المحددة، والحاجة للتغلب على الأعداء للسيطرة عليها، كما يعني أيضاً تجاهل القوة المتميزة لعالم الأعمال والمتمثلة في القدرة على خلق أسواق جديدة التي لم يتم التطرق إليها بعد. (رحال وبوزيدي، 2010: 14)

## 5.1.1.2 الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط

### الأحمر

يستند مفهوم استراتيجية المحيط الأحمر إلى فكرة المنافسة الدموية الشرسة بين الشركات المختلفة، وُسِّمَت استراتيجية المحيط الأحمر بهذا الاسم كناية عن القتال والدم الذي يسيل نتيجة الصراع والقتال بين المنافسين، أي أن استراتيجية المحيط الأحمر هي استراتيجية تعمل في ظل المنافسة الحادة والقوية، وغالباً ما تؤدي إلى تدمير البعض وصعود البعض الآخر على جراح الشركات الأخرى، من هنا جاءت فكرة استراتيجية المحيط الأزرق كبديل لاستراتيجية المحيط الأحمر لتجنب المنافسة الشرسة والضارة، ويمكن توضيح الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر من خلال الجدول رقم (2.2) التالي.

جدول رقم (2.2): الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقاً	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية.
جعل المنافسة أمراً غير مطروح	الحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة
تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.	تبعية نشاطات المنظمة بمجمله للخيار الاستراتيجي بين الفرد أو الكلفة المنخفضة

المصدر: (عديلة، 2014: 41)

## 6.1.1.2 تزايد الحاجة إلى المحيطات الزرقاء.

هناك قوى عدة دافعة للحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء منها التقدم في التقنيات الإنتاجية والصناعية، والسماح للموردين بإنتاج أنواع وتشكيلات لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات الأمر الذي أدى إلى تزايد عدد الصناعات وتجاوز العرض على الطلب.

ويزيد الاتجاه نحو العالمية في تعقيد الوضع، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره، إن العولمة الحالية للأسواق والسرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا والتداول الآلي للمعلومات جعل المؤسسات في العالم أجمع تعيش في

جو من الضغط النفسي التنافسي لم تشهده من قبل، ولأجل تحقيق النجاحات التنافسية عبر عولمة الصناعات ينبغي على مؤسسات الأعمال تحقيق أفضل مطابقة بين الغرض الاستراتيجي للصناعة والسوق المستهدفة. (عديلة، 2014: 34)

إن خلق محيط أزرق تحتاج فيه المؤسسة إلى عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج سابقاً، كذلك إن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المؤسسة من التكيف بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبون لتشكيل مجموعة جديدة من القيم، حيث يتشكل هذا النوع من غير أي منافسة، ولخلق محيط أزرق يوجد مدخلين:

**الأول:** خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت من أنه مدخل فاعل جداً ومنتج، ومثال ذلك خدمة (Google) والتي انجذب لها ملايين المستهلكين، اللذين استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للإنترنت يستعمل أو يدرك أهميتها.

**الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً.

(طالب والينا، 2012: 34-35)

### 7.1.1.2 مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

**المبدأ الأول:** إعادة بناء حدود السوق، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من الشركات، فالشركة التي تسعى باتجاه إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ينبغي عليها إعادة تقييم نفسها وتقييم نموذج جديد للشركة، وتحديد محفزات المنافسة التي تمتلكها (سواء كان تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم الشركة بتطبيقها.

**المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكلية - للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام:

ويعني ذلك السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف وليس على أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. وينبغي الاعتماد على

الصورة الكلية التي سبق وكونتها الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين عملاء الشركة عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل وما يتوقعه.  
**المبدأ الثالث: (الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي).**

أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح: ففي الوقت الذي تركز فيه الشركات عادة على العملاء الحاليين يجب على الشركة الرغبة في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط - التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو ينحطى المتطلبات الحالية للعملاء.  
**(Porter, 2007)**

يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة. حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين. والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق. إن الشركات ذات استراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكيف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات في خلقها سوقاً مستهدفة ضيقة جداً. لكن في استراتيجية المحيط الأزرق تحتاج الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن الحاليين، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين.

وما الفائدة من ذلك؟ يسمح هذا الأمر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودةً من قبل. (عباس، 2012)

## المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات:

ويعني ذلك السعي لتنفيذ الشركة لاستراتيجياتها التي قامت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها. وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

## المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات:

حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من الشركة أن تحقق نجاحاً داخلياً من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة. (الغزاوي وآخرون، 2009: 119)

## المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق:

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية استراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر الشركة إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى الميناء المنشود من النجاح. (أحمد، 2010: 13)

### 8.1.1.2 صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها

ليست هناك استراتيجية دون مخاطر، وتشتمل الاستراتيجية دوماً على الفرصة والمخاطرة سواءً كانت مبادرة باتجاه محيط أحمر أو أزرق، لكن في الوقت الحالي لا زالت الكفة ترجح باتجاه المحيط الأحمر وأطر العمل التحليلية الخاصة بها، ومع استمرار هذه الحقيقة فإن المحيطات الحمراء ستستمر بسيطرتها على مفكرة العمل الاستراتيجية للشركات، حتى لو وضعت ضرورات العمل مهمة إيجاد المحيطات الزرقاء ضمن قائمة الأمور الملحة والطارئة وهذا يوحي لنا بالسبب في تأخر الشركات عن اتباع التوصيات التي تدعو الشركات لتجاوز الحدود الحالية. (رؤوف، 2010)

يُمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، وهناك عدداً من المبادئ التي يجب أن تتبعها الشركات عند صياغتها وتنفيذها لاستراتيجية المحيط الأزرق، وكل مبدأ من تلك المبادئ تكتنفه مخاطر محددة،

ويوضح الجدول رقم (3.2) هذه المبادئ وعوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3.2) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ صياغة الاستراتيجية
مخاطر البحث	إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة الكاملة وليس على الأرقام
المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة	الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي
مخاطر نموذج العمل	السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ تنفيذ الاستراتيجية
المخاطر المنظمانية	التغلب على العقبات المنظمانية الأساسية
مخاطر الإدارة	بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية

المصدر: (عباس، 2012: 39)

### 9.1.1.2 أهمية وأهداف استراتيجية المحيط الأزرق

يرى العديد من الباحثين أن أهمية وأهداف استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل فيما يلي:

1. استبعاد كل الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة الزبائن، باعتبار أن إبقاء هذه الأنشطة والعمليات يساهم في تضخيم التكلفة النهائية دون مبرر، وبالتالي التقليل من أرباح الشركة.
2. تقليص الأنشطة والخدمات غير الضرورية وغير المجدية لا للشركة ولا للزبون، وتقليص الهدر في الموارد والتالف في الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليص النفقات غير الضرورية والمساهمة في زيادة أرباح الشركة. (Wheelen & Hunger, 2006)
3. زيادة الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات المرافقة لها، والتي يمكن أن تزيد من رضا الزبون ورفع مستوى ولائه لمنتجات الشركة، وزيادة الموارد النادرة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من المنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة، وتمكن الشركة من النمو والتطور واغتنام الفرص المتاحة. كما يتمثل هذا البعد في

حرص الشركة على استقطاب كوادر بشرية مؤهلة وكفؤة وقادرة على إدارة الأنشطة المختلفة للشركة بكفاءة وفاعلية.

4. تمكين الشركة من الإبداع والابتكار كعادة مستدامة لإدارة الشركة والعاملين فيها وذلك من خلال استثارة المواهب وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها في سياق استراتيجي يعتمد على إدخال التقنيات الحديثة وابتكار أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد، وابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين، وكل ذلك يؤدي إلى محصلة نهائية تتمثل في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً. (عديلة، 2014)

### 10.1.1.2 دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن إجمال دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الشركات والمؤسسات في خمسة مجموعات هي:

#### المجموعة الأولى: دوافع مرتبطة بالأسواق:

من أهم دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق استهداف أسواق جديدة، لم يصل إليها المنافسين، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة والتي تؤدي أحياناً إلى تخفيض في أسعار المنتجات، كما تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة وتذليل الصعوبات والعقبات التسويقية، والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.

#### المجموعة الثانية: دوافع مرتبطة بالزبائن.

من أهم دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو استهداف زبائن جدد، وجذب زبائن جدد، وإقناع الزبائن الحاليين والمرتبين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كما تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركة من تلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق رغباتهم سعياً لكسب ولأنهم للشركة ومنتجاتها وخدماتها، كما أن استراتيجية (BOS) تدفع الشركة إلى إجراء مسوحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن. (Kim & Mauborgne, 2006: 46)

### المجموعة الثالثة: دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية.

إن تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الشركة من زيادة قيمتها من خلال امتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها وامتلاكها، من قبل الشركات المنافسة، مما يمكن الشركة في نهاية المطاف من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

### المجموعة الرابعة: دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين.

إن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق أنها استراتيجية تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنح الشركة مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة ويصعب محاكاتها من قبل المنافسين، كما أن هذه الاستراتيجية تمكن الشركة من وضع عقبات أمام المنافسين والتغلب عليهم.

### المجموعة الخامسة: دوافع أخرى.

من أهم الدوافع الأخرى هي ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، والتركيز على الصورة المستقبلية وليس فقط على الصورة الحالية، إضافة إلى مساعدة الشركة على التحسين والتطوير المستمر وزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار، كما تمكنها من التغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية.

(Wheelen & Hunger, 2006)

## 2.1.2 ابتكار القيمة

يعتبر الابتكار في شركات العالم حالة ضرورية لا غنى عنها، لاستمرار وبقاء ونمو هذه الشركات، إذ لا بد لهذه الشركات من الاستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد وذات المنافسة الفعالة، والتي تمتاز بمتغيرات ذات مديات واسعة التأثير عليها، كي تنتهز وتخلق الفرص المطلوبة لها للاستمرار والنجاح لتحقيق أهدافها والشروع باستثمار قدرتها وطاقاتها لتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة حصتها السوقية، إذ لا بد من الخلق والابتكار في التسويق لتحقيق مزيج تسويقي متكامل، والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري، تساهم في رفع معدلات أداء هذه الشركات. (الغزاوي

وآخرون، 2009: 121)

### 1.2.1.2 مفهوم الابتكار

تنوعت آراء الباحثين عن مفهوم الابتكار حسب مدارسهم الفكرية وتوجهاتهم، فمنهم من عرفه على أنه عملية إعادة تنظيم علاقات الحقائق المألوفة لتنتج منها نتائج جديدة تمتاز بالسهولة والفاعلية، كما وعرفه (نجم، 1999: 4) بأنه: العملية المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد والقيام بعملية الاختراق، أي التقدم الكبير والمفاجئ الذي يغير السوق بشكل واسع وكبير وذلك بإزاحته منتجات قائمة عن طريق إدخال بدائل عنها جاعلاً الابتكار والإبداع مفهوماً واحداً. كما عرف (الجنابي، 2000: 12) العملية الابتكارية بأنها ما ينشأ أو ينتج منها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه الفريد وما يوجد في بيئته أو يواجهه فيها. (الغزاوي وآخرون، 2009: 121-122)

إن مفهوم الابتكار (Innovation) هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة.

(محمد وقاسم، 2013: 28)

### 2.2.1.2 مظاهر الابتكار (حالة الابتكار)

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيار استراتيجي ومنظم ومرتبطة بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثير الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المنظمة وعدم التأكد البيئي. إن سياسة التكنولوجيا وسياسة السوق إضافة إلى فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فإن معدل ابتكار المنتج، أو معدل الابتكار في العمليات والمعالجات، إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق، هو نتاج لما تؤمن به المنظمة من منهج ابتكاري

يؤدي إلى خلق وإضافة قيمة للمنظمة، والذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير والتجديد المقصود والمنظم. (Kang, 2006: 41)

إن السلوك الابتكاري في المنظمة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المنظمة ذات سلوك ابتكاري ، فعلى سبيل المثال سعي المنظمة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغيرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري. كذلك سعي المنظمة إلى التفوق على الغير وتبوء موقع القيادة للسوق هو مظهر من مظاهر الابتكار، كما نجد المنظمات الابتكارية تتجه إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة والذين يتصفون بالابتكار علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المنظمة كما تمثل مؤشرات ابتكار القيمة في المنظمة والزبون معاً .

(Kirfi, et.al, 2013: 58)

### 2.1.2.3 مصادر ابتكار القيمة

هناك عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للأبداع وابتكار القيمة من خلال ابتكار كل ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة)، ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة ، مما يشير إلى وجود دوراً للبيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة سواء الخاصة أم العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار، ومن أهم مصادر الابتكار في البيئة الخاصة ما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات تدفع المنظمة وتوفر فرصة لها لأن تكون ابتكارية ومتجددة. (محمد وقاسم، 2013: 30-31)

### 2.1.2.4 العلاقة بين ابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق.

استطاعت الكثير من الشركات من خلال استبعاد العديد من العناصر غير المكلفة تخفيض الكثير من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة، إذ أن ابتكار القيمة بمثابة قلب

استراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير الضرورية وتحسين قيمة الزبون، وتوليد وابتكار المزيد من الوظائف في الشركة.

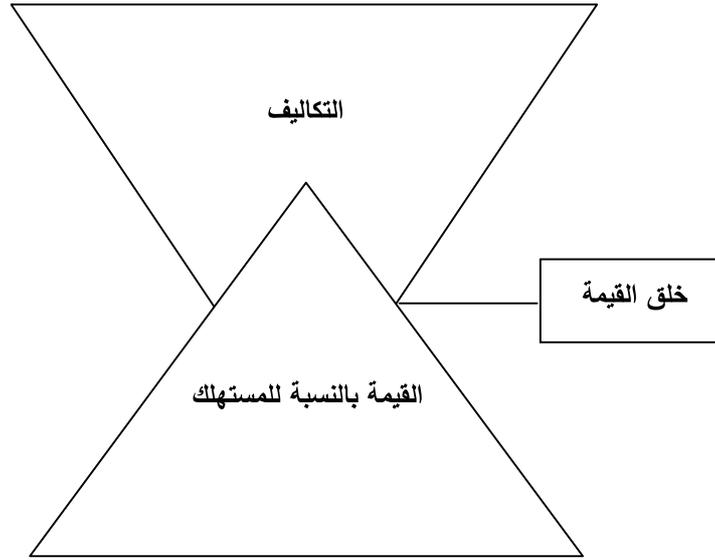
(Kim & Maouborng, 2005: 3)

اتبعت الشركات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة، أما صانعو المحيطات الزرقاء فلم يتجهوا نحو المنافسة بل اتجهوا نحو ابتكار القيمة، وذلك من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين، ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة ويؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكلٍ متساوٍ على القيمة وعلى خلقها، فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو شيء آخر يحسن القيمة، لكنه غير كافي لجعلك تتميز في السوق. فالابتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة السوق أو القفز للمستقبل ويوجه لأهداف بعيدة عما يطلبه المستهلكون، وما يمكن أن يتقبلوه أو يدفعوا ثمنه، ومن هذا المنطلق يجب التمييز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادة السوق. (عباس، 2012: 21)

إن خلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، بهذه الطريقة يتم تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للشركة والمستهلكين ولأن القيمة المتحققة تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما الشركة للزبائن، ولأن القيمة بالنسبة إلى الشركة تتولد من السعر وبنية التكاليف، فإن ابتكار القيمة للشركة يتحقق فقط عندما تنظم وتوازن الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة على نحوٍ مناسب. هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة، تساعد في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملية، بما يسهم في المحصلة إلى ابتكار القيمة كطريق في التفكير الاستراتيجي، يضاف إلى ذلك الدور الكبير لمسارات استراتيجية المحيط الأزرق خاصة إعادة بناء حدود السوق من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق بشكل يجعل الشركة تخرج من دائرة المنافسة الشديدة (المحيطات الحمراء)، وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلاقية. لذلك ينبغي على الشركة التي تبحث عن التفرد وابتكار القيمة أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها من الشركات التي تنتج سلعاً أو خدمات بديلة أو مشابهة. (طالب والبنّا، 2012: 76)

يحدث ابتكار القيمة فقط عندما توازي الشركات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة، فإن فشلت في إرساء الخلق مع القيمة بهذا الشكل، فإن مبتكري التقنية ورواد السوق يعملون على حضانة البيض الذي وضعته شركات أخرى. (Clark, 1999: 719)

ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة، فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



الشكل (3.2) ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: (عباس، 2012: 31)

يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كما هو موضح في الشكل أعلاه بدفع الكلفة إلى الأسفل مع دفع القيمة المقدمة للمستهلكين للأعلى باستمرار، ويتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى الشركة والمستهلكين، ولأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما الشركة للمستهلكين، ولأن القيمة بالنسبة إلى الشركة تتولد من السعر وبنية الكلفة يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب، هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة وتساعد استراتيجية المحيطات الزرقاء في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملياتية على العكس من ذلك، فإن ابتكارات مثل ابتكارات الإنتاجية يمكن تحقيقها على مستويات فرعية من النظام دون التأثير في الاستراتيجية المتكاملة للشركة. (Wheelen & Hunger, 2008)

ينتطلب ابتكار القيمة من الشركات أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللشركة نفسها، وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة سيبقى الابتكار بعيداً عن جوهر الاستراتيجية.

يرى الباحث أنه مع تزايد حدة المنافسة وتزايد دخول الشركات إلى الأسواق بمنتجات جديدة، فإنه لا ضمانة لأي شركة أن تستمر ميزتها التنافسية، ما لم يتم تطويرها باستمرار وتطوير الاستراتيجية الإدارية والتسويقية للشركة، وزيادة قدرة الشركة على القيام بالابتكارات المستمرة في منتجاتها وخدماتها، وصولاً إلى تحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية، بما يسهم في خلق القيمة للشركة والزبون، خاصة وأن ابتكار القيمة يمثل حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، والدليل على ذلك أن الشركات التي نجحت في خلق المحيطات الزرقاء تميزت عن تلك الشركات التي فشلت في ذلك. فلقد اتبعت الشركات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية، وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة كما تميل الشركات للتسابق فيما بينها من خلال النظر إلى ما يفعله المنافسون. أما الشركات التي نجحت في خلق المحيطات الزرقاء، فقد اتبعت منطقاً استراتيجياً يُلَقَّبُ عليه (ابتكار القيمة) من خلال التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، بدلاً من التركيز على هزيمة المنافسين.

كما يؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكلٍ متساوٍ على القيمة وعلى خلقها، فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرجٍ متزايد، وهو ما يؤدي إلى تحسين القيمة لكنه غير كافٍ لجعل الشركة تتميز في السوق، كما أن الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة الأسواق، والقفز للمستقبل، ويسعى لأهداف بعيدة عما يطمح إليه الزبائن، وما يمكن أن يتقبلوه ويدفعوا ثمنه، ومن هنا يجب التمييز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادة السوق، ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن ما ميز الناجحين والفاشلين في خلق القيمة من خلال المحيطات الزرقاء، ليس التقنيات التنافسية الدموية، ولا الدخول المبكر للسوق، رغم وجودها أحياناً، بل ما ميزها هو البحث والسعي نحو ابتكار القيمة الذي يتحقق عندما توازي الشركات بين الخلق والوسيلة، والتكلفة والسعر.

فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي، ينتج عنها إيجاد المحيطات الزرقاء والانفلات من المنافسة. ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركاز التقليدية وهو التنافس

على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز وخفض التكلفة في ذات الوقت.

وعليه فالهدف الأساسي لابتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزبون والمجتمع عموماً، بتكاليف أدنى وآثار بيئية أقل، ما يفضي في النهاية إلى فضاءات سوقية جديدة، وبما أنه في الفضاء السوقي الجديد لا يتوافر منتج أو خدمة لإجراء مقارنة مع أي منهما، فإن التركيز ينتقل من السعر إلى المنتجات/الخدمات الأعلى قيمة التي توفر للزبون، وهذا المنطق الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وبدلاً من محاولة كسب المزايا التنافسية في الأسواق القائمة ينبغي أن تتحاشى الشركات المنافسة، بالتركيز على المطالب التي لم يتم الوفاء بها للزبائن الحاليين أو الجدد، فلماذا يتعين على المؤسسات الكفاح من أجل الأسواق القائمة، إذا كانت تستطيع أن تخلق أسواقاً جديدة؟ من المؤكد أن هذا يُصدق على الرائدین الذين يملكون ما يكفي من القدرات الإبداعية، والموارد، وفي الأغلب الجرأة على نشر الاستراتيجيات المخاطرة.

## 2.2 الدراسات السابقة

بعد البحث والاطلاع تبين للباحث ندرة كبيرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، مما يعني أن هذه الدراسة تعد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق. أما من حيث الدراسات الأجنبية فقد توصل الباحث إلى دراسات أجنبية عديدة تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وقد قام الباحث بعرض موجز لعدد من الدراسات العربية التي استطاع التوصل إليها، وعدد من الدراسات الأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات العربية

بالرغم من ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، خاصة وأنها من الموضوعات الحديثة التي لم تأخذ حقها من البحث والدراسة في العالم العربي -على حد علم الباحث- إلا أن الباحث استطاع العثور على عدد من الدراسات العربية في موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، وفيما يلي توضيحاً موجزاً لعدد من هذه الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1-دراسة (عديلة، 2014): دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر/بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وطبقت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة دراسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً ورئيس قسم وموظف يعملون في المؤسسة وفروعها في المدن الجزائرية، كما استخدمت الدراسة منهج "دراسة الحالة"، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن أهم نتائج الدراسة:

• إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى خلق طلب جديد ويقود إلى مساحة سوق بدون منازع.

- يحقق تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين وذلك من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الإحلال.
  - تحقق المؤسسة مزايا تنافسية مستدامة من خلال تبنيها أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال: استبعاد العناصر غير الضرورية، وتقليل العناصر والإجراءات التي لا مبرر لها وزيادة العناصر ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون، وابتكار طراق وأساليب جديدة لم تكن موجودة من قبل.
  - إن ابتكار القيمة هي بمثابة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال فتح أسواق جديدة غير مطروقة.
  - أظهرت النتائج وجود دوراً معنوياً دال إحصائياً لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.
  - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة في العمل.
- أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب الأولويات وزيادة الاهتمام ببعيد الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة، وضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسة وتنمية مهارات وكفاءات المؤسسة في البحث عن أسواق غير مكتشفة ولم يصلها المنافسون.

2-دراسة (محمد وقاسم، 2013): مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق: دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/الموصل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في المؤسسة المبحوثة، وتقييم مستوى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على عينة من (33) فرداً من القيادات الإدارية في المؤسسة

المبحوثة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن أهم نتائج الدراسة:

- تمتلك القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة تصورات واضحة حول استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها ومساراتها.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون.
- إن مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة كان بدرجة متوسطة ما عدا بعد الزيادة الذي كان مستوى تطبيقه بدرجة عالية نسبياً.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح فئة المدير المالي مقابل الموظف.

أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسويق وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق، لما لها من مزايا وفوائد عديدة، كما أوصت الدراسة بعدم التركيز على الزبائن الحاليين فقط، بل التفكير في منتجات وخدمات جديدة تستقطب زبائن جدد وتساهم في خلق وابتكار قيمة جديدة للمؤسسة وللزبائن معاً، كما أوصت الدراسة ببحث مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات عراقية أخرى، وحول كيفية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في استقطاب زبائن مرتقبين ومستهدفين.

### 3-دراسة (حمودي، 2013): دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات

الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة، والتعرف على مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تفعيل إدارة علاقات الزبائن وتحقيق القيمة والمنفعة للمؤسسة والزبائن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة من (40) موظفاً ومسؤولاً في المؤسسة وخاصة في إدارة علاقات الزبائن، وتم تحليل البيانات من خلال الأساليب والاختبارات التي توفرها برمجية الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئ الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية وكفاءة إدارة مهام علاقات الزبائن.
- حصلت المبادئ: الثاني (التركيز على الصورة الأشمل وليس على الأرقام)، والثالث (الامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي)، والرابع (تحقيق التسلسل الاستراتيجي الصحيح) في استراتيجية المحيط الأزرق على أعلى نسبة تأثير في توطيد العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم.
- لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) دوراً كبيراً في دعم المهام الإدارية في المؤسسة ككل.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق معنوية في آراء المبحوثين تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة ولصالح حديثي الخدمة (5 سنوات فأقل)، وتبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح رئيس القسم مقابل الموظف.

أوصت الدراسة باتباع أطر ومداخل جديدة في الإدارة وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق والعمل على تعزيز التركيز على إعادة بناء السوق، والتغلب على القيادات المؤسساتية وتنفيذ المهام في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات أخرى وفي مناطق أخرى.

#### 4-دراسة (المشني، 2011): استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: دراسة حالة شركة النبيل للصناعات الغذائية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين شركة النبيل كنموذج للصناعات الغذائية الأردنية في زيادة منتجات وأسواق جديدة، والتعرف على دوافع شركة النبيل نحو ابتكار القيمة وتقييم مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واتبعت الباحثة منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم (6)

مديرين) في شركة النبل للصناعات الغذائية ممن يملكون قرأً وافياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:

- من أهم دوافع شركة النبل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هي: الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، زيادة حدة المنافسة التغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، العولمة، الانفلات في أسواق المنافسة، ابتكار القيمة للشركة والزبون.

- تطبق شركة النبل للصناعات الغذائية المبادئ الأربعة الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في إعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام الامتداد لما هو ابعده من الطلب الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبائن والشركة معاً.

- تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبل مكنها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح. أوصت الدراسة شركات الأعمال والحكومات زيادة الاهتمام بابتكار القيمة وريادة منتجات وأسواق جديدة من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والابتعاد عن الإدارة التقليدية التي تؤدي إلى خسارة الزبائن وخسارة رأس المال، كما أوصت بالتوجه نحو الإبداع والابتكار والريادة لتلبية احتياجات السوق المتطورة في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة في بيئة الأعمال.

## 5- دراسة (رؤوف، 2010): دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى/العراق.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تفعيل الأداء التسويقي وترسيخ القناعات لدى القائمين على الأنشطة التسويقية في المنظمة المبحوثة حول جدوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما هدفت إلى تقييم مدى إدراك المدراء والعاملين في الشركة للأفكار التسويقية المعاصرة، ومدى قدرتهم على تحويل الأفكار التسويقية المعاصرة إلى برامج وأنشطة تساهم في تحسين الأداء التسويقي، وهدفت كذلك للتعرف على أهم القيود والمعوقات التي تعوق إمكانيات الاستفادة من الأفكار والأساليب والاستراتيجيات التسويقية المعاصرة، واعتمدت الدراسة

على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على عينة مكونة من (40) شخصاً من أعضاء مجلس إدارة الشركة ورؤساء الأقسام فيها ومعاونهم، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء التسويقي على المستوى الكلي وعلى مستوى كل بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
  - تؤثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بدرجة عالية على المستوى الكلي وعلى مستوى كل بعد من تلك الأبعاد، حيث تؤثر إيجاباً على متابعة المنظمات البديلة والشبيهة والانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية للمنظمات، وإعادة تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين ومتابعة الخدمات والمنتجات المكملة وإعادة النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للمنظمات ومنظور الزمن.
  - تساعد استراتيجية المحيط الأزرق في تشخيص أبعاد السوق الحالية كما تساعد في التفكير في كيفية خلق الطلب.
  - إن الأساليب التسويقية التقليدية لم تعد مجدية في ظل الواقع التنافسي الذي تعيشه المؤسسات الصناعية.
  - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في توجهات المبحوثين نحو دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي تبعاً للمتغيرات: الجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخبرة وتبعاً للمتغيرات الوظيفية المسمى الوظيفي والراتب ونوعية الوظيفة.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية استراتيجيات مبدعة لمواجهة الضمور والمنافسة الشديدة في ظل انفتاح الأسواق المحلية والدولية وفي ظل وجود بدائل لمنتجاتها، والتركيز على الاستراتيجيات التسويقية التي تركز على الزبائن المرتقبين والمستهدفين وليس فقط على الزبائن الحاليين، وتبني تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لكونها تساعد في التفكير في منتجات جديدة تتناسب ورغبات وأذواق الزبائن.

## 6-دراسة (الطار، 2010): دور فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق

التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد.

هدفت الدراسة إلى الإجابة على سؤال رئيس هو: هل لفلسفة استراتيجية المحيط الأزرق دوراً في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة زين للاتصالات؟ كما هدفت إلى تقييم دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتقديم اطار مفاهيمي لماهية استراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسي وتحديد العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وبين التفوق التنافسي كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي من خلال التركيز على استطلاع آراء عينة من العاملين في المؤسسة بلغت (80) فرداً، وزعت عليهم استبانة شملت أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومجال التفوق التنافسي، وتم تحليل البيانات باستخدام برمجية الرزم الإحصائية (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أهمية كبيرة لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء التنافسي للمؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وبين التفوق التنافسي.
- حصل بعد الاستبعاد والتقليص على درجة متوسطة من حيث الترتيب والأهمية من بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- حصل بعدي الزيادة والابتكار على درجة عالية من حيث الترتيب والأهمية من بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- على المستوى الكلي كان تطبيق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة زين للاتصالات بدرجة متوسطة على مستوى الأبعاد الأربعة.
- لم تظهر فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة والصفة الوظيفية.

أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق فلسفة المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، واستمرارية العمل بها في مؤسسة زين للاتصالات وتطوير هذا التطبيق من خلال تفعيل دور قسم البحث والتطوير

في المؤسسة المبحوثة، ومن خلال استقطاب كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة ومدربة في المجالات الإدارية والتسويقية والتعامل مع الأسواق ومع الزبائن، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببعده الابتكار.

#### 7-دراسة (أحمد، 2010): استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من استراتيجيات المحيط الأحمر.

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية المحيط الأزرق واختلافها عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتقييم إمكانية نجاح استراتيجية المحيط الأزرق في ظل المخاطر الكبيرة، وتنوع الصناعات والقطاعات والمنتجات، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وبين كل من زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح، وتغيير قواعد المنافسة كمتغيرات تابعة، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في عدة شركات سورية عاملة في مجال صناعات النسيج، وتشكلت عينة الدراسة من (140) شخصاً من مديريين ورؤساء أقسام وموظفين في هذه الشركات، وزعت عليهم استبانة شملت استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وشملت ثلاثة أبعاد كمتغيرات تابعة هي زيادة الحصة السوقية وزيادة أرباح الشركة وتغيير قواعد المنافسة السوقية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الحصة السوقية للشركة المطبقة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة أرباح الشركة المطبقة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة قدرة الشركة على تغيير قواعد المنافسة السوقية وفتح أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد.
- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إطار عمل تطبيقي وأدوات تحليلية تفيد في إيجاد أسواق جديدة وفي ابتكار القيمة للشركة والزبون، من خلال ابتكار محيطات زرقاء وامتدادات عديدة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح وتغيير قواعد المنافسة تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية، والتخصص العلمي، في حين ظهرت فروق جوهرية تبعاً

لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، وسنوات الخدمة ولصالح فئة الخدمة (6-10 سنوات) والمسمى الوظيفي ولصالح مدير الإدارة التسويقية.

8- دراسة كيم وماوبورجن، (Kim & Mauborgne, 2009): هيكل وأشكال استراتيجية المحيط

### الأزرق. A Blue Ocean strategy shapes and structures?

وهي دراسة أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت إلى التعرف على عوامل النجاح وتحقيق النمو المريح في شركات مدينة دبي والناجمة عن تبني استراتيجية المحيط الأزرق بأشكالها وأدواتها، وركزت على الشركات الحكومية والشركة الخاصة والشركات غير الربحية، وهي دراسة نظرية استندت إلى أدبيات سابقة ودراسات سابقة أجراها الباحثان وخلصت الدراسة إلى أن أدوات استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تستخدم في المدن والدول مثلما تستخدم في الشركات وذلك من خلال الاهتمام بثلاث ركائز أساسية في التخطيط الاستراتيجي هي: القيمة المقدمة للزبون، قيمة الربح المستفاد، مدى استفادة الناس من الاستراتيجيات الجديدة من حيث النظام الاجتماعي والحقوق والخدمات المقدمة، وأوضح الباحثان أن مدينة دبي تفوقت على مدينة شنقهاي الصينية في مجال النمو الاقتصادي والانخراط في الاقتصاد العالمي، حيث تميزت مدينة شنقهاي بتعقيدات النظام القانوني والتعليمات واللوائح الصينية، مما يخلق بيئة غير جذابة للمستثمرين الأجانب كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- إن عوامل النجاح والنمو الاقتصادي في مدينة دبي تتمثل في التحرك الاستراتيجي وتبني أدوات وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وابتكار القيمة، وذلك من خلال الجمع بين ركائز الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الثلاث الرئيسية، كما تتمثل في دعم الحكومة للريادة والابتكار.
- تمكنت الشركات من خفض التكاليف من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الحكومية واستبعاد الإجراءات غير الضرورية.
- ابتكار القيمة للمستثمرين المحليين والأجانب من خلال زيادة عدد ومساحات المناطق الحرة في دبي، ومن خلال تسهيل إجراءات وحرية امتلاك وتحويل الأموال، وتطوير البنى التحتية حيث تمتلك مدينة دبي أرقى البنى التحتية في العالم.

- الفشل في دمج ركائز الاستراتيجية الثلاث يؤدي إلى فشل العديد من الشركات في مجالات الابتكار وتحقيق النمو السريع والمريح وديمومة النجاح.
- حافظت مدينة دبي على طابعها العربي الإسلامي بين أفراد مجتمعها، وعملت على خلق توازن بين الانفتاح الاقتصادي على العالم وبين القيم العربية الإسلامية.

أوصت الدراسة شركات مدينة دبي بالتركيز على مصفوفة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها لابتكار قيمة جديدة للشركة وللزبون، وذلك من خلال الجمع بين الركائز الثلاث للاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وهي: القيمة المقدمة للزبون، قيمة الربح المستفاد، مدى استفادة المجتمع والناس من الاستراتيجيات الجديدة.

9-دراسة بورلتر (Porlter, 2008): التخطيط في استراتيجية المحيط الأزرق في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### **Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates.**

هدفت الدراسة إلى الاستقصاء عن توجهات صياغة وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات متعددة الجنسيات (MNE) والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد بين الباحث أن هذه الدولة العربية تتميز بتعدد الثقافات والنمو الاقتصادي السريع، ودعم الحكومة للاستراتيجيات الجديدة والريادة. وتشكلت عينة الدراسة من (300) مدير في هذه الشركات المنتشرة في مدينتي دبي وأبو ظبي، وقد تم توزيع استبانة على المديرين تبحث عن مدى تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق واطار العمل الرباعي، كما توضح رأي المديرين حول التغيير في الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من الشركات الكبيرة، وذلك بسبب السرعة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع التغييرات البيئية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. حيث تسعى هذه الشركات بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة، وجذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيمة جديدة للشركة والزبائن معاً. وأوصت الدراسة شركات دبي وأبو ظبي وخاصة الشركات في قطاعي الفنادق والخطوط الجوية بالتركيز على نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة التي تقدم منتجات وخدمات فوق معيار

الصناعة وتزليل الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن، وبالتالي تتمكن الشركات من ابتكار القيمة وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

**10- دراسة (طائي، 2006): استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على معمل بسبس الكوفة.**

هدفت الدراسة إلى تطبيق استراتيجية السوق الأزرق في المؤسسات العراقية عامة والمؤسسات المبحوثة خاصة، إلى جانب تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأساليب التنافسية عن طريق استخدام استراتيجية السوق الأزرق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظة وسجلات وبيانات المعمل كأداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استبانة وزعت على عينة مكونة من (20) فرداً، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي وأن المؤسسة لديها اهتمام بهذه الاستراتيجية عن طريق تعدد أماكن البيع وزيادتها، مما يخلق تفوقاً تنافسياً، وأن استراتيجية السوق الأزرق تساهم بإضافة قيمة مبتكرة مع تكلفة قليلة إلى المؤسسة المبحوثة في حالة تبنيها لهذه الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية الزيادة وذلك عن طريق البحث عن أسواق جديدة ومتعددة واستخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات من أجل زيادة المبيعات وضرورة تطبيق الاستراتيجيات الأربعة حسب الأولويات بإجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي استراتيجية تحتاج إلى التطبيق الفعلي.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة سنجا (Singha, 2014):

### Blue Ocean Strategy: The Magic and Science of New Value

استراتيجية المحيط الأزرق: علم سحر لابتكار قيمة جديدة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية علمية فعالة لابتكار القيمة للشركة والزبون، في ظل المنافسة الشرسية في المحيطات الحمراء، كما هدفت الدراسة إلى تحديد المزايا التنافسية التي يولدها تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مسؤولاً ومديراً في (42) شركة هندية تعمل في المجال الصناعي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق فعالة في مساعدة الشركة في مواجهة المنافسة القوية في الأسواق، وتساعد الشركة في زيادة وتسريع النمو من خلال إعادة تركيب الأسواق والمنتجات والخدمات المرافقة، وتساعد المديرين على إمعان النظر في البيانات من منظور جديد، بحيث تساعد الشركة على تحدي الافتراضات الأساسية للشركات المماثلة والمنافسة في السوق، وخاصة الشركات التي تنطوي تحت استراتيجية المحيط الأحمر والتي تمثل أغلب الشركات وأغلب الصناعات القائمة اليوم في الهند، فهي صناعات متكررة في عالم الأعمال، وتركز في أساس نجاحها على قوة المنافسة الديموية اعتماداً على مهارات محددة مثل تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. لذلك فإن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساعد الشركة المطبقة على ابتكار القيمة وامتداد الطلب إلى أسواق لم تكن معهودة من قبل، كما تساعد الشركة على تقسيم الأسواق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تسمح للشركة بالامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي وفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل، كما أن هذه الاستراتيجية تمكن الشركة من جعل المنافسة خارج اللعبة، وأوصت الدراسة الشركات الهندية بتوفير مقومات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ومن ثم تطبيقها بدلاً من استراتيجية المحيط الأحمر الدامية والمكلفة، والإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد، ولم تدخل إلى سوق المنافسة الشرسية.

2-دراسة ايبوريمي وجاباندي (Eboreime & Gbandi, 2014):

### **Blue Ocean Strategy: The strategic of high growth for small and medium enterprises in Nigeria.**

استراتيجية المحيط الأزرق: المنطق الاستراتيجي للنمو المرتفع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى إظهار استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب استراتيجي حديث في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وهي دراسة نظرية استندت إلى إحصائيات عالمية عن شركات أمريكية ويابانية وأخرى أوروبية وشركات جنوب شرق آسيا، وخاصة شركات من كوريا الجنوبية وماليزيا وسنغافورة ودول أخرى عديدة، وخلصت الدراسة إلى أن نيجيريا تتميز بندرة الموارد مما يحتم على المشروعات الصغيرة والمتوسطة إدارة مواردها بطرق مثلى، والاستفادة منها قدر الإمكان في ظل ندرة الموارد، وفي هذا السياق فإن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يشكل مدخلاً فعالاً لإدارات هذه المشروعات لاستغلال مواردها والاستفادة منها بطرق مثلى، كما تساعدها هذه الاستراتيجية على تحقيق أهدافها، خاصة وانها استراتيجية ممكنة التطبيق في المشروعات بشتى أنواعها ومجالات عملها، وممكنة التطبيق في المشروعات بشتى أحجامها كبيرة أم متوسطة أم صغيرة، مما يمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا من زيادة إيراداتها وزيادة أرباحها ورضاء زبائنها، وخلق أسواق جديدة والسير على نهج استراتيجي يزيد من قدرتها على التطور والنمو، وقدرتها على البقاء في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة والبقاء للأقوى، وأوصت الدراسة إدارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة من مزاياها المتعددة.

3-دراسة كيرفي وآخرون (Kirfi, et.al, 2013):

### **Blue Ocean Strategy and the future of public sector: A study of health insurance reforms implementation in Nigeria.**

استراتيجية المحيط الأزرق ومستقبل القطاع العام: دراسة لقطاع التأمين الصحي في نيجيريا.  
هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لإصلاح القطاع الصحي وقطاع التأمين الصحي في نيجيريا استناداً إلى دراسات عديدة في هذا المجال مثل دراسة (Adamu, 2007) ودراسة (Adamu, 2008) ودراسة (Nebefru, 2001) وغيرها من

الدراسات، كما استخدمت الدراسة استمارة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على (68) مسؤولاً ومديراً في شركات التأمين في نيجيريا، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة قطاع التأمين الصحي في نيجيريا يساهم في كفاءة وفعالية هذا القطاع، وزيادة عدد طالبي التأمين الصحي، كما يساهم تطبيق هذه الاستراتيجية في زيادة فعالية خدمات التأمين الصحي مثل رضا حاملي وثائق التأمين الصحي الحكومي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في وصول التأمين الصحي إلى المناطق النائية، وإلى إضافة قيمة جديدة لبطاقات التأمين الصحي كما يساعد على التغلب على المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه مؤسسات قطاع التأمين الصحي وتقليل نفقاتها مع زيادة فعالية خدماتها. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومصنوفة مبادئها الأربعة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية قطاع التأمين الصحي في نيجيريا.

#### 4-دراسة زدرافوكوفك (Zdravkovic, 2013):

### **Linking Strategic Innovation to Requirements: a look into Blue Ocean Strategy.**

#### **ربط الابتكار الاستراتيجي مع المتطلبات: نظرة إلى استراتيجية المحيط الأزرق.**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات السويدية في مدينة ستوكهولم، وطبقت الدراسة على عينة من (42) مديراً تنفيذياً في (34) مؤسسة سويدية، وزعت عليهم استبانة شملت أبعاد مصنوفة استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، الزيادة، الابتكار) وأبعاد الابتكار الاستراتيجي (الفرص المتاحة، التهديدات، عوامل القوة، عوامل الضعف)، ومن خلال تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين فعالية الابتكار الاستراتيجي ومجالاته الأربعة: اغتنام الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، ومواجهة التحديات والتهديدات بأنواعها، وتحديد عوامل القوة وتشجيعها، وتشخيص عوامل الضعف وعلاجها، وبالتالي يمكن للمؤسسة في حال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أن تكون أكثر قدرة على مواجهة المنافسين، وزيادة مزاياها التنافسية وإرضاء زبائنهم، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق

استراتيجية المحيط الأزرق وبين فعالية الابتكار والسياق الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، فترة الخدمة، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً في الآراء تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح المديرين حديثي الخبرة مقابل المديرين قديمي الخبرة. وأوصت الدراسة المؤسسات السويدية محل الدراسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها وفي مواجهة المنافسين في أسواقها والاستفادة من المزايا التي توفرها استراتيجية المحيط الأزرق.

5-دراسة ميرايمي (Mirraimi, 2013):

**Blue Ocean Strategy as revolution in the field of strategic management.**

استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

وهي دراسة نظرية هدفت إلى إظهار أهمية وفعالية استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى توضيح المبادئ التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدمية كما أنها قابلة للتطبيق في شتى المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها، وبينت الدراسة المبادئ الستة الأساسية في استراتيجية المحيط الأزرق وهي: إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة والتركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الأرقام فقط، وابتكار المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات وأذواق الزبائن، ثم الوصول إلى السياق والترتيب الاستراتيجي الصحيح وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، ثم مبدأ تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات وتفادي أية مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة، وأخيراً السعي لتقليل مخاطر الإدارة وبذل جهد إضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الاستراتيجيات الموضوعية، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يساهم في إيجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعالية استغلالها. وأوصت الدراسة المؤسسات الإيرانية بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الستة مما يؤهلها للبقاء في الأسواق من جهة، والنمو والتطور والتحسين المستمر من جهة أخرى.

6-دراسة دي كوردي (Dehkordi, et.al, 2012):

### **Blue Ocean Strategy: A study over A Strategy which help the firm to survive from competitive environment.**

استراتيجية المحيط الأزرق: أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والأسواق وتقنية المعلومات، وطبقت الدراسة على (18) شركة في ماليزيا، حيث وزعت استمارة على عينة من (120) مديراً ومسؤولاً في هذه الشركات، وشملت الاستبانة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، والقدرة على المنافسة والبقاء في البيئة التنافسية كمتغير تابع، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في فتح مساحة أسواق جديدة غير مطروقة سابقاً، يساهم في خلق طلب جديد، يزيد من فرص النمو والتطور، حركة متسارعة للمنتجات والخدمات، زيادة هامش الربح، كما خلصت الدراسة إلى أن ابتكار القيمة للشركة وللزبون هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة بين الوسيلة والسعر والكلفة والتخلص من المنافسة الدموية. وأوصت الدراسة الشركات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن استراتيجيات المحيطات الحمراء، حيث تتسابق الشركات في هذه المحيطات للمنافسة التقليدية وبناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة أو الخدمة.

7-دراسة كوفاك (Kovacic, et.al, 2012):

### **Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy.**

النمو العالي من خلال استراتيجية المحيط الأزرق: التطبيقات في السياسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إحداث النمو المرتفع كهدف رئيسي في السياسة الاقتصادية للشركات في سلوفينيا، وطبقت الدراسة على عينة من (8) شركات عاملة في مجال الصناعات التحويلية، حيث تم توزيع استبانة على عينة من (48) مسؤولاً ومديراً ورئيس قسم في هذه الشركات، حيث تضمنت استبانة الدراسة الربط بين استراتيجية المحيط

الأزرق وبين النمو الاقتصادي والسياسات الاقتصادية المتبعة في هذه الشركات، وبعد تحليل البيانات خرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: إن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الشركات يساهم في الوصول إلى أسواق جديدة لم يتم الوصول إليها سابقاً، جعل المنافسة أمراً غير مطروح، خلق طلب جديد والاستحواذ عليه وهزيمة المنافسين، كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة والسعي وراء التميز والتفرد، تخفيض الكلفة وتحقيق ثغرة نوعية في النمو والتطور، إيجاد قيمة جديدة للشركة والزبون معاً، جعل الابتكار عادة في إدارة الشركة، دفع التكلفة إلى الأسفل مقابل دفع القيمة المقدمة للمستهلك للأعلى باستمرار، ومن هنا يتحقق ابتكار القيمة. وأوصت الدراسة إدارات الشركات بتوفير مقومات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية مستدامة تساعد في تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية والوظيفية والعملية.

#### 8-دراسة لوكاورن (Lu Chaoren, 2011):

#### **Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean A case study of (IKEA) in China.**

استخدام ابتكار القيمة لخلق المزايا التنافسية في استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة حالة لشركة (ايكا) في الصين.

هدفت الدراسة إلى وصف أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة وخلق مزايا تنافسية، وطبقت الدراسة على عينة من الزبائن والعاملين والمديرين في الشركة، حيث شملت العينة (150) مفردة من الفئات الثلاث، وزعت عليهم استبانة إضافة إلى بعض المقابلات مع كبار المديرين في الشركة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن نجاح شركة ايكا نابعاً من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة من تطبيقاتها في شركات عملاقة في دول أخرى، كما خلصت الدراسة إلى أن الشركة بعد تطبيق هذه الاستراتيجية اتجهت نحو ابتكار القيمة من خلال خلق وابتكار قفزة نوعية بالنسبة للزبائن، ومن ثم فتح أسواق جديدة غير مطروقة سابقاً، كما وازنت الشركة بين القيمة والقدرة على خلق القيمة من خلال التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، كما أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق جعل الشركة تصل إلى ريادة السوق والقفز للمستقبل، ووضع أهداف بعيدة المدى، كما أن إدارة الشركة انتهجت سياسية التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في شتى مجالات نشاطها سعياً خلف التمييز وتخفيض الكلفة في آن واحد. وأوصت

الدراسة الشركات الصينية بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاستغناء عن الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية التقليدية حتى تصل إلى ما وصلت إليه شركة ايكيا.

#### 9-دراسة باسري (Basri, et.al, 2011)

### Blue Ocean Strategy: The application in University sciences Malaysia Library.

استراتيجية المحيط الأزرق: تطبيق على مكتبة جامعة العلوم الماليزية.

هدفت الدراسة إلى تقييم نتائج تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على نظام مكتبة جامعة العلوم في ماليزيا، حيث طبقت الدراسة على عينة من (200) طالباً وطالبة من مستخدمي المكتبة لأكثر من مرة، وزعت عليهم استبانة لقياس مدى رضاهم عن خدمات المكتبة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة خدمات المكتبة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية زاد من رضا الطلبة عن خدمات المكتبة، وأن هذه الاستراتيجية هي أفضل وسيلة لإدارة المكتبة لكونها تخلق قيمة للمكتبة وقيمة للمستخدم وتزيد من إقبال الطلبة على زيارة المكتبة والاستفادة من خدماتها، خاصة الخدمات الإلكترونية، كما أن هذه الاستراتيجية تتيح للرواد حرية الحركة دون منافسة، وتساهم في توفير الوقت والجهد المستخدم وتساعد في التغلب على العقبات التنظيمية والإدارية في المكتبة، وساهمت في جعل التنفيذ جزءاً محورياً من نشاط العاملين في المكتبة، كما أن هذه الاستراتيجية مكنت المكتبة من إضافة خدمات جديدة لم تكن موجودة سابقاً مما أسهم في استقطاب زبائن للخدمات الجديدة، ولم تظهر فروق جوهرية في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مزايا تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبة الجامعة تبعاً لمتغيرات الجنس والمستوى الأكاديمي، والتخصص، وعدد مرات زيارة المكتبة، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق هذه الاستراتيجية وتطبيقها في مكتبات الجامعات الماليزية.

#### 10-دراسة اندرسون ونارديني (Anderson & Nardini, 2010):

### Sail Innovation-Sailing into Blue Ocean Strategy.

ابتكار الشراع-الإبحار في استراتيجية المحيط الأزرق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى خلق فرص نمو جديدة وأسواق جديدة في قطاع صناعة اليخوت الأوروبية من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة،

خاصة بعد الركود العالمي (2009) وإفلاس العديد من الشركات، وتكونت عينة الدراسة من أقوى أربع شركات تميزت بالابتكار في مجال صناعة اليخوت في أوروبا، وتم استخدام منهج دراسة الحالة بهدف التعرف على العوامل ذات القيمة من وجهة نظر الشركات المصنعة والزبائن، والتوصل إلى بناء منحى قيمة جديدة للشركات المصنعة لليخوت، وفتح أسواق جديدة وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل المؤدية إلى خلق فرص نمو جديدة وأسواق جديدة هو تحليل العوامل من وجهة نظر الزبائن باعتباره الأساس الذي يمكن الشركات من بناء تصاميم جديدة لإرضاء الزبائن من جهة، وفتح أسواق جديدة من جهة أخرى، مما يمكن الشركات من الوصول إلى مكانة مرموقة وفريدة في هذه الصناعة، كما أظهرت الدراسة أن بعض الشركات يمتلكها الخوف من ابتكار قيمة جديدة، وفتح أسواق جديدة. وأوصت الدراسة الشركات المصنعة بالاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في مجالات نشاطها لكونها تساعدها في خلق قيمة جديدة للشركة والزبون في آن واحد وتمكنها من زيادة أسواق جديدة، كما تمكنها من النمو والتطور.

#### 11- دراسة شانغ (Chang, 2010):

##### **A Blue Ocean Strategy in Bandit cell Phones: A Case Study.**

**تقييم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت لصناعة الهواتف الخلوية.**

هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت (Bandit) لصناعة الهواتف الخلوية في الصين، باستخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث تُعد شركة بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية وأوضحت الدراسة أن شركة ميديا تاك (Media Tak) وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية تمكنت من خلق وتحقيق قيمة عالية للزبائن، وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التي ساعدتها في ابتكار القيمة، وأصبحت هذه الشركة هي أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية لشركة بانديت في الصين من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التي حققت للشركة منافع رئيسية هي: تقليل وقت وصول التصاميم الجديدة إلى السوق، وخفض الكلفة من خلال اقتصاديات الحجم وإعلانات الإنترنت بدلاً من الإعلانات التقليدية المكلفة، وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبي مختلف أذواق ورغبات الزبائن بأفضل الأسعار، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تركيز الشركة على الأنشطة التي تركز على خفض الكلفة وإفترضات القيمة المدركة

لدى الزبائن يؤدي إلى ابتكار القيمة، وبالتالي منع المنافسين من تقليد هذه الاستراتيجية من خلال بناء العوائق المتمثلة في خفض الكلفة، وتحقيق المنفعة والسعر الأمثل للزبائن في آنٍ واحد. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات صناعة الهواتف الخلوية والشركات العاملة في قطاع الإلكترونيات والتكنولوجيا لما توفره للشركة المطبقة من فوائد ومزايا عديدة.

## 12- دراسة كيرجيفسكي ولاسينوفا (Cirjevskis & Lacinova, 2010):

### New Approaches in Measuring and Assessing Viability of Blue Ocean Strategy in (B2B) sector.

مناهج جديدة في قياس وتقييم جدوى استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الأعمال للأعمال. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الجدوى التجارية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وقابليتها للتطبيق في قطاع الأعمال للأعمال (B2B)، وتشكلت عينة الدراسة من شركتين قائمتين في قطاعين مختلفين في دولتين مختلفتين هما: الشركة الأولى هي شركة إنتاج وتوزيع كيماويات البناء في سويسرا، والثانية هي شركة إنتاج وتوزيع معدات التقنية الصناعية في روسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في وصف مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات عينة الدراسة مستخدمة وحدة التحليل المتمثلة في التحرك الاستراتيجي المتمثل في مجموعة من الأفعال والقرارات الإدارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق كما استخدم الباحثان المنهج التحليلي في تحليل العوامل المؤثرة على ابتكار القيمة في قطاع الأعمال للأعمال (B2B)، من خلال استخدام أداتي المقابلات والاستبانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق ذات جدوى تجارية عالية، كما أنها قابلة للتطبيق والنجاح في الشركات عينة الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الشركتين للسياق الاستراتيجي الصحيح في ابتكار القيمة، ومن حيث تحقيق منافع استثنائية عديدة منها: السعر الاستراتيجي، الكلفة المستهدفة، معالجة العقبات التي تواجه ابتكار القيمة، وبالتالي تمكن الشركات من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آنٍ واحد، وتحقيق النجاح الملحوظ في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات المماثلة في قطاع الأعمال للأعمال (B2B)، لكونها ذات جدوى تجارية واقتصادية كبيرة، ولكونها تساعد الشركات على البقاء والاستمرار والنمو والازدهار وريادة الأسواق.

### 13- دراسة زاو وجنيوي (Zhao & Jinwei, 2010):

#### **Application of Blue Ocean Strategy to Chinese (3 G) Mobile telecom industry.**

تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعات الهواتف الخلوية (الجيل الثالث موبايلي) في الصين.

هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في صناعة الاتصالات الخلوية الصينية (موبايلي الجيل الثالث) والتي تُعد من الصناعات سريعة النمو في الصين خاصة في ظل التقدم والتطور السريع في صناعة الاتصالات الخلوية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي والنوعي لتحديد العوامل التنافسية في صناعة الاتصالات الخلوية عن طريق نموذج بورتر لقوى التنافس الخمسة. كما قام الباحثان بتحديد العوامل ذات القيمة للزبائن في قطاع الاتصالات الخلوية التي تمثل سوقاً تنافسية، وفرصة كبيرة للاستغلال والنمو في أسواق جديدة، ومن أهم نتائج الدراسة أن سوق الاتصالات الخلوية الصينية يمثل فرصة كبيرة للاستغلال من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التي تساهم في فتح أسواق جديدة في صناعة الاتصالات الخلوية والإنترنت معاً، كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يساعد في جذب زبائن جدد، وتحقيق النمو حتى في ظل المنافسة الشديدة وبالتالي تمكن الشركات من ابتكار قيمة جديدة للشركة والزبون في آنٍ واحد. وأوصت الدراسة شركات الاتصالات الخلوية بانتهاز الفوائد التي يوفرها تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وخاصة في مجالات ابتكار القيمة، والامتداد إلى أسواق جديدة وتحقيق النمو والنجاح السريع.

### 14- دراسة جان وفوانج (Chan & Vuang, 2009):

#### **Towards the future in uroban public Transportation- Exploring Business Models for Innovation and new Business entry.**

نحو المستقبل في المناطق الحضرية: اكتشاف نماذج عمل جديدة للدخول والابتكار في الأعمال الحديثة.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف نماذج عمل جديدة تمكن الشركات متعددة الجنسيات في قطاع النقل المدني العام في السويد (MNCS) من استخدام مواردها وقدراتها التكنولوجية الداخلية من خلال تبني تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتبني الابتكار بهدف دخول أعمال جديدة، وتحقيق الأرباح وتحقيق النمو، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، حيث تمثلت عينة الدراسة في

شركة رائدة وقائدة في مجال النقل العام المدني في السويد، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات قطاع النقل العام المدني في السويد تتمكن من استغلال القدرات التكنولوجية والموارد الداخلية المتاحة، ومن تحقيق القيمة للمجموعات المختلفة من أصحاب المصالح كالممولين والمساهمين والموردين والحكومات وجمعيات حماية البيئة وغيرها. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية المحيط الأزرق في نشاط شركات قطاع النقل المدني العام في السويد، وإدخال نماذج عمل جديدة إلى الهياكل الداخلية للشركات بهدف تعظيم القيمة وتحقيق النمو وإرضاء الزبائن.

#### 15- دراسة محمد (Mohamed, 2009):

#### **Analysis of the use of the Blue Ocean Strategy: A case study Analysis on (14) different agencies.**

تحليل استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كدراسة حالة لـ(14) وكالة مختلفة في ماليزيا. هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والتحليل الاستراتيجي في (14) شركة ماليزية، إما مطبقة لاستراتيجية المحيط الأزرق، أو تتوجه فعليا لتطبيق هذه الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المحاور الأربعة الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال أداتي المقابلة والاستبانة التي وزعت على كبار المسؤولين في الشركات عينة الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: أنه رغم تنوع الشركات عينة الدراسة، إلا أنها أظهرت التشابه في إطار العمل المتعلق بالمحاور الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تركز هذه الشركات على إزالة واستبعاد الأنشطة المكلفة وغير الضرورية، وتقليص الخدمات غير الضرورية وغير المهمة للزبون والأنشطة التي لا تعود على الشركة بالإيرادات المطلوبة، كما تركز الشركات على الأنشطة التي تساهم في خلق وابتكار القيمة والأنشطة التي تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن. وأوصت الدراسة الشركات عينة الدراسة بالتعمق في تطبيق مبادئ مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق التي تمكنها من قيادة أسواق جديدة وتمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبى وتتسجم مع أذواق ورغبات الزبائن المتجددة، وبما يؤدي في المحصلة النهائية إلى ابتكار قيمة جديدة لكل من الشركة والمنتج والزبون، كما أوصت الدراسة إدارات الشركات عينة الدراسة بتوظيف خبرات بشرية مؤهلة قادرة على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بكفاءة وفاعلية.

## 16- دراسة التيني وسيلفان (Althini & Sylven, 2007):

### **Is it Possible to make competition Irrelevant in a hyper competitive converging environment? A study of Mobile content providers competitive strategies.**

هل من الممكن جعل المنافسة خارج اللعبة: دراسة في الاستراتيجيات التنافسية لخدمات الهواتف النقالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني بعض الشركات المزودة لخدمات الهواتف النقالة في السويد للاستراتيجيات التنافسية بما فيها استراتيجية المحيط الأزرق، ومعرفة مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات العاملة في قطاع الهواتف النقالة في السويد، وطبقت الدراسة على خمسة شركات مزودة لخدمات الهواتف النقالة، بالاعتماد على المقابلات مع المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، إضافة إلى استبانة وزعت على عينة من المسؤولين والعاملين في هذه الشركات، ومن أهم نتائج الدراسة: تقود المتغيرات المعاصرة في قطاع الهواتف النقالة المتمثلة في التقدم التقني والمنافسة الشديدة والتغير المضطرب في رغبات وطلبات الزبائن وتفضيلاتهم الشركات نحو التوجه لابتكار القيمة وتبني مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق من خلال النظر في الخدمات البديلة والمكملة لخدمات الشركة، وتقديم الخدمات لمجموعات مختلفة من الزبائن، كما أشارت النتائج إلى تبني الشركات عينة الدراسة التمايز وخفض الكلفة وابتكار خدمات جديدة، إلا أن خفض الكلفة يقل تأثيره عندما تكون الشركة في مرحلة نمو واتساع، حيث أن هذه المرحلة تتطلب كلفة عالية، وأظهرت الدراسة أن المديرين في هذه الشركات ينظرون للمنافسين كقوة إيجابية في تحقيق الشراكة والتعاون واغتنام الفرص في ظل الاتجاهات المعاصرة والمتسارعة. وأوصت الدراسة مديري هذه الشركات بتبني إبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة كحزمة واحدة، لما لها من فوائد جمة تعود على الشركات وعلى الزبائن وعلى المجتمع ككل.

## 17- دراسة ماد وموسبي (Made & Mosseby, 2005):

### **Innovating Customer Value-A study in Creating Uncontested Market space.**

ابتكار القيمة للعملاء: دراسة في خلق مساحة السوق بالتركيز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج ابتكار القيمة للزبائن في الشركات سريعة النمو التي تركز على خدمة الزبائن، وأثر تطبيق هذه النماذج فيها على قدرتها على فتح أسواق جديدة وطبقت

الدراسة على عينة من أربع شركات عالمية تميزت بقدرتها على خلق قيمة عالية للزبائن، وقدرتها على اختراق الأسواق وفتح أسواق جديدة، وتحقيق النجاح، واعتمدت الدراسة منهج البحث النوعي من خلال التركيز على استراتيجيات ابتكار القيمة وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: إن قدرة الشركات سريعة النمو على فتح أسواق جديدة تعتمد على تبني أفكار ابتكار القيمة من خلال المشاركة بين الشركة وزبائنها، وإعادة تنظيم الموارد وخاصة المعلومات والأصول والوقت والزبائن بهدف تشكيل قيمة جديدة للشركة والزبائن معاً وأن إعطاء الزبائن ما يريدون من المنتجات والخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن، وزيادة مستوى الولاء لديهم للشركة، مما يقود إلى بناء قيمة جديدة وفتح أسواق جديدة في المحيطات الزرقاء. وأوصت الدراسة الشركات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق للامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي والنجاح في تطبيق السياق الاستراتيجي الصحيح وابتكار قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً وبالتالي اغتنام الفرص المتاحة، وخوض غمار الأسواق الجديدة.

## 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها ومبادئها وأهميتها الاستراتيجية، يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- اشتملت الدراسات السابقة على دراسات عربية علماً بأن الدراسات العربية المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق نادرة جداً، إلا أن الباحث استطاع الوصول إلى عددٍ من هذه الدراسات، كما اشتملت الدراسات السابقة على دراسات أجنبية، وقد تم ترتيب الدراسات العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

- تناولت الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- موضوع استراتيجية المحيط الأزرق بجوانبها المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات أخرى، فقد تناولت دراسة عديلة (2014) دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، وتناولت دراسة حمودي (2013) دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، أما دراسة المشني (2011) فقد تناولت دور استراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق جديدة، كما تناولت دراسة رؤوف (2010) دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، وتناولت دراسة العطار (2010) دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، وتناولت دراسة Eboreime & Gbandi (2014) دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق النمو الاقتصادي، وتناولت دراسة Mirrahimi (2013) دور استراتيجية المحيط الأزرق في مجال الإدارة الاستراتيجية في حين تناولت دراسة Dehkordi, et.al (2012) دور استراتيجية المحيط الأزرق في مساعدة المؤسسات على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية، وأخيراً تناولت دراسة Lu Chaoren (2011) دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق المزايا التنافسية.

- تناولت بعض الدراسات السابقة توضيح وتفسير ماهية استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها ومبادئها ودورها في خلق وابتكار القيمة للشركة وللزبون كدراسة أحمد (2010) ودراسة كيم وماوورن (2009)، ودراسة Butler (2008) ودراسة Singh (2014)، ودراسة Zdravkovic, et.al (2013)، ودراسة Kovacic, et.al (2012) ودراسة Basri, et.al (2011).

- تناولت دراسات أخرى مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المختلفة كدراسة محمد وقاسم (2013)، ودراسة Kirfi, et.al (2013)، ودراسة Chang (2010)، ودراسة Zhao & Jinwei (2010)، ودراسة Mohamed (2009).
- استخدمت بعض الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة كدراسة عديلة (2014) ودراسة محمد وقاسم (2013)، ودراسة حمودي (2013)، ودراسة رؤوف (2010) والقطار (2010) وأحمد (2010)، ودراسة Butler (2008)، ودراسة Singh (2014) ودراسة Kirfi, et.al (2013)، ودراسة Zdravkovic (2013)، ودراسة Dehkordi, et.al (2012) ودراسة Kovacic, et.al (2012)، ودراسة Lu Chaoren (2011)، ودراسة Basri, et.al (2011)، ودراسة Mohamed (2009).
- استخدمت بعض الدراسات السابقة المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة كدراسة المشني (2011) ودراسة Lu Chaoren (2012)، ودراسة Cirjevskis & Lacinova (2010) ودراسة Mohamed (20098)، ودراسة Basri, et.al (2011)، ودراسة Althini & Sylven (2007).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع استراتيجية المحيط الأزرق من الجانب النظري، كما اتفقت مع الدراسات التي استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة معاً للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاطار المكاني والاطار الزمني للدراسة كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة وهي الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار.
- استفادت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة بملخصات لهذه الدراسات كما استفادت منها في منهجية الدراسة، وكذلك في استخدام أداتي الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات اللازمة، إضافة إلى إمكانية ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، مما يثري عملية مناقشة الباحث لنتائج الدراسة.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية، كما تميزت بكونها طبقت على الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين. أما الميزة

الأساسية لهذه الدراسة فهي شمول أدواتها (الاستبانة) على أربعة أقسام، شمل القسم الثاني مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) إضافة إلى القسم الثالث المتعلق بابتكار القيمة لكل من الشركة والزيون، أما القسم الرابع والأخير فيهدف إلى تحديد دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق مقسمة إلى خمسة مجموعات من الدوافع، مما يعطي الدراسة ميزة الشمولية من حيث نتائجها وتوصياتها بحيث جاءت نتائج الدراسة شاملةً ثلاثة محاور رئيسية مرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق وهي مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب ثم دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة لكل من الشركة والزيون، إضافة إلى أهم دوافع الشركات لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مما جعل عدد فقرات استبانة الدراسة (103) فقرات متميزة بذلك على جميع الدراسات السابقة التي تناول كل منها جانباً من جوانب استراتيجية المحيط الأزرق، في حين تناولت الدراسة الحالية ثلاثة جوانب رئيسية ومهمة جداً متعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق.

- يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة فائدة في مجال إدارة المؤسسات المحلية لكونها الدراسة الأولى على المستوى المحلي التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق، وبالتالي فهي تشكل سابقة بحثية، كما تشكل مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في مجالات علم الإدارة والتسويق والإدارة الاستراتيجية، كما تشكل إضافة نوعية للمكتبة المحلية والعربية.
- كما يأمل الباحث أن تستفيد الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، علماً بأن المؤسسات والشركات بجميع أحجامها ومجالات نشاطها يمكنها الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، خاصة وأن استراتيجية المحيط الأزرق تعد استراتيجية حديثة وذات قيمة كبيرة للشركة والزبائن والمجتمع، مما قد يشجع العديد من الشركات والمؤسسات على تطبيقها في نشاطها والاستفادة من المزايا والفوائد التي يمكن أن تحققها جراء تطبيقها على أرض الواقع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 1.3 منهج الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 4.3 أداة الدراسة
- 5.3 وصف أداة الدراسة
- 6.3 صدق أداة الدراسة
- 7.3 ثبات أداة الدراسة
- 8.3 متغيرات الدراسة
- 9.3 محددات الدراسة
- 10.3 المعالجة الإحصائية
- 11.3 مقياس الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يتضمن منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة ووصفها وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية ومقياس الحكم على نتائج الدراسة.

#### 1.3 منهج الدراسة

إن موضوع الدراسة الحالية وأهدافها وطبيعتها تستلزم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة بطريقة تفصيلية دقيقة، وجمع المعلومات الخاصة بها ومن ثم تحليلها، والتعرف على جوهر موضوعها تمهيداً للتوصل إلى نتائج واضحة بشأنها.

كما أن المنهج الوصفي ضروري لجمع البيانات الحقيقية والمفصلة عن مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وكما هي موجودة على أرض الواقع دون تحيز من الباحث، كما أن هذا المنهج يساعد الباحث على تبويب البيانات وتصنيفها وتحليلها وصولاً إلى استنتاجات تساهم في فهم موضوع البحث وتطويره، كما أن المنهج الوصفي يساعد الباحث في فهم واقع المشكلة البحثية وتوضيح المتغيرات المؤثرة فيها، والعلاقات والتفاعلات بين هذه المتغيرات مثل توضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج.

وخلاصة القول أن الباحث يستخدم في دراسته الحالية منهجين للبحث هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي انسجماً مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك للتعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والتنبؤ بمستقبل تطبيق هذه الاستراتيجية محل الدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب خلال فترة إجراء الدراسة، والبالغ عددها (7) شركات، وعدد المسؤولين والعاملين فيها (33) مسؤولاً وعاملاً، والجدول (1.3) يوضح خصائص وسمات مجتمع الدراسة.

جدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركات وعدد العاملين فيها.

الرقم	الشركات	عدد العاملين	النسبة من مجتمع الدراسة
1	شركة أكرم سببتياني وأولاده / وكيل Asus-Apple	328	61.5%
2	شركة صفد للهندسة والالكترونيات/ وكيل HP	35	6.5%
3	شركة البداوي لانظمة المعلومات/ وكيل DELL	32	6%
4	شركة المستقبل لتكنولوجيا المعلومات/ وكيل MSI	18	3%
5	شركة غطاشة للتكنولوجيا والاستثمار/ وكيل SAMSUNG	22	4%
6	شركة فلسطين للتكنولوجيا المكتبية/ وكيل ACER	78	15%
7	شركة جروسلم تكنولوجي/ وكيل LENOVO	20	4%
	المجموع	533	100%

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (226) فرداً من المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، شكلت ما نسبته (42.4%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى الجدول الذي وصفه كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) واورده (المعاني وآخرون، 2012: 91) واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية. عند توزيع الاستبانة على المسؤولين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين والتي شكلت مجتمع الدراسة وعينتها.

تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع معظم الاستبانات، وجزء منها عبر البريد الإلكتروني، ولضمان استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبانات فقد قام الباحث بتوزيع (240) استبانة، إلا أن الاستبانات المسترجعة بلغت (217) استبانة، أي بنسبة استجابة (91%) وعند مراجعة الاستبانات المسترجعة تبين أن (17) استبانة منها غير مكتملة، ولذلك تم استثنائها من التحليل، بحيث تم تحليل (200) استبانة، وبما يشكل ما نسبته (83%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وما نسبته (92%) من الاستبانات المسترجعة. والجدول رقم (2.3) يوضح خصائص العينة الديمغرافية.

جدول رقم (2.3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية).

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير	المتغير
-	73.5%	147	ذكر	الجنس
	26.5%	53	أنثى	
-	2.5%	5	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
	26%	52	دبلوم	
	64.5%	129	بكالوريوس	
	4%	8	ماجستير	
	3%	6	دكتوراه	
-	8.5%	17	مدير عام	الوظيفة
	12.5%	25	مدير فرع	
	18%	36	مدير قسم	
	41%	82	موظف	
	13%	26	مندوب مبيعات	
	7%	14	وظيفة أخرى	
-	42%	84	(5) سنوات فأقل	سنوات الخبرة
	32%	64	من (6-10) سنوات	
	17.5%	35	من (11-15) سنة	
	8.5%	17	أكثر من (15) سنة	

بالنظر إلى الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الجدول (2.3) يمكن استنتاج الآتي:

- يلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حين النظر إلى جنس المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، حيث بلغت نسبة الذكور (73.5%) مقابل نسبة (26.5%) للإناث، وقد يعود ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع ذكوري من ناحية، ومحافظ من ناحية أخرى، حيث لا تسمح العديد من العائلات للإناث بالعمل في شركات خاصة، مما يؤثر سلباً على نسبة الإناث بين العاملين في الشركات الخاصة.
- أما من حيث المؤهلات العلمية للمسؤولين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين، فيلاحظ أن البكالوريوس هي الدرجة العلمية الأكثر شيوعاً بين العاملين بنسبة مئوية بلغت (64.5%) تلاها في المقام الثاني درجة الدبلوم بنسبة (26%) ثم درجة الماجستير بنسبة (4%)، أما نسبة حملة درجة الدكتوراه فقد بلغت (3%) فقط، لأن حملة درجة

الدكتوراه نادراً ما يعملون في شركات خاصة، إلا إذا كانت ملكاً لهم، كما أن حاجة الجامعات الفلسطينية لحملة الدكتوراه في تزايد مستمر، مما يؤدي إلى تفضيل حملة الدكتوراه العمل في الجامعات في المجال الأكاديمي، أكثر من الرغبة في العمل في شركات خاصة.

- من حيث المسمى الوظيفي ونوعية الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، فيلاحظ أن الموظفين يشكلون ما نسبته (41%) من حجم العينة، وهذا أمراً منطقياً، فأى شركة أو مؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الموظفين في الوظائف المختلفة، كما أن ما نسبته (18%) من العينة يعملون في إدارة أقسام الشركة مثل قسم المبيعات وقسم المشتريات، وقسم المحاسبة، أما نسبة مندوبي المبيعات فقد بلغت (13%) خاصة وأن هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في مجال تسويق الحواسيب، وما يتعلق بها من منتجات وخدمات مرافقة، أما وظيفة مدير عام فقد بلغت (8%) أي مدير عام لكل شركة من الشركات التي شكلت مجتمع الدراسة، كما تظهر البيانات في الجدول أن بعض الشركات لها فروع عديدة في محافظات الضفة الغربية كشركة سبيتاني وغيرها، حيث بلغت نسبة مديري الفروع (12.5%) من حجم عينة الدراسة.
- أما فيما يتعلق بالخبرة في العمل فيلاحظ أن فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) شكل ما نسبته (42%) من العينة، مما يشير إلى أن الشركات تزيد أعداد موظفيها، وتستبدل بعضهم، أو أن بعض الموظفين يتركون العمل عند حصولهم على فرصة عمل أفضل، أما فئة الخبرة (6-10 سنوات) فقد شكلت ما نسبته (32%) مقابل نسبة (17.5%) لفئة الخبرة (11-15 سنة) ونسبة (8.5%) لفئة الخبرة أكثر من (15) سنة، وهذه الفئة تمثل مالكي الشركة وأقاربهم خاصة وأن معظم الشركات الخاصة الفلسطينية هي شركات عائلية بالأساس.

### 4.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لأغراض الدراسة باعتبارها

- الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها، حيث تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وذلك اعتماداً على عدة دراسات سابقة كدراسة (عديلة 2014) ودراسة (محمد وقاسم 2013) ودراسة (حمودة 2013)، ودراسة (المشني 2011) وبعض الدراسات الأجنبية كدراسة (Singha 2014)، ودراسة (Lu Chaoren 2011) ودراسة (Dehkordi, et.al 2012)، وغيرها من الدراسات ذات العلاقة، إضافةً إلى الإطار النظري المتعلق باستراتيجية المحيط الأزرق.
  - عرضت الاستبانة على المشرف الأكاديمي من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف الأكاديمي.

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الفلسطينية والأردنية، كالدكتور سمير أبو زنيد (جامعة الخليل)، والدكتور محمد الجعبري (جامعة الخليل) والدكتور أحمد المعاني (جامعة فيلادلفيا)، والدكتور أحمد عريقات (جامعة عمان الأهلية)، والدكتور يوسف أبو فارة (جامعة الخليل)، الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما لا يلزم.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجامعة.
- توزيع الاستبانة على المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
- استرجاع الاستبانات وتدقيقها وتحليل المكملة منها عن طريق خبير إحصائي.

### 5.3 وصف أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من أربعة أقسام وعلى النحو التالي:

#### القسم الأول:

وتضمن معلومات عامة متعلقة بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين وتتكون من (4) فقرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) يجيب عليها المبحوث من خلال الاختيار من متعدد.

#### القسم الثاني:

ويهدف إلى قياس مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، حيث يتكون هذا القسم من أربعة محاور وما مجموعه (42) فقرة، يجيب عليها المبحوث من خلال اختيار إجابة من خمسة إجابات على طريقة سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول رقم (3.3) يوضح محاور وفقرات القسم الثاني.

جدول رقم (3.3) محاور وفقرات القسم الثاني (مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق).

الرقم	محاور استراتيجية المحيط الأزرق	عدد الفقرات	تسلسل أرقام الفقرات
1	المحور الأول: مدى تطبيق بعد الاستبعاد	8	8-1
2	المحور الثاني: مدى تطبيق بعد التقليل	9	17-9
3	المحور الثالث: مدى تطبيق بعد الزيادة	13	30-18
4	المحور الرابع: مدى تطبيق بعد الابتكار	12	42-31
	المجموع	42	42-1

القسم الثالث:

ويهدف إلى قياس دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون والمكون من (25) فقرة، يجيب عليها المبحوث من خلال اختيار إجابة من خمسة إجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول رقم (4.3) يوضح محاور وفقرات القسم الثالث.

جدول رقم (4.3) محاور وفقرات القسم الثالث (دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة).

الرقم	دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة	عدد الفقرات	تسلسل أرقام الفقرات
1	المحور الأول: ابتكار القيمة للزبون	11	53-43
2	المحور الثاني: ابتكار القيمة للشركة	14	67-54
	المجموع	25	67-43

القسم الرابع:

ويهدف إلى تحديد دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والمكون من (36) فقرة، موزعة على خمسة محاور، يجيب عليها المبحوث من خلال اختيار إجابة من خمسة إجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول رقم (5.3) يوضح محاور وفقرات القسم الرابع.

جدول رقم (5.3) محاور وفقرات القسم الرابع (دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق).

الرقم	دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	عدد الفقرات	تسلسل أرقام الفقرات
1	المحور الأول: دوافع متعلقة بالسوق	8	75-68
2	المحور الثاني: دوافع متعلقة بالزبائن	8	83-76
3	المحور الثالث: دوافع متعلقة بالموارد	8	91-84
4	المحور الرابع: دوافع متعلقة بالمنافسة والمنافسين	6	97-92
5	المحور الخامس: دوافع أخرى	6	103-98
	المجموع	36	103-68

تجدر الإشارة أنه لأغراض التحليل تم تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية وذلك وفق التصنيف الآتي:

جدول رقم (6.3) تصنيف الإجابات ودرجتها

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وتحليلها، بحيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمس درجات، وأعطيت الإجابة موافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة غير موافق درجتين، أما الإجابة غير موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وعلى النحو التالي:

صدق فقرات الاستبيان: قام الباحث بالتحقق من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

**الطريقة الأولى:** صدق الاستبانة حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وذوي الخبرة والاختصاص تألفت من (5) محكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية والأردنية (مذكورين في ملحق رقم 2 في نهاية الدراسة)، ولقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

الطريقة الثانية: قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتأكد من أنها قادرة ومناسبة لقياس ما صُممت لقياسه، بحيث تكون الفقرة ذات اتساق داخلي عندما يكون قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) دالة عند مستوى دلالة (0.05) إذا كانت قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لكل فقرة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه، والجدول (7.3) يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الأداة.

جدول رقم (7.3) نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الأداة.

الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	0.28	0.000	53	0.42	0.000
2	0.28	0.000	54	0.52	0.000
3	0.34	0.000	55	0.60	0.000
4	0.27	0.000	56	0.67	0.000
5	0.28	0.000	57	0.57	0.000
6	0.27	0.000	58	0.58	0.000
7	0.31	0.000	59	0.46	0.000
8	0.30	0.000	60	0.27	0.000
9	0.34	0.000	61	0.24	0.000
10	0.47	0.000	62	0.45	0.000
11	0.29	0.000	63	0.53	0.000
12	0.38	0.000	64	0.54	0.000
13	0.59	0.000	65	0.48	0.000
14	0.53	0.000	66	0.53	0.000
15	0.27	0.000	67	0.61	0.000
16	0.46	0.000	68	0.31	0.000
17	0.43	0.000	69	0.30	0.000
18	0.41	0.000	70	0.17	0.050
19	0.44	0.000	71	0.34	0.000
20	0.42	0.000	72	0.25	0.000
21	0.57	0.000	73	0.39	0.000
22	0.43	0.000	74	0.51	0.000
23	0.41	0.000	75	0.41	0.000
24	0.42	0.000	76	0.32	0.000
25	0.34	0.000	77	0.46	0.000
26	0.47	0.000	78	0.41	0.000
27	0.63	0.000	79	0.29	0.000
28	0.70	0.000	80	0.51	0.000
29	0.44	0.000	81	0.31	0.000
30	0.64	0.000	82	0.42	0.000
31	0.69	0.000	83	0.35	0.000
32	0.67	0.000	84	0.43	0.000
33	0.68	0.000	85	0.47	0.000
34	0.68	0.000	86	0.50	0.000
35	0.64	0.000	87	0.50	0.000
36	0.64	0.000	88	0.42	0.000
37	0.63	0.000	89	0.25	0.000

0.000	0.28	90	0.000	0.59	38
0.000	0.30	91	0.000	0.61	39
0.000	0.27	92	0.000	0.63	40
0.000	0.25	93	0.000	0.53	41
0.000	0.24	94	0.000	0.37	42
0.000	0.30	95	0.000	0.37	43
0.000	0.24	96	0.000	0.31	44
0.000	0.37	97	0.000	0.56	45
0.000	0.29	98	0.000	0.26	46
0.000	0.27	99	0.000	0.55	47
0.000	0.29	100	0.000	0.48	48
0.000	0.32	101	0.000	0.52	49
0.000	0.41	102	0.000	0.58	50
0.000	0.29	103	0.000	0.52	51
-	-	-	0.000	0.47	52

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً ما عدا الفقرة رقم (70)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات (0.96) وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات.

### 8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هما:

**المتغير المستقل:** استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار).

**المتغير التابع:** ابتكار القيمة للشركة والزيون.

**المتغيرات الوسيطة وهي:** الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة في العمل.

### 9.3 محددات الدراسة

- **المحددات المكانية:** اقتصرَت الدراسة على محافظات الضفة الغربية والقدس المحتلة.

- **المحددات البشرية:** اقتصرت الدراسة على المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في محافظات الضفة الغربية والقدس المحتلة خلال فترة إجراء الدراسة (2015/2014م).
- **المحددات الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث وتحليل استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة والزبون وتحديد دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.
- **المحددات الزمانية:** تقتصر نتائج هذه الدراسة على فترة إجرائها والممتدة من (2014-2015م).

### 10.3 المعالجة الإحصائية

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها ومراجعتها ثم إدخالها إلى الحاسوب وتفرغ البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Scinces ) (SPSS) وذلك من أجل معالجتها إحصائياً، ولقد حُلت الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية بحيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة غير موافق 2 درجة، والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، ما يعني أنه كلما زادت الدرجة زاد دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والعكس صحيح.

ولقد فحصت فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية اللازمة، حيث تم استخدام الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) واختبار "ت" (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) (ANOVA) واختبار توكي (Tukey test) وذلك باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 11.3 مقياس الدراسة

بهدف تصنيف إجابات عينة الدراسة، وذلك كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، ولكل محور من محاور الدراسة، والحكم على النتائج وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وهذا ما يتلاءم ويتناسب مع مثل هذه الدراسة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة منها، فقد تم وضع المقياس اللاحق للدراسة والجدول رقم (8.3) يوضح مقياس الدراسة ومفاتيح التصحيح.

جدول رقم (8.3) مفاتيح التصحيح

الدرجة/ الأهمية	المتوسط الحسابي	الرقم
الدور ضعيف جداً	أقل من واحد صحيح	.1
الدور ضعيف	1-1.99	.2
الدور متوسطة	2.00-2.99	.3
الدور عال	3.00-3.99	.4
لدور عال جداً	4.00-5.00	.5

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضية الأولى والثانية.

2.4 تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الثالثة.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي جمعت من عينة الدراسة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث سيتم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج بالتسلسل الذي وردت فيه ضمن استبانة الدراسة.

#### 1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والفرضية الأولى والثانية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وذلك على جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وكما هو موضح في جدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
عالية جداً	0.32	4.19	200	مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب
عالية	0.42	3.97	200	مدى تطبيق عدد الاستبعاد
عالية جداً	0.37	4.06	200	مدى تطبيق عدد التقليص
عالية جداً	0.37	4.49	200	مدى تطبيق عدد الزيادة
عالية جداً	0.55	4.12	200	مدى تطبيق عدد الابتكار

تشير المعطيات في الجدول (1.4) إلى أن مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة. وعند النظر إلى مدى تطبيق كل بُعد على حدة من الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق،

أظهرت النتائج أن بعد الزيادة كان أكثر الأبعاد تطبيقاً في الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة عالية جداً، تلاه في المقام الثاني عد الابتكار بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة عالية جداً، وجاء في المقام الثالث عد النقل بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة عالية جداً، وجاء عد الاستبعاد في المقام الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة عالية.

تشير هذه النتيجة إلى ضرورة تركيز الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب على بُعد الاستبعاد، باعتباره أقل الأبعاد تطبيقاً، وقد يعود ذلك إلى أن صناعة الحواسيب تتطور بسرعة كبيرة، بحيث يصعب على الشركات مواكبة هذا التطور السريع، إضافةً إلى رغبتها في بيع ما لديها من منتجات موجودة، ثم شراء المنتجات الحديثة.

**الفرضية الرئيسية الأولى: لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.**

تشير المعطيات السابقة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة وبدرجة عالية جداً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

وللتعرف على أهميات كل بُعد من الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق وترتيبها حسب الأهمية، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة، وذلك للإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس الأول، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق بُعد الاستبعاد في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

وللتعرف على مدى تطبيق بُعد الاستبعاد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وترتيب فقراته حسب الأهمية

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لكل فقرة من فقرات بُعد الاستبعاد وذلك كما هو موضح في جدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات بُعد الاستبعاد مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الاستبعاد	رقم الفقرة
عالية جداً	0.93	4.27	تسعى الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد	1
عالية جداً	1.03	4.09	تحرص الشركة على استبعاد الكوادر غير الكفؤة في العمل	6
عالية جداً	0.81	4.07	تهتم الشركة باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة الكلية النهائية	4
عالية جداً	0.75	4.07	تستبعد الشركة كل ما هو غير ضروري في نشاطها وتقديم خدماتها للزبائن.	2
عالية	0.87	3.97	تحرص الشركة على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية خدماتها المقدمة للزبائن	3
عالية	1.00	3.84	تستبعد الشركة المنتجات القديمة من مزيج منتجاتها	7
عالية	1.00	3.77	تحرص الشركة على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية	5
عالية	0.99	3.70	تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها	8
عالية	0.42	3.97	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (2.4) إلى أن مدى تطبيق بُعد الاستبعاد في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.97) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تسعى الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد، وبدرجة عالية جداً.
  - تحرص الشركة على استبعاد الكوادر غير الكفؤة في العمل، وبدرجة عالية جداً.
  - تهتم الشركة باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة الكلية النهائية، وبدرجة عالية جداً.
  - تستبعد الشركة كل ما هو غير ضروري في نشاطها وتقديم خدماتها للزبائن، وبدرجة عالية جداً.
- في حين كانت أدنى الفقرات من حيث التطبيق في إدارة نشاط الشركات عينة الدراسة هي:
- تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها، وبدرجة عالية.
  - تحرص الشركة على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية، وبدرجة عالية.

- تستبعد الشركة المنتجات القديمة من مزيج منتجاتها، وبدرجة عالية.
- تحرص الشركة على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية خدماتها المقدمة للزبائن، وبدرجة عالية.

بلغت أعلى قيمة (4.27) لسعي الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد، وأقل قيمة (3.70) لاستبعاد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها، مما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق بنودُعد الاستبعاد، كما تشير هذه النتيجة إلى ضرورة التركيز على بُعد الاستبعاد خاصة في مجال استبعاد كل الخدمات والمنتجات القديمة، من مزيج المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مما يساعد الشركة على مواكبة كل جديد في مجال الحواسيب ومنتجاتها وخدماتها.

**الفرضية الفرعية الأولى: لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيبُعد الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.**

تشير المعطيات السابقة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق بُعد الاستبعاد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة وبدرجة عالية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيبُعد الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

**السؤال الفرعي الثاني ما مدى تطبيق بُعد التقليل في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

للتعرف على مدى تطبيق بُعد التقليل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وترتيب فقراته حسب الأهمية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرج لكل فقرة من فقرات بُعد التقليل وذلك كما هو موضح في جدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بـ عدد التقليل مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد التقليل	رقم الفقرة
عالية جداً	0.57	4.39	تحرص الشركة على تقليل الهدر في مواردها المتاحة	16
عالية جداً	0.71	4.38	تتمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة اقتصادياً وفنياً	14
عالية جداً	0.67	4.35	تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزيون معاً	13
عالية جداً	0.69	4.17	تحرص الشركة على تقليل وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة	15
عالية جداً	0.77	4.08	تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات عديمة الجدوى	11
عالية جداً	0.92	4.04	تتميز الشركة بالحرص على تقليل العمليات الضارة بالبيئة والمجتمع	10
عالية	0.83	3.97	تتبنى الشركة استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.	17
عالية	0.98	3.58	تسعى الشركة إلى تقليل الخدمات غير الضرورية للزيون	9
عالية	1.13	3.57	تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ	12
عالية جداً	0.37	4.06	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (3.4) إلى أن مدى تطبيق بـ عدد التقليل في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.06) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تحرص الشركة على تقليل الهدر في مواردها المتاحة، وبدرجة عالية جداً.
- تتمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة اقتصادياً وفنياً، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزيون معاً، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على تقليل وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، وبدرجة عالية جداً.

في حين كانت أدنى الفقرات من حيث التطبيق في إدارة نشاط الشركات عينة الدراسة هي:

- تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ، وبدرجة عالية.
- تسعى الشركة إلى تقليل الخدمات غير الضرورية للزيون، وبدرجة عالية.

• تتبنى الشركة استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها، وبدرجة عالية.

تُشير هذه النتيجة إلى وجود تفاوت كبير نسبياً بين أعلى قيمة (4.39) في مجال حرص الشركة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة، وأقل قيمة (3.57) في مجال تبني الشركة للأفكار والاقتراحات وتقليص الخدمات غير الضرورية للزبون، مما يُشير إلى تركيز الشركات على بعض عناصر بُعد التقليص أكثر من العناصر الأخرى، فهي تركز على تقليص الهدر في الموارد المتاحة، بينما لا تركز بنفس المستوى على تقليص الخدمات غير الضرورية المقدمة للزبون. الفرضية الفرعية الثانية: لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بُعد التقليص ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

تشير المعطيات السابقة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق بُعد التقليص من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة وبدرجة عالية جداً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بُعد التقليص ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

**السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تطبيق بُعد الزيادة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

للتعرف على مدى تطبيق بُعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وترتيب فقراته حسب الأهمية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لكل فقرة من فقرات بُعد الزيادة وذلك كما هو موضح في جدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد الزيادة مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	بعد الزيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	تحرص الشركة على زيادة أرباحها	4.78	0.44	عالية جداً
19	تحرص الشركة على زيادة مبيعاتها وإيراداتها	4.72	0.52	عالية جداً
25	تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها	4.70	0.54	عالية جداً
21	تركز الشركة دوماً على تحسين جودة خدماتها للزبائن	4.59	0.53	عالية جداً

28	تحرص الشركة على التحسين والتطوير المستمر لخدماتها	4.47	0.67	عالية جداً
23	تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية	4.45	0.58	عالية جداً
22	تسعى الشركة إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن	4.44	0.57	عالية جداً
27	تواكب الشركة المستجدات العلمية والتقنية في مجال نشاطها	4.44	0.62	عالية جداً
26	تستقطب الشركة وتوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفوة	4.43	0.64	عالية جداً
24	تحرص الشركة على خلق ودخول أسواق جديدة	4.42	0.61	عالية جداً
18	تتبنى الشركة استراتيجيات تحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة	4.40	0.59	عالية جداً
29	تحرص الشركة على اغتنام واقتناص الفرص المتاحة	4.36	0.64	عالية جداً
30	تحرص الشركة على امتلاك موارد تتميز بالندرة	4.13	0.81	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.49</b>	<b>0.37</b>	<b>عالية جداً</b>

تشير المعطيات في الجدول رقم (4.4) إلى أن مدى تطبيق بُعد الزيادة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.49) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تحرص الشركة على زيادة أرباحها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على زيادة مبيعاتها وإيراداتها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها، وبدرجة عالية جداً.
- تركز الشركة دوماً على تحسين جودة خدماتها للزبائن، وبدرجة عالية جداً.

تشير هذه النتيجة إلى تركيز كبير للشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب على بُعد الزيادة باعتباره مؤشراً لمدى تطور الشركة في مجال نشاطها، مع وجود فروق بين أعلى قيمة (4.78)، في مجال حرص الشركة على زيادة أرباحها ومبيعاتها، مقابل أقل قيمة (4.13) في مجال حرص الشركة على امتلاك موارد نادرة، وبالتالي على الشركات زيادة التركيز على ابتكار وامتلاك موارد نادرة، وزيادة التركيز لاغتنام الفرص المتاحة في الأسواق، والتركيز على تبني استراتيجيات فعالة في مجال استغلال الموارد المتاحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب عد الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

تشير المعطيات السابقة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب طبق بـ عد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة وبدرجة عالية جداً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب عد الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تطبيق بـ عد الابتكار في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

للتعرف على مدى تطبيق بـ عد الابتكار من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وترتيب فقراته حسب الأهمية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل فقرة من فقرات بـ عد الابتكار وذلك كما هو موضح في جدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بـ عد الابتكار مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الابتكار	رقم الفقرة
عالية جداً	0.69	4.30	تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب زبائن جدد لمنتجاتها	37
عالية جداً	0.66	4.29	تسعى الشركة إلى خلق وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها	36
عالية جداً	0.75	4.27	تحرص الشركة على خلق أفضل قيمة لزبائنهم	38
عالية جداً	0.82	4.19	الشركة سبقة دوماً في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها	34
عالية جداً	0.70	4.19	تحرص الشركة على دراسة رغبات وتوقعات الزبائن والمجتمع	33
عالية جداً	0.80	4.19	تسعى الشركة دوماً لابتكار خدمات جديدة لزبائنهم	32
عالية جداً	0.82	4.16	تتبنى الشركة تقنيات حديثة في تواصلها مع الزبائن	35
عالية جداً	0.66	4.14	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في تخطيط مواردها المادية والبشرية	40
عالية جداً	0.73	4.09	تتبنى الشركة الابتكار والإبداع لزيادة أسواق جديدة	39
عالية جداً	0.79	4.09	تشجع الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة وتتبنها	31
عالية	0.95	3.79	تبتكر الشركة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين	41
عالية	1.12	3.75	تركز الشركة على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين	42
عالية جداً	0.55	4.12	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (4.4) إلى أن مدى تطبيق بُعد الابتكار في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.12) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب زبائن جدد لمنتجاتها، وبدرجة عالية جداً.
- تسعى الشركة إلى خلق وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على خلق أفضل قيمة لزبائننا، وبدرجة عالية جداً.
- الشركة سباقة دوماً في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها، وبدرجة عالية جداً.

في حين كانت أدنى الفقرات من حيث التطبيق في إدارة نشاط الشركات عينة الدراسة هي:

- تركز الشركة على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين، وبدرجة عالية.
- تبتكر الشركة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين، وبدرجة عالية.

تُشير هذه النتيجة إلى تركيز الشركات على جذب واستقطاب زبائن جدد بشكل كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا التركيز (4.30)، في حين أن تركيز الشركات على ابتكار عقبات وتحديات أمام المنافسين نال أقل قيمة (3.75)، مما يُشير إلى ضرورة تركيز الشركات على عناصر ومقومات المنافسة في أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة، وعليها التركيز على الأبداع والابتكار كسياسة وكمورد استراتيجي من موارد الشركة.

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بُعد الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.**

تشير المعطيات السابقة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق بُعد الابتكار من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة وبدرجة عالية جداً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بُعد الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاطها.

السؤال الرئيس الثاني: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة، لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
عالية جداً	0.44	4.17	200	دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب
عالية جداً	0.50	4.13	200	دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في شركات تسويق الحواسيب
عالية جداً	0.46	4.19	200	دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة في شركات تسويق الحواسيب

تشير المعطيات في الجدول رقم (6.4) إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.17) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة. كما أظهرت النتائج أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في شركات تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.13).

كما أظهرت النتائج أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى شركات تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19).

تُعبّر هذه النتيجة عن الدور الكبير لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة لكل من الشركة والزبون، مع فارق بسيط بين ابتكار القيمة للشركة الذي بلغت قيمته (4.19) مقابل ابتكار القيمة للزبون الذي بلغت قيمته (4.13).

**الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.**

تشير المعطيات السابقة إلى وجود دور وبدرجة عالية جداً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

للإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس الثاني، والتعرف على أهم فقرات مجال ابتكار القيمة لكل من الزبون والشركة كل على حدة. استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة وللزبون، وذلك على النحو الآتي:

**السؤال الفرعي الأول: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	ابتكار القيمة للزبون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
44	تقديم أفضل منتج وأفضل خدمة للزبون	4.40	0.60	عالية جداً
45	تقديم منتجات وخدمات تلبي أذواق ورغبات الزبائن	4.35	0.57	عالية جداً
48	متابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن والاهتمام بها	4.22	0.80	عالية جداً
43	ابتكار القيمة لمجموع زبائن الشركة على اختلاف أنواعهم	4.20	0.60	عالية جداً
47	تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية توقعاته المستقبلية	4.19	0.72	عالية جداً
53	امتلاك تأثير واضح في ذهن الزبون	4.18	0.76	عالية جداً
52	تعظيم ولاء وانتماء الزبائن للشركة ومنتجاتها وخدماتها	4.15	0.79	عالية جداً

46	تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبون	4.05	0.79	عالية جداً
51	تبني تقنيات حديثة في التواصل مع الزبون	4.03	0.77	عالية جداً
50	التفوق على رغبات الزبون بما يعزز حالة الولاء لديه	3.90	0.81	عالية
49	إجراء دراسات مسحية للتحقق من رضا الزبائن وأذواقهم	3.79	0.92	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.13</b>	<b>0.50</b>	<b>عالية جداً</b>

تشير المعطيات في الجدول رقم (7.4) إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.13) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم أربعة فقرات لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون مرتبة حسب الأهمية هي:

- تقديم أفضل منتج وأفضل خدمة للزبون، وبدرجة عالية جداً.
  - تقديم منتجات وخدمات تلبي أذواق ورغبات الزبائن، وبدرجة عالية جداً.
  - متابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن والاهتمام بها، وبدرجة عالية جداً.
  - ابتكار القيمة لمجموع زبائن الشركة على اختلاف أنواعهم، وبدرجة عالية جداً.
- في حين كانت أدنى فقرات دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون هي:
- إجراء دراسات مسحية للتحقق من رضا الزبائن وأذواقهم، وبدرجة عالية.
  - التفوق على رغبات الزبون بما يعزز حالة الولاء لديه، وبدرجة عالية.

تُشير هذه النتيجة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تركز بدرجة عالية جداً على تقديم أفضل المنتجات وأفضل الخدمات لزيائنها، بقيمة عليا بلغت (4.40) بينما حاز اهتمام الشركات بإجراء الدراسات حول مستوى رضا الزبائن وتعزيز ولائهم للشركة كأقل قيمة (3.79)، مما يعني ضرورة زيادة اهتمام الشركات بالبحوث والدراسات المتعلقة برغبات وأذواق ورضا الزبائن.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

تشير المعطيات إلى وجود دور وبدرجة عالية جداً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

السؤال الفرعي الثاني: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابتكار القيمة للشركة	رقم الفقرة
عالية جداً	0.58	4.32	امتلاك التقنيات والخبرات الإدارية المؤهلة	56
عالية جداً	0.64	4.29	تمكين الشركة من انتقاء الأسعار المناسبة لمنتجاتها وخدماتها	59
عالية جداً	0.75	4.29	التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	65
عالية جداً	0.77	4.27	تمكين الشركة من الكشف عن الفرص المتاحة واستغلالها	64
عالية جداً	0.66	4.25	زيادة المعرفة والخبرة الاقتصادية للشركة	57
عالية جداً	0.65	4.23	تمكين الشركة من اختراق أسواق جديدة	55
عالية جداً	0.72	4.20	زيادة الحصة السوقية من خلال التسويق والتسعير الابتكاري	58
عالية جداً	0.62	4.18	زيادة قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات في البيئة	61
عالية جداً	0.71	4.16	تمكين الشركة من إبداع وابتكار منتجات وخدمات جديدة	62
عالية جداً	0.59	4.15	تمكين الشركة من انتقاء الزبائن المناسبين لمنتجاتها وخدماتها	60
عالية جداً	0.77	4.15	زيادة قدرة الشركة على التحكم في قوى المنافسة في السوق	63
عالية جداً	0.81	4.12	تمكين الشركة من الاستجابة للظروف شديدة التعقيد في البيئة المحيطة	66
عالية جداً	0.85	4.12	زيادة قدرة الشركة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات أو خدمات	67
عالية جداً	0.79	4.01	امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين	54
عالية جداً	0.46	4.19	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (8.4) إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم أربعة فقرات لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة مرتبة حسب الأهمية هي:

- امتلاك التقنيات والخبرات الإدارية المؤهلة، وبدرجة عالية جداً.
  - تمكين الشركة من انتقاء الأسعار المناسبة لمنتجاتها وخدماتها، وبدرجة عالية جداً.
  - التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبدرجة عالية جداً.
  - تمكين الشركة من الكشف عن الفرص المتاحة واستغلالها، وبدرجة عالية جداً.
- في حين كانت أدنى فقرات دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة هي:
- امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، وبدرجة عالية جداً.
  - زيادة قدرة الشركة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات أو خدمات، وبدرجة عالية جداً.
  - تمكين الشركة من الاستجابة للظروف شديدة التعقيد في البيئة المحيطة، وبدرجة عالية جداً.

تُعبّر هذه النتيجة عن تركيز الشركات العاملة في تسويق الحواسيب في فلسطين على امتلاك الخبرات والتقنيات الإدارية الكفؤة والمؤهلة بقيمة بلغت (4.32)، في حين أن تركيزها على امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين حاز على أقل قيمة بلغت (4.01) مما يعني ضرورة زيادة تركيز الشركات على امتلاك الموارد النادرة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، إضافة إلى زيادة اهتمامها بتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات وخدمات.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.**

تشير المعطيات إلى وجود دور وبدرجة عالية جداً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

**السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

للتعرف على نوعية العلاقة الارتباطية وقوتها بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) وذلك كما هو موضح في جدول رقم (9.4).  
جدول رقم (9.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين ابتكار القيمة للشركات.

المتغير المستقل * المتغير التابع	العدد	قيمة (R)	الدالة الإحصائية
تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق * ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً	200	0.81	0.000
تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق * ابتكار القيمة للزبون	200	0.69	0.000
تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق * ابتكار القيمة للشركة	200	0.80	0.000

يوضح الجدول رقم (9.4) وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) والدالة الإحصائية (0.000).

أما من حيث العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للزبون فقط كمتغير تابع يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) والدالة الإحصائية (0.000).

أما من حيث العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للشركة فقط كمتغير تابع يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80) والدالة الإحصائية (0.000).

بالرغم من أن أعلى قيمة من معامل الارتباط هي (0.81) وأقل قيمة هي (0.69) إلا أن هذه القيم دالة إحصائياً، وتُعبّر عن العلاقة الوثيقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، وبين قدرة الشركة على ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، مع ضرورة زيادة تركيز الشركات على ابتكار القيمة للزبون أسوةً بتركيزها على ابتكار القيمة للشركة نفسها.

وللتعرف على العلاقة الارتباطية بين كل بُعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة لكل من الزبون والشركة ككل على حدة، تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) وذلك كما هو موضح في جدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين بُعد الاستبعاد كمتغير مستقل وابتكار القيمة لكل من الزبون والشركة كمتغير تابع.

المتغير المستقل * المتغير التابع	العدد	قيمة (R)	الدالة الإحصائية
<b>عد الاستبعاد</b>			
عد الاستبعاد * ابتكار القيمة للزبون فقط	200	0.14	0.055
عد الاستبعاد * ابتكار القيمة للشركة فقط	200	0.26	0.000
<b>عد التقليل</b>			
عد التقليل * ابتكار القيمة للزبون فقط	200	0.40	0.000
عد التقليل * ابتكار القيمة للشركة فقط	200	0.49	0.000
<b>عد الزيادة</b>			
عد الزيادة * ابتكار القيمة للزبون فقط	200	0.54	0.000
عد الزيادة * ابتكار القيمة للشركة فقط	200	0.64	0.000
<b>بعد الابتكار</b>			
عد الابتكار * ابتكار القيمة للزبون فقط	200	0.76	0.000
عد الابتكار * ابتكار القيمة للشركة فقط	200	0.80	0.000

يوضح الجدول رقم (10.4) الآتي:

• وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة وغير دالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الاستبعاد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.14) والدلالة (0.055) وهي غير دالة إحصائياً. وتأتي هذه النتيجة لتنسجم مع نتيجة سابقة تحت جدول رقم (10.4)، التي أشارت إلى أن بُعد الاستبعاد كان أقل الأبعاد

تطبيقاً، وبالتالي جاءت العلاقة بين بُعد الاستبعاد وبين ابتكار القيمة للزبون ضعيفة وغير دالة إحصائياً، مما يشير إلى ضرورة زيادة التركيز على تطبيق بُعد الاستبعاد من جهة وزيادة التركيز على تطبيق هذا البعد في مجال ابتكار القيمة للزبون من جهة أخرى.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الاستبعاد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد التقليل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.40) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد التقليل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

● وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الابتكار من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق بُعد الابتكار من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80) والدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً.

تُشير هذه النتيجة إلى أن أعلى قيمة للعلاقة الارتباطية الموجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغيرات مستقلة، وابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كانت (0.80) والتي تُشير إلى العلاقة الارتباطية بين تطبيق بُعد الابتكار كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، مما يُشير إلى تركيز الشركات على زيادة المبيعات والإيرادات والأرباح لتعظيم قيمة الشركة كأولوية تأتي في مقدمة كل الأولويات الأخرى، في حين كانت أدنى قيمة للعلاقة الارتباطية بين تطبيق بُعد الاستبعاد كمتغير مستقل وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.14)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يستوجب من إدارات الشركات زيادة الاهتمام والتركيز على خلق وابتكار القيمة للزبون، بنفس درجة تركيزها على ابتكار القيمة للشركة.

#### السؤال الرئيس الرابع: ما دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

للتعرف على دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحاور دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحاور دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
عالية جداً	0.43	4.20	200	دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين
عالية جداً	0.52	4.16	200	دوافع متعلقة بالسوق
عالية جداً	0.51	4.35	200	دوافع متعلقة بالزبائن
عالية جداً	0.54	4.12	200	دوافع متعلقة بالموارد
عالية جداً	0.53	4.19	200	دوافع متعلقة بالمنافسة والمنافسين
عالية جداً	0.59	4.11	200	دوافع أخرى

يوضح الجدول رقم (11.4) أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع محاور الدوافع كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.20) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة.

أما من حيث محاور الدوافع فقد جاءت الدوافع المتعلقة بالزبائن في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وبدرجة عالية جداً، تلاه في المقام الثاني الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة عالية جداً، وحل في المقام الثالث الدوافع المتعلقة بالسوق بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة عالية جداً، وجاء في المقام الرابع الدوافع المتعلقة بالموارد بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة عالية جداً، وأخيراً جاءت الدوافع الأخرى بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة عالية جداً أيضاً.

إن كون الدوافع المتعلقة بالزبائن هي أعلى قيمة بين محاور الدوافع، حيث بلغت (4.35) في حين أن العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للزبون كانت ضعيفة، لا يوجد فيه تناقض، فالدوافع المتعلقة بالزبائن هي دوافع ومبررات وجود هذه الشركات لتسويق منتجاتها وخدماتها وبيعها للزبائن، وهذا هو مصدر الأموال اللازمة لإدارة نشاط الشركة، وبالتالي جاء دافع تلبية احتياجات الزبائن، واستقطاب زبائن جدد على رأس الدوافع المتعلقة بالزبائن، وهي دوافع تجارية غايتها تحقيق الربح من خلال زيادة المبيعات، في حين أن ابتكار القيمة للزبون يأتي من خلال تقديم أفضل المنتجات وأفضل الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، إضافة إلى دراسات ومسوحات دورية لرغبات وأذواق الزبائن وأخذها بنظر الاعتبار، والعمل على تحقيقها، وهنا يأتي ابتكار القيمة للزبون، لذلك جاءت أعلى قيمة للدوافع المتعلقة بالزبائن، في حين أن أقل الدوافع كانت الدوافع الأخرى (4.11) وأغلبها دوافع متعلقة ببدء الاستبعاد، ذلك البعد الذي كان أقل الأبعاد تطبيقاً لدى الشركات.

ولتحديد أهم الدوافع المتعلقة بكل مجموعة من مجموعات الدوافع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل مجال من مجالات الدوافع وفقراته كما يأتي.

## المجال الأول: الدوافع المتعلقة بالسوق.

جدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالسوق.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	دوافع متعلقة بالسوق	رقم الفقرة
عالية جداً	0.75	4.39	استهداف أسواق جديدة	68
عالية جداً	0.60	4.33	التغلب على التحديات والعقبات التسويقية.	74
عالية جداً	0.78	4.25	تبني استراتيجيات تمكن الشركة من اختراق الأسواق.	75
عالية جداً	0.75	4.15	الابتكار والإبداع التسويقي.	73
عالية جداً	0.82	4.11	الريادة: زيادة منتجات وخدمات وأسواق جديدة.	72
عالية جداً	0.92	4.01	إعادة بناء حدود السوق.	69
عالية جداً	0.98	4.01	الامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي	71
عالية	0.99	3.83	الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة (الأسواق الحمراء).	70
عالية جداً	0.52	4.16	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (12.4) إلى أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب والمتعلقة بالسوق كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.16) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم خمسة دوافع متعلقة بالسوق مرتبة حسب الأهمية هي:

- استهداف أسواق جديدة وبدرجة عالية جداً.
- التغلب على التحديات والعقبات التسويقية، وبدرجة عالية جداً.
- تبني استراتيجيات تمكن الشركة من اختراق الأسواق، وبدرجة عالية جداً.
- الابتكار والإبداع التسويقي، وبدرجة عالية جداً.
- الريادة: زيادة منتجات وخدمات وأسواق جديدة وبدرجة عالية جداً.

جاء دافع استهداف أسواق جديدة على رأس الدوافع المتعلقة بالسوق، بقيمة (4.39) مقابل دافع الابتعاد عن الأسواق الحمراء ذات المنافسة الشرسة، بقيمة بلغت (3.83)، في إشارة واضحة إلى بعض القصور في الاستراتيجيات التسويقية المبنية على استراتيجية المحيط الأزرق المطبقة في الشركات عينة الدراسة، وقد يكون لحداثة هذه الاستراتيجية من جهة، وتركيز الشركات على

استهداف أسواق جديدة وزبائن جدد من جهة أخرى، ما يبرر كون الابتعاد عن الأسواق الحمراء جاء بدرجة أقل من الدوافع الأخرى المتعلقة بالأسواق.

### المجال الثاني: الدوافع المتعلقة بالزبائن.

جدول رقم (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالزبائن.

رقم الفقرة	دوافع متعلقة بالزبائن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
77	تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن.	4.51	0.62	عالية جداً
76	استهداف وجذب زبائن جدد.	4.49	0.63	عالية جداً
80	رفع مستوى ولاء وانتماء الزبائن لمنتجات الشركة وخدماتها.	4.41	0.68	عالية جداً
78	التوجه نحو ابتكار القيمة للزبون.	4.41	0.70	عالية جداً
79	تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.	4.36	0.70	عالية جداً
81	تقديم منتجات وخدمات متميزة للزبائن.	4.32	0.84	عالية جداً
82	إجراء دراسات مسحية للتحقق من طموحات ورغبات الزبائن.	4.16	0.91	عالية جداً
83	تمكين الشركة من انتقاء الزبائن.	4.13	0.85	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.35</b>	<b>0.51</b>	<b>عالية جداً</b>

تشير المعطيات في الجدول رقم (13.4) إلى أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب والمتعلقة بالزبائن كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.35) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم خمسة دوافع متعلقة بالزبائن مرتبة حسب الأهمية هي:

- تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن، وبدرجة عالية جداً .
- استهداف وجذب زبائن جدد وبدرجة عالية جداً .
- رفع مستوى ولاء وانتماء الزبائن لمنتجات الشركة وخدماتها وبدرجة عالية جداً .
- التوجه نحو ابتكار القيمة للزبون، وبدرجة عالية جداً .
- تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن، وبدرجة عالية جداً .

في مجال الدوافع المتعلقة بالزبائن، كانت أعلى قيمة لدافع تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن بقيمة بلغت (4.51)، في حين جاءت أدنى قيمة (4.13) لدافع تمكين الشركات من انتقاء زبائن جدد، ولإجراء دراسات مسحية للتحقق من طموحات ورغبات الزبائن، وهذا ما

أشارت إليه نتائج سابقة تحت جدول رقم (7.4)، حيث أشارت إلى ضرورة تركيز الشركات على إجراء دراسات مسحية لتقييم طموحات ورغبات وأذواق الزبائن من أجل ابتكار القيمة للزبون.

### المجال الثالث: الدوافع المتعلقة بالموارد.

جدول رقم (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالموارد.

رقم الفقرة	دوافع متعلقة بالموارد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
91	زيادة الأرباح.	4.40	0.70	عالية جداً
84	زيادة قيمة الشركة.	4.26	0.75	عالية جداً
89	زيادة الإيرادات والمبيعات.	4.20	0.86	عالية جداً
85	امتلاك مواد ذات قيمة للشركة والمجتمع.	4.18	0.80	عالية جداً
86	امتلاك موارد تتميز بالندرة.	4.12	0.87	عالية جداً
87	امتلاك موارد غير قابلة للتقليد.	3.97	0.86	عالية
88	امتلاك موارد غير قابلة للنقل والإحلال.	3.96	0.88	عالية
90	طرح المنافسين خارج اللعبة.	3.87	1.00	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.12</b>	<b>0.54</b>	<b>عالية جداً</b>

تشير المعطيات في الجدول رقم (14.4) إلى أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب والمتعلقة بالموارد كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.12) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم خمسة دوافع متعلقة بالموارد مرتبة حسب الأهمية هي:

- زيادة الأرباح وبدرجة عالية جداً .
- زيادة قيمة الشركة وبدرجة عالية جداً .
- زيادة الإيرادات والمبيعات وبدرجة عالية جداً .
- امتلاك مواد ذات قيمة للشركة والمجتمع وبدرجة عالية جداً .
- امتلاك موارد تتميز بالندرة وبدرجة عالية جداً .

تشير هذه النتيجة إلى فروق جوهرية واضحة بين دافع زيادة الأرباح من أجل زيادة قيمة الشركة، بمتوسط حسابي (4.40) وبين دافع طرح المنافسين خارج اللعبة، وامتلاك موارد نادرة غير قابلة للنقل والإحلال من قبل المنافسين بمتوسط حسابي (3.87)، مما يشير إلى بعض القصور في الاستراتيجيات التسويقية المعمول بها في الشركات العاملة في تسويق الحواسيب في فلسطين. كما

أشارت إلى ذلك نتائج سابقة، لذلك على هذه الشركات زيادة التركيز في مجال الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالمنافسين وزيادة التركيز على امتلاك موارد متميزة غير قابلة للنقل والإحلال.

#### المجال الرابع: الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين.

جدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين.

رقم الفقرة	دوافع متعلقة بالمنافسة والمنافسين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
92	تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.	4.37	0.64	عالية جداً
93	التميز عن المنافسين.	4.37	0.69	عالية جداً
94	ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية يصعب تقليدها.	4.29	0.78	عالية جداً
95	امتلاك موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين.	4.22	0.70	عالية جداً
96	استغلال أوجه القصور لدى المنافسين.	4.04	0.88	عالية جداً
97	ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين.	3.84	1.01	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.19</b>	<b>0.53</b>	<b>عالية جداً</b>

تشير المعطيات في الجدول رقم (15.4) إلى أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب والمتعلقة بالمنافسة والمنافسين كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم خمسة دوافع متعلقة بالمنافسة والمنافسين مرتبة حسب الأهمية هي:

- تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وبدرجة عالية جداً .
- التميز عن المنافسين، وبدرجة عالية جداً .
- ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية يصعب تقليدها وبدرجة عالية جداً .
- امتلاك موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين، وبدرجة عالية جداً .
- استغلال أوجه القصور لدى المنافسين، وبدرجة عالية جداً .

عند النظر إلى الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين، نجد أن دافع تحقيق مزايا تنافسية مستدامة جاء في مقدمة الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين بمتوسط حسابي (4.37)، في حين أن دافع ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين جاء في المقام الأخير بمتوسط حسابي (3.84) مما يشير إلى ضرورة تركيز هذه الشركات على الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تمكنها من

وضع عقبات وتحديات أمام المنافسين، وتمكنها من استغلال نقاط ضعفهم وأوجه القصور لديهم مع ملاحظة الانسجام بين هذه النتيجة ونتائج سابقة، خاصة تحت جدول رقم (5.4).

#### المجال الخامس: دوافع أخرى.

جدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال دوافع أخرى

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	دوافع أخرى	رقم الفقرة
عالية جداً	0.75	4.34	زيادة القدرة على البقاء والاستمرار.	101
عالية جداً	0.65	4.30	السعي نحو تطبيق السياق الاستراتيجي الصحيح والمفيد.	99
عالية جداً	0.85	4.24	التحسين والنمو المستمر.	100
عالية جداً	0.79	4.17	التغلب على التحديات والعقبات الإدارية والتنظيمية.	103
عالية جداً	1.00	4.10	التركيز على الصورة الكلية الشاملة وليس على الأرقام فحسب.	98
عالية	0.91	3.98	استبعاد كل ما هو غير ضروري.	102
عالية جداً	0.59	4.11	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات في الجدول رقم (16.4) إلى أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والمتعلقة بالدوافع الأخرى كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.11) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم خمسة دوافع أخرى مرتبة حسب الأهمية هي:

- زيادة القدرة على البقاء والاستمرار، وبدرجة عالية جداً.
- السعي نحو تطبيق السياق الاستراتيجي الصحيح والمفيد وبدرجة عالية جداً.
- التحسين والنمو المستمر، وبدرجة عالية جداً.
- التغلب على التحديات والعقبات الإدارية والتنظيمية، وبدرجة عالية جداً.
- التركيز على الصورة الكلية الشاملة وليس على الأرقام فحسب، وبدرجة عالية جداً.

من الطبيعي أن تركز الشركات على زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة الفلسطينية الاستثنائية، وما تتميز به من تحديات ومشكلات عديدة، لذلك جاء هذا الدافع بقيمة عليا بلغت (4.34)، في حين جاء دافع استبعاد كل ما هو غير ضروري أقل الدوافع بقيمة بلغت (3.98)، وهذا الفرق يتعلق بالقصور في تطبيق بُعد الاستبعاد كما أشارت لذلك نتائج سابقة

تحت جدول رقم (4.1)، مما يقتضي زيادة تركيز الشركات على تطبيق بُعد الاستبعاد ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

#### 2.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة في العمل.

ويندرج عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار ت (T-Test) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار ت (T-Test) للفروق في اتجاهات العاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
الدراسة ككل						
0.099	1.67	198	0.34	4.21	147	ذكر
			0.38	4.12	53	أنثى
مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة						
0.151	1.45	198	0.32	4.21	147	ذكر
			0.33	4.14	53	أنثى
دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً						
0.101	1.66	198	0.43	4.20	147	ذكر
			0.44	4.08	53	أنثى

دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق						
1.24	1.56	198	0.42	4.23	147	ذكر
			0.45	4.12	53	أنثى

أشارت النتائج في الجدول رقم (17.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الدراسة، فقد كانت وجهات نظر المسؤولين والعاملين متقاربة بصرف النظر عن جنسهم، وحيث أن الدلالة الإحصائية في الدراسة ككل وعلى جميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة التي فحصت عندها الفرضيات (0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (18.4). جدول رقم (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
الدراسة ككل					
0.000	8.26	0.88	3.53	4	بين المجموعات
		0.106	20.76	195	داخل المجموعات
		-	24.29	199	المجموع

مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة					
0.000	5.78	0.54	2.15	4	بين المجموعات
		0.93	18.17	195	داخل المجموعات
		–	20.32	199	المجموع
دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً					
0.000	10.57	1.71	6.83	4	بين المجموعات
		0.161	31.49	195	داخل المجموعات
		–	38.32	199	المجموع
دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق					
0.000	5.69	0.96	3.84	4	بين المجموعات
		0.169	32.92	195	داخل المجموعات
		–	36.76	199	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (18.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة. وحيث أن الدلالة الإحصائية في الدراسة ككل وفي جميع مجالات الدراسة أقل من مستوى الدلالة الذي فُحصت عنده الفرضيات (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4) نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسة ككل						المقارنات
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالٍ	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فأقل	
						ثانوية فأقل
			0.281*			دبلوم
				-0.281*		بكالوريوس
						دبلوم عالٍ
						ماجستير
						دكتوراه
مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة						
						ثانوية فأقل
			0.227*			دبلوم
				-0.277*		بكالوريوس
						دبلوم عالٍ
						ماجستير
						دكتوراه
دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً						
						ثانوية فأقل
			0.397*			دبلوم
				-0.397*		بكالوريوس
						دبلوم عالٍ
						ماجستير
						دكتوراه
دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق						
						ثانوية فأقل
			0.263*			دبلوم
				-0.263*		بكالوريوس
						دبلوم عالٍ
						ماجستير
						دكتوراه

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين المؤهل العلمي دبلوم والمؤهل العلمي بكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة وعلى جميع مجالات الدراسة، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (20.4).

جدول رقم (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
<b>الدراسة ككل</b>					
0.000	6.609	0.707	3.535	5	بين المجموعات
		0.107	20.756	194	داخل المجموعات
		–	24.291	199	المجموع
<b>مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة</b>					
0.001	4.113	0.389	1.947	5	بين المجموعات
		0.095	18.369	194	داخل المجموعات
		–	20.316	199	المجموع
<b>دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً</b>					
0.000	8.043	1.316	6.580	5	بين المجموعات
		0.164	31.739	194	داخل المجموعات
		–	38.318	199	المجموع
<b>دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق</b>					
0.000	5.058	0.848	4.240	5	بين المجموعات
		0.168	32.525	194	داخل المجموعات
		–	36.765	199	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (20.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة وعلى جميع مجالات الدراسة. وحيث أن الدلالة الإحصائية في الدراسة ككل وفي جميع مجالات الدراسة أقل من مستوى الدلالة الذي فُحصت عنده الفرضيات (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة وذلك كما هو موضح في جدول رقم (21.4).

جدول رقم (21.4) نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.

الدراسة ككل						المقارنات
وظيفة أخرى	مندوب مبيعات	موظف	مدير قسم	مدير فرع	مدير عام	
				-0.372*		مدير عام
					0.372*	مدير فرع
	0.267*					مدير قسم
				-0.330*		موظف
-	-	-	-0.267*	-0.479*	-	مندوب مبيعات
						وظيفة أخرى
مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة						
				-0.294*		مدير عام
	0.357*	0.254*			0.294*	مدير فرع
						مدير قسم
				-0.254*		موظف
				-0.375*		مندوب مبيعات
						وظيفة أخرى
دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً						
				-0.400*		مدير عام
	0.691*	0.385*			0.400*	مدير فرع
	0.427*					مدير قسم
	0.305*			-0.385*		موظف
-0.421*	-	-0.305*	-0.427*	-0.691*		مندوب مبيعات
	0.421*					وظيفة أخرى
دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق						
				-0.442*		مدير عام
	0.474*	0.382*			0.442*	مدير فرع
						مدير قسم
				-0.382*		موظف
				-0.474*		مندوب مبيعات
						وظيفة أخرى

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع. كما جاءت الفروق بين مدير القسم ومندوب المبيعات ولصالح مدير القسم، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع، وبين مندوب المبيعات ومدير الفرع ولصالح مدير الفرع وبين مندوب المبيعات ومدير القسم ولصالح مدير القسم.

من الطبيعي أن يكون مدير الفرع وكذلك مدير القسم أكثر اطلاعاً على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شتى مجالات العمل في فروعهم وأقسامهم، لذلك جاءت الفروق لصالح مدير الفرع ومدير القسم مقابل مندوب المبيعات الذي يختص عمله في الترويج للمبيعات والبحث عن زبائن جدد وأسواق جديدة، والعمل على في اطار التعليمات المعطاة له من مدير قسم المبيعات وإدارة الشركة.

في مجال مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع، وبين فئة مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع.

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الوظيفة، جاءت الفروق بين مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع وبين مدير القسم ومندوب المبيعات ولصالح مدير القسم، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح الموظف، وبين الموظف ومندوب المبيعات ولصالح الموظف، كما جاءت الفروق بين وظيفة أخرى ومندوب المبيعات ولصالح الوظيفة الأخرى.

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع، وبين مدير الفرع ومندوب المبيعات ولصالح مدير الفرع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعلى جميع مجالات الدراسة، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (22.4).

جدول رقم (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
<b>الدراسة ككل</b>					
0.039	2.846	0.338	1.014	3	بين المجموعات
		0.119	23.277	196	داخل المجموعات
		–	24.291	199	المجموع
<b>مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة</b>					
0.275	1.303	0.132	0.397	3	بين المجموعات
		0.102	19.919	196	داخل المجموعات
		–	20.316	199	المجموع
<b>دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً</b>					
0.021	3.314	0.617	1.850	3	بين المجموعات
		0.186	36.468	196	داخل المجموعات
		–	38.318	199	المجموع
<b>دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق</b>					
0.020	3.359	0.599	1.798	3	بين المجموعات
		0.178	34.968	196	داخل المجموعات
		–	36.766	199	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (22.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك على مجال الدراسة ككل ومجل دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً، وفي مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات عينة الدراسة. وحيث أن الدلالة الإحصائية للدراسة ككل، وفي مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً، وفي مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أقل من مستوى الدلالة الذي فُحصت عنده الفرضيات (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (23.4).

جدول رقم (23.4) نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المقارنات				الدراسة ككل
5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	أكثر من 15 سنة	
5 سنوات فأقل				
10-6 سنوات				
15-11 سنة			0.279*	
أكثر من 15 سنة			-0.279*	
دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزيون معاً				
5 سنوات فأقل				-0.225*
10-6 سنوات				
15-11 سنة			0.225*	0.359*
أكثر من 15 سنة			-0.359*	
دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق				
5 سنوات فأقل				
10-6 سنوات				0.325*
15-11 سنة				0.373*
أكثر من 15 سنة			-0.325*	-0.373*

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين فئة الخبرة (11-15 سنة) وفئة أكثر من (15) سنة ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة).

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، جاءت الفروق بين فئة الخبرة (11-15 سنة) وفئة (5 سنوات فأقل) ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة)، كما جاءت الفروق بين فئة (11-15 سنة) وفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة).

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق بين فئة الخبرة (6-10 سنوات) وفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة الخبرة (6-10 سنوات) كما جاءت الفروق بين فئة (11-15 سنة) وفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة (11-15 سنة).

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

3.5 ملخص نتائج الدراسة

4.5 استنتاجات الدراسة

5.5 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة من وجهة نظر الباحث، وربطها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق ومن حيث الاختلاف، وتتم مناقشة النتائج حسب تسلسل ورودها في الفصل الرابع، كما يتضمن هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، والتوصيات التي خرجت بها الدراسة في ضوء النتائج.

### 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة. وعند النظر إلى مدى تطبيق كل بُعد على حدة من الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق. أظهرت النتائج أن بُعد الزيادة كان أكثر الأبعاد تطبيقاً في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة عالية جداً، تلاه في المقام الثاني بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة عالية جداً، وجاء في المقام الثالث بُعد التقليل بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة عالية جداً، وجاء بُعد الاستبعاد في المقام الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة عالية.

يرى الباحث أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وبدرجة عالية جداً، يشير ويقوة إلى إدراك المسؤولين في هذه الشركات لأهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل والزيادة والابتكار) وإيمان المسؤولين بدور هذه الاستراتيجية في حال تبنيها بتمكين الشركة من استبعاد العناصر غير الضرورية، وتقليل العناصر والإجراءات والأنشطة التي لا مبرر لها وزيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لزيائنها كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية، يمكن الشركة من ابتكار طرق وأساليب إدارية وتنظيمية وتشغيلية وتسويقية لم تكن

موجود قبل تطبيقها، وفي المحصلة النهائية فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يمكن الشركة المطبقة من ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، باعتبار أن ابتكار القيمة يمثل حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق.

كما تعبر هذه النتيجة عن وجود قناعات وبدرجة عالية جداً لدى القائمين على هذه الشركات بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وأهمية توظيفها ميدانياً، مما يشير إلى امتلاك القيادات الإدارية في هذه الشركات تصورات واضحة حول استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها ومساراتها، ومزايا تطبيقها خاصة في مجالات تمكين الشركة من زيادة العرض وزيادة الطلب من خلال فتح أسواق جديدة لم تستهدفها الشركات المنافسة، وتمكن الشركة من إدارة نشاطها وعلاقاتها مع زبائنها بما يؤدي إلى تحقيق القيمة للشركة، وتحقيق المنفعة للزبون، والتركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام فحسب، وبالتالي الامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي كل ذلك من خلال منهجية عمل ضمن السياق الاستراتيجي الصحيح والفعال، ومنهجية فعالة في توطيد العلاقة بين الشركة وزبائنها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعبر وبوضوح عن مواكبة ومتابعة القائمين على إدارة هذه الشركات للاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، وضرورة مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا الحواسيب، تلك التطورات المتسارعة والتي تجعل ما هو حديثاً اليوم، سيصبح قديماً غداً، كما تعبر هذه النتيجة عن قناعات راسخة لدى مديري هذه الشركات بالتغيرات المتسارعة في نمط الحياة ومتطلبات ورغبات وأذواق الزبائن، وهذا يتطلب قدرة الشركة على زيادة منتجات وخدمات جديدة ومتميزة، واستهداف أسواق جديدة، واستقطاب زبائن جدد. وبالتالي تحقيق نمواً في المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية، بما يؤدي في المحصلة النهائية إلى زيادة القيمة للشركة وللزبون معاً، وهذا هو جوهر استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة.

وخلاصة القول إن هذه النتيجة تعبر عن مدى ادراك المديرين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية بمزايا وفوائد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وما تقدمه من أفكار تسويقية معاصرة وفعالة، وأن تطبيق هذه الاستراتيجية تزيد من قدرة إدارة هذه

الشركات على تحويل الأفكار إلى برامج وخطط تنفيذية تساهم في تحسين أداء الشركة في شتى المجالات الإدارية والتسويقية والتشغيلية، وبالتالي خلق وابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً.

اتفقت هذه النتيجة من حيث مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أظهرت امتلاك القيادات الإدارية في المؤسسات الصناعية العراقية تصورات واضحة حول استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة ومساراتها، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أظهرت أن استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة لها دوراً كبيراً في دعم المهام الإدارية في المؤسسة ككل، كما اتفقت مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أشارت إلى أن مؤسسة زين للاتصالات في العراق تطبق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة كبيرة، ما عدا بُعد الاستبعاد يطبق بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة بولتر (2008) التي أظهرت أن مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في شركات دولة الإمارات العربية المتحدة كان كبيراً، حيث تطبق استراتيجية المحيط الأزرق سواءً الشركات الكبيرة أو المتوسطة الحجم بكفاءة وفاعلية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Singha, 2014) التي أظهرت أن الشركات الصناعية الهندية تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها إيماناً منها بفعاليتها في مساعدة الشركات على مواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق، وتساعدتها في تحدي الشركات المماثلة والمنافسة والتفوق عليها، واتفقت مع نتائج دراسة ميرايمي (Mirraimi, 2013) التي أظهرت أن الشركات الإيرانية تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بمبادئها إيماناً منها بقدرتها على زيادة قدرة الشركة على البقاء والتطور والتحسين المستمر في بيئة تنافسية وسريعة التطور. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Anderson & Nardini, 2010) التي أظهرت أن شركات صناعة اليخوت الأوروبية تطبق استراتيجية المحيط الأزرق لبناء منحنى قيمة جديدة لهذه الشركات، وتمكنها من الوصول إلى مكانة مرموقة وفريدة في مجال صناعة اليخوت، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Cirjevskis & Lacinova, 2010) التي توصلت إلى أن شركات قطاع الأعمال في روسيا والسويد تطبق استراتيجية المحيط الأزرق لكونها ذات جدوى تجارية عالية، وتحقق للشركة المطبقة نتائج استثنائية عديدة، وأخيراً اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mohamed, 2009) التي أظهرت أن الشركات الماليزية تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستقطاب،

والتقليص، والزيادة، والابتكار) كإطار ومنهجية عمل تساعد الشركة على خلق وابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد وقاسم (2013) التي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية العراقية كان بدرجة متوسطة ما عدا بُعد الزيادة، الذي كان تطبيقه بدرجة عالية، كما اختلفت مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أظهرت أن تطبيق الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق على المستوى الكلي كان بدرجة متوسطة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول ما مدى تطبيق بُعد الاستبعاد في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى تطبيق بُعد الاستبعاد في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.97) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تسعى الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد، وبدرجة عالية جداً.
  - تحرص الشركة على استبعاد الكوادر غير الكفوة في العمل، وبدرجة عالية جداً.
  - تهتم الشركة باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة الكلية النهائية، وبدرجة عالية جداً.
  - تستبعد الشركة كل ما هو غير ضروري في نشاطها وتقديم خدماتها للزبائن، وبدرجة عالية جداً.
- يرى الباحث أن بُعد الاستبعاد يشير إلى سعي الشركة لاستبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في نشاطها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات دون التأثير على نوعية وجودة ومستوى الإنتاج، وينظر إليه مديري الشركات عينة الدراسة على أنه يتمثل في استبعاد بعض العمليات غير النافعة والتي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للشركة أو للزبون أو للعمليات الإنتاجية، وأن تطبيقه يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس حجم الإنتاج والمبيعات، ويساهم في تقليل التكاليف، ويؤدي في المحصلة النهائية إلى تقدم الشركة وتميزها عن منافسيها.

كما يرى الباحث أن تطبيق بُعد الاستبعاد في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين جاء بدرجة عالية، إيماناً من مديري هذه الشركات والعاملين فيها بضرورة استبعاد كل ما هو غير ضروري في نشاطها وعلاقتها مع زبائنها، وهذا يتطلب استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية منتجاتها وخدماتها المقدمة لزبائنها واستبعاد التكاليف التشغيلية غير الضرورية، والتي يضحّم بقاؤها التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة واستبعاد التكاليف التسويقية غير الضرورية، خاصة في ظل توافر سبل التواصل الإلكتروني، واستبعاد كل الكوادر البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة في العمل، كما تعبر هذه النتيجة عن مستوى عالٍ من الفهم والإدراك لدى مديري الشركات والعاملين فيها لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومساراتها، وأن بُعد الاستبعاد يتطلب استبعاد العناصر والإجراءات والنشاطات التي لا مبرر لها مع التركيز على توطيد العلاقة مع الزبائن والعمل بروح الفريق في إطار استراتيجي صحيح وفعال.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kovacic, et.al, 2012) التي أشارت إلى أن بُعد الاستبعاد في مصفوفة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة من خلال تخفيض التكاليف غير الضرورية، ودفع التكلفة إلى الأسفل مقابل دفع القيمة إلى الأعلى باستمرار، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Lu Chaoren, 2011) التي أشارت إلى أن بُعد الاستبعاد وتطبيقه في الشركة يمكنها من تخفيض التكلفة والتميز في النشاط في آن واحد، واتفقت مع نتائج دراسة (Chang, 2010) التي أشارت إلى أن بُعد الاستبعاد يمكن الشركة من خلق وتحقيق قيمة عالية للزبون وخفض الكلفة في آن واحد، ويمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم والإعلان الإلكتروني بدلاً من وسائل الإعلان التقليدي والمكلفة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Mohamed, 2009) التي أشارت إلى أن بُعد الاستبعاد يركز على استبعاد الأنشطة المكلفة وغير الضرورية وتقليص الخدمات غير الضرورية وغير المهمة للزبون واستبعاد الأنشطة التي لا تعود على الشركة بالإيرادات المطلوبة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أظهرت أن بُعد الاستبعاد حصل على مستوى متوسط من التطبيق في مؤسسة زين للاتصالات في العراق من حيث الترتيب والأهمية من بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ما مدى تطبيق بـُعد التقليل في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى تطبيق بـُعد التقليل في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.06) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تحرص الشركة على تقليل الهدر في مواردها المتاحة، وبدرجة عالية جداً.
- تتمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة اقتصادياً وفنياً، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزبون معاً، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على تقليل وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، وبدرجة عالية جداً.

يرى بالحث أن بـُعد التقليل يتمثل في تقليل أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الشركة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على حجم النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات النوعية والجودة والأرباح كأن تقوم الشركة بتقليل بعض الخدمات المقدمة للزبائن والغير ضرورية والمبالغ فيها، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ، أو تقليل حجم التطبيقات المضرة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، سعياً إلى تميز الشركة عن منافسيها.

وانطلاقاً من إدراك المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب لأهمية مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، جاء تطبيق بـُعد التقليل بدرجة عالية جداً، خاصة في مجال حرص الشركة على تقليل الهدر في مواردها المتاحة، وتتمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة، وتتخلص من الأفكار عديمة الجدوى أو المستحيلة التنفيذ، كما تحرص الشركات على تقليل المخاطر وتجنب التهديدات المحتملة كما تحرص الشركة على تقليل العمليات الضارة بالبيئة والمجمع، حرصاً على المسؤولية الاجتماعية للشركة نحو المجتمع الذي تعمل فيه، وتقليل الخدمات غير الضرورية وغير النافعة للزبون أو للشركة.

كما تعبر هذه النتيجة عن إدراك المديرين في الشركات عينة الدراسة لأهمية بُعد التقليص في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، مما يقود إلى مساحة سوق أوسع وبدون منافس أو منازع، وإدراكاً من مديري هذه الشركات بأن الخروج من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الشديدة يتطلب استبعاد العناصر غير الضرورية وغير المجدية، وتقليص بعض العمليات والأنشطة والتكاليف التي لا مبرر لها، وهذا يتطلب الاعتماد على القدرات الجوهرية الداخلية للشركة، والكفاءة والفاعلية في إدارة مواردها، وديناميكية الشركة للوصول إلى أسواق جديدة واغتنام الفرص المتاحة، كما يتطلب تطبيق هذا البعد استغلال القدرات الخارجية للشركة، من خلال العلاقات التكاملية والوطيدة مع الزبائن والموردين والموزعين، هذه العوامل والعناصر تساعد الشركة على إثبات وجودها في السوق التنافسية، وهذا ما يدركه المديرين والمسؤولين في الشركات عينة الدراسة.

اتفقت هذه النتيجة مع جوهر الدراسات السابقة، ومع الاطار النظري المتعلق ببعد التقليص من أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة عديلة (2014) التي أشارت إلى أن بُعد التقليص يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، ويمكنها من تقليص العناصر والإجراءات التي لا مبرر لها، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق بُعد التقليص في شركات الصناعات الدوائية في العراق كان بدرجة عالية، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بما في ذلك بُعد التقليص لها دوراً كبيراً في دعم المهام الإدارية والامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي، كما اتفقت مع نتائج دراسة رؤوف (2010) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بما في ذلك بُعد التقليص وبين الأداء التسويقي على المستوى الكلي، وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة (كيم وماوودرجن، 2009) التي أظهرت أن بُعد التقليص يمكن الشركات في دبي من خفض التكاليف غير الضرورية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (بولنتر، 2008) التي أظهرت أن بُعد التقليص يساهم في تخفيض الكلفة وإزالة الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Kirfi, et.al, 2013) التي شارحت إلى أن بُعد التقليص يساهم في تقليل نفقات قطاع التأمين الصحي في نيجيريا دون التأثير في فعالية الخدمات المقدمة

للزبائن، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Dehkordi, et.al, 2012) التي أظهرت أن بعد التقليل يساهم في الموازنة بين الوسيلة والسعر والكلفة والتخلص من المنافسة الدمية.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أشارت إلى حصول بُعد التقليل على درجة متوسطة من حيث الترتيب والأهمية من بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما مدى تطبيق بُعد الزيادة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

بينت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق بُعد الزيادة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.49) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تحرص الشركة على زيادة أرباحها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على زيادة مبيعاتها وإيراداتها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها، وبدرجة عالية جداً.
- تركز الشركة دوماً على تحسين جودة خدماتها للزبائن، وبدرجة عالية جداً.

يرى الباحث أن بُعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، يتمثل في إضافة الموارد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين وتطوير مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للسوق للزبائن، مما يمكن الشركة من تحقيق مستوى معقول من النمو سواءً في معدلات الإنتاج أو الحصة السوقية أو حجم الإنتاج المبيعات، وهذا التوسع الناجم عن تطبيق بُعد الزيادة ينعكس إيجاباً على شهرة الشركة وسمعتها في مجال نشاطها محلياً ودولياً، وبما يمكنها من جذب واستقطاب زبائن جدد، واستقطاب كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الأداء، وفي المحصلة النهائية زيادة قيمة الشركة والزيون معاً.

تُعبّر هذه النتيجة عن فهم عميق وإدراك مديري الشركات عينة الدراسة أن خلق محيط أزرق جديد يتطلب ديناميكية في العمل والإبداع في ابتكار أنشطة تمكن الشركة من التكيف بشكل كبير

مع متطلبات السوق والزيائن من جهة، والتوافق مع القيم الأساسية الشائعة لدى الزبون لتشكيل مجموعة جديدة من القيم التي تميز الشركة عن الآخرين في مجال عملها، وأن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها يتطلب ابتكار استراتيجيات بعيدة عن التقليدية تساهم في زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار. وهذا يتطلب دراسة لكل العمليات والأنشطة والإجراءات والموارد والسياسات بهدف استبعاد غير المفيد وغير الضروري، وزيادة العناصر التي تمكن الشركة من التميز عن الآخرين، خاصة وأن خلق أسواق جديدة وزيادة قيمة الشركة وزبائنها يتطلب دراسة أنشطة الشركة ومنتجاتها وخدماتها وتوقعات وأذواق زبائنها لتحديد مسار واضح لنشاطها في المستقبل يمكنها من تجاوز المنافسين.

وبالنظر إلى نتائج الفقرات لمحور الزيادة، نلاحظ أن الشركات تركز على زيادة أرباحها من خلال زيادة مبيعاتها وأرباحها، كما تحرص على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها، كما تركز دوماً على زيادة جودة خدماتها، وتحرص على زيادة جهود التحسين والتطوير المستمر لخدماتها ومنتجاتها، وزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة منافذ التوزيع، كما تحرص على متابعة ومواكبة المستجدات العلمية والتقنية في مجال نشاطها، وتحرص على استقطاب كوادر بشرية مؤهلة وذات خبرة. هذه العناصر التي تشكل بؤعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ويمكن أن يكون لطبيعة البيئة المحلية السائدة والتي تتسم بالمخاطر العديدة والقيود والإجراءات الاحتلالية التي تضاعف من المخاطر والتهديدات في بيئة الأعمال تأثير على مديري الشركات في دوام البحث والتقصي عن الأساليب والاستراتيجيات التي تمكن الشركات من الصمود في وجه هذه التهديدات في البيئة المحيطة، وهذا ما تعبر عنه هذه النتيجة.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عديلة (2014) التي أشارت إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في ذلك بؤعد الزيادة، يحقق للشركة المطبقة ميزة تنافسية يصعب تقليدها، ويمكنها من امتلاك وزيادة الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد أو الإحلال، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أشارت إلى أن شركات الصناعات الدوائية في العراق تطبق بؤعد الزيادة بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى أن تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق له تأثير إيجابي وداعم للعمليات الإدارية في أقسام وفروع وأنشطة الشركة ككل، كما اتفقت مع نتائج دراسة رؤوف (2010) التي أشارت إلى وجود علاقة

ارتباطية معنوية بين بُعد الزيادة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء التسويقي الكلي للشركة، كما اتفقت مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أشارت إلى أن مؤسسة زين للاتصالات في العراق تطبق بعد الزيادة بدرجة عالية جداً من حيث الأهمية والترتيب من بين الأبعاد الأربعة لمصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة احمد (2010) التي أشارت إلى دور بعد الزيادة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح وتغيير قواعد المنافسة لدى الشركات السورية العاملة في مجال صناعات النسيج، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (كيم وماوودرجن، 2009) التي أشارت إلى أن بُعد الزيادة يؤدي إلى ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً من خلال زيادة عدد ومساحات الأسواق الحالية والمستهدفة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Singha, 2014) التي توصلت إلى أن بُعد الزيادة يؤدي إلى تمييز المنتج، وتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة وبالتالي إلى الامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي وفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Eboreime & Gbandi, 2014) التي توصلت إلى أن بُعد الزيادة مكن الشركات في نيجيريا من زيادة إيراداتها وزيادة أرباحها، وإرضاء زبائنهم، وخلق أسواق جديدة، وزيادة قدرتها على التطور والنمو، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) التي أشارت إلى أن تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في ذلك بُعد الزيادة ساعد الشركة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، وزيادة المزايا التنافسية للشركة، واتفقت مع نتائج دراسة (Mirrahimi, 2013) التي أظهرت أن تطبيق بُعد الزيادة ساهم في إيجاد أسواق جديدة وخلق طلب جديدة وزيادة معدلات النمو لدى الشركات الإيرانية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Iohamed, 2009) من حيث أهمية بُعد الزيادة في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**مناقشة للنتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما مدى تطبيق بُعد الابتكار في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى تطبيق بُعد الابتكار في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع الفقرات كان بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.12) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أعلى أربعة فقرات من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي:

- تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب زبائن جدد لمنتجاتها، وبدرجة عالية جداً.
- تسعى الشركة إلى خلق وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها، وبدرجة عالية جداً.
- تحرص الشركة على خلق أفضل قيمة لزبائننا، وبدرجة عالية جداً.
- الشركة سباقاً دوماً في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها، وبدرجة عالية جداً.

يرى الباحث أن بُعد الابتكار من أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق باعتباره يعبر عن القدرات والصفات المميزة للشركة في البيئة المتغيرة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، كما يعبر عن تبني الإدارة لأفكار جديدة وممارستها في الأداء كممارسات جديدة في مجال النشاط، كما أن الإبداع والابتكار يقود الشركة إلى التجديد، من خلال ابتكار طرق ووسائل جديدة للعمل، ومن خلال ابتكار حلول مبتكرة للمشكلات والتهديدات والمخاطر ويمكن الشركة من التميز من خلال ابتكار أساليب وأدوات جديدة بدلاً من الأساليب التقليدية. وبالتالي تمكن الشركة من التكيف مع المواقف الجديدة والمختلفة داخلياً وخارجياً، كما أن الابتكار يعني ترجمة المعارف إلى طرق جديدة لتطوير العمل وإدارته، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد الشركة على أن تنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا الزبون، وتقديم أفضل قيمة له وفي المحصلة النهائية تقديم أفضل قيمة للشركة نفسها.

ويبدو أن إدارات الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية في فلسطين والتي تمثل مجتمع الدراسة وعينتها، تدرك أن الابتكار يعني قدرة الشركة على التوصل لكل ما هو جديد في مجال نشاطها، وبالتالي إضافة قيمة أسرع وأكبر للشركة في مواجهة المنافسين والابتكار يعني الأسبقية في الأفكار الجديدة، والمنتجات الجديدة، والخدمات الجديدة، والأسبقية في الوصول إلى الأسواق وريادة أسواق جديدة لم تصل إليها المنافسة الحمراء.

لذلك حصل بُعد الابتكار على درجة عالية جداً من الأهمية، ومن مستوى التطبيق في الشركات عينة الدراسة، حيث تجلت هذه الأهمية من خلال حرص الشركات وسعيها المتواصل لاستقطاب زبائن جدد، وسعيها لخلق وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها، وحرص الشركات على خلق أفضل قيمة لزبائننا، وحرصها على أن تكون دوماً سباقاً في إدخال المنتجات الجديدة والتقنيات الجديدة في نشاطها أو لزبائننا، كما تحرص الشركة على دراسة رغبات وتوقعات وأذواق وتوجهات

زيائتها من ثم ابتكار الوسائل والأدوات اللازمة لتلبية هذه الأذواق والرغبات من خلال ابتكار منتجات جديدة وخدمات جديدة، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى طرق ووسائل وأنماط تمكن الشركة من زيادة مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية، واستهداف أسواق جديدة، كما تمكن الشركة من تخطيط مواردها المادية والبشرية بما يسفر عن كفاءة الأداء، ومن جانب آخر تحرص الشركات على ابتكار معيقات أمام منافسيها من خلال اتباع أساليب تسويقية يصعب محاكاتها، وابتكار موارد يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عديلة (2014) التي تشير إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق وخاصة بـُعد الابتكار يمكن الشركات من خلق طلب جديد، وابتكار مزايا تنافسية يصعب تقليدها، ويمكنها من امتلاك موارد جديدة ذات قيمة وغير قابلة للإحلال، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أشارت إلى أن بـُعد الابتكار حاز على مستوى عالٍ جداً في مدى التطبيق في شركات الصناعات الدوائية في العراق، واتفقت مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى أن بـُعد الابتكار يمكن الشركة المطبقة من الامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي، واتفقت مع نتائج دراسة المشني (2011) التي أشارت إلى أهمية بـُعد الابتكار في زيادة منتجات وأسواق جديدة في مجال الصناعات الغذائية في الأردن مما يؤدي إلى ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً، واتفقت مع نتائج دراسة رؤوف (2010) التي أشارت إلى أهمية بـُعد الابتكار في تشخيص أبعاد السوق، والتفكير في كيفية خلق الطلب، خاصة وأن الأساليب التقليدية لم تُعد مجدية في ظل الواقع التنافسي للمؤسسات الصناعية، واتفقت مع نتائج دراسة العطار (2010) التي أظهرت حصول بـُعد الابتكار على درجة عالية من الأهمية من بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، واتفقت مع نتائج دراسة احمد (2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق بـُعد الابتكار وبين زيادة قدرة الشركة على تغيير قواعد المنافسة وفتح أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zdravkoic, 2013) التي أشارت إلى أهمية بـُعد الابتكار في ابتكار الفرص المتاحة، وابتكار عوامل وعناصر القوة للشركة، واتفقت مع نتائج دراسة (Dehkordi, et.al, 2012) والتي أظهرت أن تطبيق بـُعد الابتكار يساعد الشركة المطبقة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية، واتفقت مع نتائج دراسة (Lu Chaoren, 2011) التي أظهرت أن بـُعد الابتكار يمكن الشركة من القفز للمستقبل وصياغة أهداف بعيدة المدى واختراق

أسواق جديدة غير مطروحة، واتفقت مع نتائج دراسة (Mohamed, 2009) التي أشارت إلى أن بُعد الابتكار يساعد في خلق ابتكار قيمة للشركة وللزبون. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.17) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في شركات تسويق الحواسيب كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.13).

كما أظهرت النتائج أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى شركات تسويق الحواسيب في فلسطين كان بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19).

يرى الباحث أن ابتكار القيمة يعني انتهاج الشركة منطقاً استراتيجياً مختلفاً، يحدث عندما تنتهج الشركة أسلوباً في إدارة نشاطها، يوازن بين الابتكار من جهة، وبين متغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي، وبالتالي فإن ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الاستراتيجية التنافسية الحمراء وهي: العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت، فالاستراتيجية الحمراء تفترض أنه على الشركات التي تريد تقديم قيمة أكبر لعملائها التضحية باعتبارات القيمة المقدمة للعملاء، إلا أن الاستراتيجية الزرقاء ومن خلال مفهوم ابتكار القيمة توفق بين القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبار التكلفة (من حيث تقليص التكاليف) في نفس الوقت.

وتعتبر هذه النتيجة عن إدراك مديري الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً. ولكل منهما على حدة، وفق مبدأ "التميز والتقليص"، وذلك من خلال التركيز على مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة لزيائها مع ابتكار أساليب تُحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر التكاليف التي تتنافس الشركات على تقديمها لزيائها دون تمييز، أما مزيج القيمة المقدمة للزبائن، فنتم زيادته من خلال ابتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء، وبالتالي فإن تحقيق تميز المنتجات وتقليص التكاليف في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق الفائدة والقيمة لكل من الشركة والزيائن في ذات الوقت، لذلك جاء دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً بدرجة عالية جداً.

إن ابتكار القيمة للزيائن يتمثل في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها الشركة لزيائها بينما تتمثل القيمة للشركة في تسعير وتكلفة المنتجات المقدمة للزيائن، وبالتالي فإن ابتكار القيمة يحدث فقط عند الموازنة وفي نفس الوقت بين عناصر عديدة أهمها: الفائدة التي يحصل عليها الزبائن، أسعار المنتجات، هيكل التكاليف، وهذا هو سر نجاح استراتيجية المحيطات الزرقاء.

ويرى الباحث أن القيمة للزبون تتمثل في المنفعة المدركة من المنتج أو الخدمة، من حيث المنافع والسعر والجودة والعلامة التجارية والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها من المنافع التي يرغب فيها ويتوقعها الزبون.

أما القيمة للشركة فتتمثل في قدرة استراتيجية عمل الشركة وقراراتها وأنشطتها على تحقيق أرباح مستقبلية تفوق الكلفة، كما تتمثل في ريادة منتجات وخدمات جديدة وزيادة المبيعات والحصة السوقية.

وتُعتبر هذه النتيجة أيضاً عن فهم واضح لدى إدارات الشركات بأن ابتكار القيمة يمثل مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق النمو في الأعمال، ويتضمن التحول من التركيز على المنافسة الحالية إلى التركيز على خلق أسواق جديدة، وتقديم عروض جديدة وذات قيمة، كما يتفهم مديري الشركات بأن ابتكار القيمة يتطلب التأثير على هيكلية التكاليف وافتراسات القيمة المدركة لدى

الزبائن، بهدف تقديم قيمة جديدة للزبون من المنتجات والخدمات بأسعار جذابة وبالتالي فإن ابتكار القيمة للزبون ستؤدي إلى ابتكار القيمة للشركة.

وخلص القول أن مديري الشركات عينة الدراسة مدركين بأن ابتكار القيمة يتمثل بتقديم قيم جديدة للزبون تتضمن عوامل القيمة المدركة للزبون من المنتج أو الخدمة من منافع وسعر وجودة، وغيرها من القيم التي يتوقعها الزبون، وبالتالي تحقيق عوامل القيمة للشركة من خلال خفض التكاليف وزيادة المبيعات والأرباح والحصة السوقية، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة والتي يرى الباحث أنها نتيجة منطقية تُعبر عن وجهات نظر المسؤولين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية في فلسطين.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عديلة (2014) التي توصلت إلى أن ابتكار القيمة هو بمثابة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون، كما اتفقت مع نتائج دراسة المشني (2011) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبائن والشركة معاً، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة أحمد (2010) التي أظهرت أن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل اطار عمل تطبيقي وأدوات تحليلية تساهم في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، من خلال ابتكار محيطات زرقاء جديدة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (كيم وماويورن، 2009) التي أشارت إلى دور كبير لاستراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون وللشركة معاً، كما اتفقت مع نتائج دراسة طائي (2006) التي أظهرت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تساهم في خلق وابتكار القيمة للشركة والزبون معاً، كما اتفقت مع نتائج دراسة ( Kirfi, et.al, 2013) التي أشارت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم في وصول الشركة إلى مناطق نائية، مما يضيف قيمة للشركة، وتساهم في إضافة قيمة جديدة ومبتكرة للزبون، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Mirrahimi, 2013) التي توصلت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الإيرانية ساهم في ابتكار منتجات جديدة وإيجاد أسواق جديدة ورضاء أذواق ورغبات الزبائن، مما يضيف قيمة مبتكرة للشركة والزبون معاً. كما اتفقت مع نتائج دراسة ( Dehkordi, et.al, 2012) التي أشارت إلى أن خلق وابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً يمثل حجر الزاوية في

استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة ما بين الوسيلة والسعر والتكلفة، والتخلص من المنافسة الحمراء. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Kovacic, et.al, 2012) التي أشارت إلى قدرة استراتيجية المحيط الأزرق في حال تطبيقها على إيجاد قيمة جديدة للشركة وللزبون معاً، وجعل الابتكار عادة في إدارة الشركة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Lu- Chaoren, 2011) التي توصلت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وخاصة في مجال ابتكار القيمة يحقق للشركة قفزة نوعية للشركة ولزبائنها. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Chang, 2010) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الشركة من خلق وابتكار وتحقيق قيمة جديدة للشركة وللزبون، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Cirjevs & Kis & Lacinova, 2010) التي توصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل أسلوباً ناجحاً يمكن الشركة من ابتكار القيمة للشركة من خلال خفض التكاليف والسعر الاستراتيجي، كما تمثل إضافة قيمة للزبون من خلال تحقيق منافع استثنائية له. واتفقت مع نتائج دراسة (Zhao & Jinwei, 2010) التي توصلت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن شركات الاتصالات الحكومية في الصين من ابتكار قيمة جديدة للشركة وللزبون معاً، وأخيراً اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Made & Mosseby, 2005) التي أظهرت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ساهم في تشكيل قيمة جديدة للشركة وللزبون معاً. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للزبون لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.13) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم أربعة فقرات لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون مرتبة حسب الأهمية هي:

- تقديم أفضل منتج وأفضل خدمة للزبون، وبدرجة عالية جداً.
- تقديم منتجات وخدمات تلبي أذواق ورغبات الزبائن، وبدرجة عالية جداً.
- متابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن والاهتمام بها، وبدرجة عالية جداً.
- ابتكار القيمة لمجموع زبائن الشركة على اختلاف أنواعهم، وبدرجة عالية جداً.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن ابتكار القيمة هو جوهر استراتيجية المحيط الأزرق وهذا ما عبر عنه المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، حيث جاءت تقديراتهم لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون من خلال تمكين الشركة في تقديم أفضل منتج، وأفضل خدمة للزبون، ومن خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات وتوقعات وأذواق الزبائن، ومن خلال متابعة اقتراحات وشكاوي الزبائن والاهتمام بها، كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن الشركة من ابتكار القيمة لمجموع زبائنها، على اختلاف أنواعهم وأذواقهم، وتمكن الشركة من تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية توقعاته المستقبلية، وبالتالي امتلاك تأثير واضح في ذهن الزبون، يزيد من ولائه للشركة ومنتجاتها وخدماتها وعلاماتها التجارية.

كما تشير هذه النتيجة إلى إدراك مديري الشركات لأهمية دراسات السوق وبحوث التسويق، وأهمية دراسة رغبات وأذواق وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، ومن ثم زيادة منتجات وخدمات يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، وتمكن الشركة من زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها، وفتح أسواق جديدة، والتركيز على الصورة الأشمل وليس على الأرقام. وكل ذلك في سياق استراتيجي مدروس، وموضوع لجمع العاملين في شتى الأقسام والأنشطة كخطة عمل واجبة التنفيذ، وفي سياق من أهمية متابعة التطورات السريعة في مجال الإلكترونيات وفي بيئة الأعمال والتغيرات في أنماط حياة ومتطلبات الزبائن.

اتفقت هذه النتيجة مع معظم نتائج الدراسات السابقة، فقد اتفقت مع نتائج دراسة عديلة (2014) التي أظهرت أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تحقيق وابتكار القيمة للزبون من خلال تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الشركة من ابتكار القيمة للزبون من خلال تطبيق أبعاد ومسارات استراتيجية المحيط الأزرق، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في توطيد العلاقة بين الشركة وزبائنها، واتفقت مع نتائج دراسة المشني (2011) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في خلق وابتكار القيمة للزبون، من خلال مواكبة الشركة لأنماط حياة الزبون والتغيرات في رغباته وأذواقه. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Singha, 2014) التي أظهرت أهمية كبيرة لاستراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون من خلال إعادة تركيب الأسواق

والخدمات والمنتجات والخدمات المرافقة لها، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) التي توصلت إلى وجود رابط بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الابتكار الاستراتيجي، مما يمكن الشركة من ابتكار قيمة للزبون من خلال إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم ومواكبة رغباتهم وأذواقهم، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Mirrahimi, 2013) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الشركات الإيرانية من ابتكار القيمة للزبون من خلال توظيف خبرات الشركة للوصول إلى متطلبات وتوقعات الزبائن في كل مرحلة زمنية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Dehkordi, 2012) التي أشارت إلى أن ابتكار القيمة للزبون هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة كل من (Kovacic, et.al, 2012) ودراسة (Lu-Chaoren, 2011)، و(Basri, et.al, 2011)، ودراسة (Anderson & Nardini, 2010) ودراسة (Mohamed, 2009) وغيرها من الدراسات السابقة.

ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار القيمة للشركة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، كان بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.19) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، وأن أهم أربعة فقرات لدور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة مرتبة حسب الأهمية هي:

- امتلاك التقنيات والخبرات الإدارية المؤهلة، وبدرجة عالية جداً.
- تمكين الشركة من انتقاء الأسعار المناسبة لمنتجاتها وخدماتها، وبدرجة عالية جداً.
- التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبدرجة عالية جداً.
- تمكين الشركة من الكشف عن الفرص المتاحة واستغلالها، وبدرجة عالية جداً.

تعبر هذه النتيجة كما سابقتها عن الدور الكبير والهام لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة، وهذا ما عبرت عنه تقديرات أفراد عينة الدراسة، والذين يرون أن تطبيق

استراتيجية المحيط الأزرق له دوراً بدرجة عالية جداً في ابتكار القيمة للشركة من خلال امتلاك الشركة للتقنيات والخبرات المؤهلة في شتى مجالات النشاط، ومن خلال تمكين الشركة من انتقاء الأسعار المناسبة لمنتجاتها وخدماتها، ومواكبة التطور السريع في مزيج المنتجات والخدمات المرافقة لها، كما أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ساهم في ابتكار القيمة للشركة من خلال تمكين الشركة من الكشف عن الفرص المتاحة في البيئة المحيطة وأسواقها واغتنامها. وبالتالي تمكين الشركة من استهداف أسواق جديدة واختراقها، وزيادة الحصة السوقية للشركة من خلال التسعير الابتكاري والتسويق الابتكاري، كما أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق مكن الشركة من سرعة التكيف مع متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة، ومع مستجدات وتطورات صناعة الإلكترونيات، إضافة إلى تمكين الشركة من ابتكار منتجات وخدمات يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وزيادة قدرة الشركة على الإبداع والابتكار وتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات وخدمات تنال إعجاب الزبائن وثقتهم.

أما في المجال الداخلي للشركة فإن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في ابتكار قيمة جديدة للشركة من خلال إعطاء الشركة مزايا تنافسية مستدامة، وتمكنها من امتلاك موارد جديدة ونادرة يصعب تقليدها، كما أن تطبيق الاستراتيجية يساهم في دعم المهام الإدارية في الشركة، ويساعدها في الانفلات إلى الأسواق المنافسة، ويمكنها من جذب زبائن جدد، وبالتالي زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، وإكسابها أساليب تسويقية متميزة مثل كيفية خلق الطلب وتشخيص أبعاد السوق الحالية والمستقبلية، وبالتالي يمكنها من التفوق التنافسي وتغيير قواعد المنافسة، بما يخدم مصالح الشركة، كل هذه الأمور تساهم في ابتكار القيمة للشركة.

اتفقت هذه النتيجة مع نفس الدراسات التي تم ذكرها في السؤال الرئيس الثاني، والسؤال الفرعي السابق، مع الإشارة إلى بعضها هنا كدراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام الإدارة وتوطيد العلاقات مع الزبائن، ودراسة المشني (2011) التي أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق جديدة بما يضيف قيمة جديدة للشركة، ودراسة رؤوف (2010) التي أظهرت دور استراتيجية المحيط الأزرق في فعالية الأداء التسويقي، ودراسة العطار (2010) التي أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي وإعطاء قيمة جديدة للشركة، ومثلها دراسة أحمد (2010) التي

أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح وتغيير قواعد المنافسة، مما يعطي قيمة جديدة ومبتكرة للشركة، ودراسة (Singha, 2014) التي أظهرت دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة من خلال زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة القوية وتسريع نمو الشركة وتوسعها، وابتكار منتجات جديدة والخدمات المرافقة لها، وكذلك دراسة (Kirfi, et.al, 2013) التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يضيف قيمة جديدة للشركة من خلال زيادة قدرتها على التغلب على المشكلات التنظيمية والإدارية وتقليل نفقاتها وزيادة فعالية خدماتها.

ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من نتائج الدراسات السابقة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

فقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) والدلالة الإحصائية (0.000).

يرى الباحث أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية وموضوعية أثبتت صحتها العديد من الدراسات السابقة في مختلف البيئات، وعلى مستوى مختلف أحجام المنظمات والمؤسسات والشركات، وعلى اختلاف نوعية نشاطها. كما أن الأدبيات السابقة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على نشاط الشركات، ودورها سواءً في زيادة منتجات وخدمات جديدة، أو دورها في تحقيق مزايا تنافسية للشركات التي تطبقها، أو على مستوى ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، أو لكلٍ منهما على حدة، حيث أثبتت العديد من الدراسات السابقة وعلى اختلافها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام ومدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع.

وفي هذا السياق جاءت هذه النتيجة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، والزيادة، والابتكار) كمتغير مستقل في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وبين ابتكار القيمة بشقيه ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع، فمن المؤكد من وجهة نظر الباحث أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يحقق للشركة المطبقة مزايا وفوائد عديدة من حيث التسويق وخلق الطلب واستهداف أسواق جديدة، أو من حيث زيادة قدرات الشركة على مواجهة المنافسة والمنافسين وكسابها ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين، وبالتالي زيادة قدرة الشركة على تحسين منتجاتها والخدمات المرافقة لها، وكسب رضا الزبائن وولائهم، وذلك من خلال ابتكار طرق وأساليب جديدة لم تكن موجودة من قبل، وفي المحصلة النهائية فإن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم وبدرجة عالية في تمكين الشركات المطبقة من ابتكار القيمة لكل من الشركة والزبون، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة وذلك من وجهة نظر المسؤولين والعاملين في الشركات عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن ابتكار القيمة هو بمثابة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال تمكين الشركة من استبعاد كل العناصر غير الضرورية، وتقليل التكاليف دون التأثير على نوعية وجودة المنتجات والخدمات، وزيادة القدرات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي مع ابتكار موارد نادرة يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين، ومن ثم التركيز على المواهب والإبداع والابتكار كاستراتيجية وسياسة وعادة في إدارة الشركة، وبين العاملين فيها. لذلك ليس غريباً أن توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل ومؤثر، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع، يتأثر زيادة ونقصاناً بمدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، بحيث كلما زاد مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كلما زادت قدرة الشركة على ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً والعكس صحيح.

وللدلالة على صحة هذه النتيجة، فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، كدراسة عديلة (2014) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، وبين تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما اتفقت

مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من الشركة والزبون معاً، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، وبدلالة مبادئها الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية وكفاءة إدارة مهام علاقات الزبائن، وتوطيد العلاقة بين الشركة وزبائنها، وكذلك دراسة المشني (2011) التي أظهرت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها يؤدي إلى ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً من خلال تقديم منتجات متميزة وجذب زبائن جدد والنمو في المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح، كما اتفقت مع نتائج دراسة رؤوف (2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وبين كفاءة الأداء التسويقي وعلى مستوى كل بُعد من الأبعاد الأربعة لمصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق، كما اتفقت مع نتائج دراسة العطار (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين التفوق التنافسي، وانفقت كذلك مع نتائج دراسة أحمد (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الحصة السوقية، وزيادة أرباح الشركة وزيادة قدرة الشركة على ابتكار القيمة من خلال تغيير قواعد المنافسة وفتح أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين الابتكار الاستراتيجي، وانفقت كذلك مع نتائج دراسة (Made & Mosseby, 2005) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وبين ابتكار قيمة جديدة للشركة وزبائنها من خلال فتح أسواق جديدة في المحيطات الزرقاء. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

أما من حيث العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للزبون فقط كمتغير تابع فقد تبنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) والدلالة الإحصائية (0.000).

وعند التفريق بين ابتكار القيمة للزبون على حدة، وللشركة على حدة، تُعبر النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، ويرى الباحث في هذه النتيجة أنها تتسجم مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، ومع أدبيات استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها مجتمعة تمكن الشركة المطبقة من ابتكار قيمة جديدة لزيائنها، وذلك من خلال زيادة قدرة الشركة على تقديم أفضل المنتجات وأفضل الخدمات لزيائنها، ومن خلال زيادة قدرة الشركة على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن، ومواكبة أنواقهم وتطلعاتهم، ومن خلال متابعة شكاواهم والاهتمام بمقترحاتهم، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن وتعزيز حالة الولاء لدى الزبون للشركة ومنتجاتها وخدماتها. لذلك من المنطقي والمعقول أن توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للزبون كمتغير تابع، وهذا ما عبرت عنه تقديرات المسؤولين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب.

أما من حيث العلاقة الارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وبين ابتكار القيمة للشركة فقط كمتغير تابع فقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80) والدلالة الإحصائية (0.000).

وعند النظر إلى العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) كل على حدة كمتغيرات مستقلة، وبين ابتكار القيمة لكل من الشركة والزبون على حدة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين كل بُعد على حدة، وبين ابتكار القيمة للزبون والشركة كل على حدة، ما عدا بُعد الاستبعاد حيث كانت العلاقة بينه وبين ابتكار القيمة للزبون غير دالة إحصائياً، وهذا لا يعني أن ليس له تأثير، بل له تأثير ولكن هذا التأثير غير دال إحصائياً وليس جوهرياً.

وإن بعد الابتكار هو محور استراتيجية المحيط الأزرق وأداتها للتميز والتفوق وبالتالي لا بد وأن يكون له علاقة قوية بابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فتطبيق بُعد الابتكار له دوراً كبيراً في ابتكار القيمة للزبون من خلال حرص الشركة على دراسة

رغبات وتوقعات الزبائن والمجتمع، والتواصل مع الزبائن من خلال ابتكار وسائل وأدوات تواصل، ومن خلال جذب واستقطاب زبائن جدد من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة للزبون، كما أن بُعد الابتكار له تأثير كبير على ابتكار القيمة للشركة من خلال الاهتمام بالاقترحات والأفكار الإبداعية والابتكارية وتبنيها، ومن خلال ابتكار أدوات وأنشطة تسويقية فعالة، ومن خلال ابتكار موارد يصعب تقليدها من المنافسين، إضافة إلى تمكين الشركة من وضع تحديات وعقبات مبتكرة أمام المنافسين.

وبالتالي فالباحث يرى أن هذه المجموعة من النتائج والتي تُعبر عن جوهر العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة ومنفردة، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، لكلٍ منها على حدة، هي نتائج تنسجم مع واقع الحال ومع فوائد ومزايا تطبيق هذه الاستراتيجية التي كانت محصلة التجارب وتطبيقات استمرت عشرات السنين في كبريات الشركات الأمريكية والأوروبية، وأسفرت تلك النتائج عن ابتكار استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها ومبادئها لتكون استراتيجية إدارية، تشغيلية وتسويقية فعالة، وتكون استراتيجية تفاعل وتواصل بين الشركة وزبائنها، وأن تطبيقها يمكن الشركة المطبقة من التميز والتطور والنمو، وبالتالي خلق وابتكار قيمة جوهرية جديدة للشركة المطبقة ولزبائنها، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع: ما دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟**

بينت نتائج الدراسة أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب وعلى جميع محاور الدوافع كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.20) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة.

أما من حيث محاور الدوافع فقد جاءت الدوافع المتعلقة بالزبائن في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وبدرجة عالية جداً، تلاه في المقام الثاني الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة عالية جداً، وحل في المقام الثالث الدوافع المتعلقة بالسوق بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة عالية جداً، وجاء في المقام الرابع الدوافع المتعلقة بالموارد

بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة عالية جداً، وأخيراً جاءت الدوافع الأخرى بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة عالية جداً أيضاً.

يرى الباحث أن دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، هي دوافع عديدة وموضوعية، فالهدف من تطبيق أية استراتيجية في مجال إدارة نشاط الشركة يكون نابعاً من دوافع تستدعي تطبيق هذه الاستراتيجية، وتعتبر هذه النتيجة عن قناعات راسخة لدى مديري الشركات والعاملين فيها بالدوافع التي دفعتهم لتطبيق هذه الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، لذلك جاءت درجة الدوافع وعلى جميع مجالاتها مجتمعة بدرجة عالية جداً، خاصة في مجال الدوافع المتعلقة بالزبائن والدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين، والدوافع المتعلقة بالأسواق والموارد، إلى غير ذلك من دوافع أخرى، دفعت إدارات الشركات لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

ويرى الباحث أن استراتيجية المحيط الأزرق وضعت كمدخل إداري وتسويقي وكمنهج للريادة والابتكار، سواءً في مجال الزبائن، لكونها تساعد في استقطاب وجذب زبائن جدد، وتمكن الشركة من تقديم منتجات وخدمات متميزة، أو الدوافع في مجال المنافسة والمنافسين، حيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتزيد من قدرات الشركة على الابتكار التسويقي، أما من حيث دوافع السوق، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن الشركات المطبقة لها من استهداف أسواق جديدة والامتداد لما هو أبعد من السوق الحالي وتساعد على التغلب على التحديات والعقبات التسويقية، أما الدوافع المتعلقة بالموارد فلها هذه الاستراتيجية تمكن الشركات المطبقة لها من زيادة مبيعاتها ومواردها بما يساهم في زيادة قيمة الشركة، إضافة إلى دوافع أخرى مثل التحسين والنمو المستمر، وزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار، لذلك جاءت تقديرات المسؤولين والعاملين لدوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية جداً للدوافع مجتمعة، ولكل مجال من مجالات الدوافع منفردة.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عديلة (2014) التي اعتبرت أن من دواعي تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إكساب الشركة مزايا تنافسية مستدامة، ودراسة حمودي (2013) التي أشارت إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، والتركيز على

الصورة الأشمل وليس على الأرقام فحسب، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة المشني (2011) التي أشارت إلى دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق، ومنها مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ومواجهة حدة المنافسة ومواكبة رغبات واحتياجات الزبائن، كما اتفقت مع نتائج دراسة رؤوف (2010) التي أظهرت دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للشركة، وكذلك دراسة العطار (2010) التي أظهرت دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، ودراسة أحمد (2010) التي أشارت إلى أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في زيادة الحصة السوقية للشركة المطبقة، ودور هذه الاستراتيجية في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) التي أشارت إلى الدوافع المتعلقة بالابتكار الاستراتيجي والتسويقي في مواجهة التحديات وتشخيص عوامل القوة وعوامل الضعف لدى الشركة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Dehkordi, et.al, 2012) التي أشارت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن الشركة في حال تطبيقها من مواجهة التحديات في البيئة المحيطة، وزيادة القدرات التنافسية للشركة، وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل مناخ العولمة وانفتاح الأسواق وتقنية المعلومات. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

## 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة في العمل.

ومن أجل مناقشة النتائج المتعلقة بهذه الفرضية فإنه سيتم مناقشة نتائج الفرضيات المتفرعة عن هذه الفرضية وكما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية في فلسطين نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الدراسة، فقد كانت وجهات نظر المسؤولين والعاملين متقاربة بصرف النظر عن جنسهم.

يفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية ودالة إحصائية في متوسطات تقديرات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تعزى لمتغير الجنس، نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، ونحو دور هذه الاستراتيجية بأبعادها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، وعدم وجود فروق في آراء المبحوثين نحو دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وعلى اختلاف مجالات الدوافع، بأن المسؤولين والعاملين في الشركات عينة الدراسة ذكوراً وإناثاً على قناعة راسخة بأهمية استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، النقل، الزيادة، الابتكار)، وأنهم مدركين لأهمية هذه الاستراتيجية في تمكين الشركة من ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، كما تقاربت تقديراتهم نحو دوافع تبني هذه الاستراتيجية سواءً الدوافع التسويقية أو التنافسية أو المتعلقة بالزبائن وبالموارد، وهذا التقارب في وجهات النظر بين الذكور والإناثابع من كونهم يعملون في بيئة عمل واحدة وأن شركاتهم تخضع لنفس المتغيرات الخارجية سواءً ظروف البيئة المحيطة ومشكلاتها وتحدياتها، أو الظروف الداخلية لشركاتهم وحاجتها لتبني وتطبيق مداخل إدارية في شتى مجالات الإدارة، تساعد شركاتهم على البقاء والاستمرار والتطور والازدهار خاصة وانها تعمل في مجال الإلكترونيات، مما يجعل العاملين فيها أكثر قرباً من المستجدات والتطورات المتسارعة في مجال إدارة الأعمال وفي مجال التقنيات، لذلك تقاربت آرائهم ذكوراً وإناثاً نحو مجالات الدراسة ككل، ونحو مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة

ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، كما تقاربت تقديراتهم نحو أهم دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط شركاتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عديلة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تبعاً لمتغير الجنس، ومثلها دراسة محمد وقاسم (2013) ودراسة حمودي (2013)، ودراسة رؤوف (2010) ودراسة العطار (2010)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Basri, et.al, 2011) حيث توصلت جميع هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو موضوع استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها ودورها في المجالات المختلفة كابتكار القيمة للشركة وللزبون، والمزايا التسويقية والأداء التسويقي وكفاءة الإدارة ورضا الزبائن تبعاً لمتغير الجنس، وبذلك اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2010) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح للشركة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة.

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين المؤهل العلمي دبلوم والمؤهل العلمي بكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية جاءت الفروق في دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم وفئة البكالوريوس ولصالح الدبلوم.

يفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، وعلى جميع مجالات الدراسة، إلى أن مستوى تعليم الفرد والدرجة العلمية التي يحملها لها تأثير على نظريته للأمور، ولها تأثير على الاطار الفكري للشخص، وبالتالي قد تختلف التقديرات نحو أمر معين باختلاف المؤهلات العلمية للأفراد، وفي هذا السياق يظهر أن المستوى العلمي للمديرين والمسؤولين والموظفين في الشركات العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية أثر بشكلٍ أو بآخر على نظرتهم لمدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركاتهم، ودور هذه الاستراتيجية في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، وفي مجال دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، حيث ظهرت فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، فقد اختلفت تقديرات فئة المؤهل العلمي دبلوم عن تقديرات حملة البكالوريوس، وذلك على جميع مجالات الدراسة ككل، وفي مجال مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، وفي مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، وفي مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. ويفسر الباحث الفروق بين هاتين الفئتين في جميع

مجالات الدراسة إلى اختلاف النظرة العلمية التحليلية بين الفئتين، لماهية استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، أو لطبيعة دورها في ابتكار القيمة سواءً للشركة وللزبون معاً، أو لكل منهما على حدة، لذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة راجعة إلى المستوى العلمي والنظرة الفكرية التحليلية بين من مؤهلهم العلمي دبلوم ومن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

لم تتفق هذه النتيجة ولم تختلف مع نتائج أي من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير الوظيفة وعلى جميع مجالات الدراسة.

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع. كما جاءت الفروق بين مدير القسم ومدنوب المبيعات ولصالح مدير القسم، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع، وبين مدنوب المبيعات ومدير الفرع ولصالح مدير الفرع وبين مدنوب المبيعات ومدير القسم ولصالح مدير القسم.

في مجال مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع، وبين فئة مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع.

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال الحواسيب جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق

تبعاً لمتغير الوظيفة، جاءت الفروق بين مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع وبين مدير القسم ومندوب المبيعات ولصالح مدير القسم، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح الموظف، وبين الموظف ومندوب المبيعات ولصالح الموظف، كما جاءت الفروق بين وظيفة أخرى ومندوب المبيعات ولصالح الوظيفة الأخرى.

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير الفرع والمدير العام ولصالح مدير الفرع، وبين مدير الفرع والموظف ولصالح مدير الفرع، وبين مدير الفرع ومندوب المبيعات ولصالح مدير الفرع.

يفسر الباحث وجود الفروق في الدراسة ككل وفي المجالات الثلاثة المنبثقة عنها تبعاً لمتغير الوظيفة، إلى أن طبيعة الوظيفة ومسؤولياتها وصلاحياتها والمهام المرتبطة بها تؤثر في آراء الموظف، فمثلاً المدير العام قد يكون أكثر إماماً بمختلف أنشطة الشركة وخططها من الوظائف الأخرى، كما أن مدير الفرع قد يكون أكثر إماماً بشؤون فرعه من مدير القسم ومدير القسم، قد يكون أكثر معرفة بشؤون قسمه من الموظف الذي يعمل في وظيفة معينة، لذلك لا غرابة أن توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية، وهذا ما تعبر عنه هذه النتيجة، حيث ظهرت فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات عينة الدراسة في دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة، سواءً ابتكار القيمة للشركة أو للزبون أو للشركة والزبون معاً، كما جاءت الفروق في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات تسويق الحواسيب، وهذه الفروق قد تكون ناجمة عن طبيعة الوظيفة ومدى معرفة صاحب الوظيفة بالشركة وأهدافها وخططها وسياساتها، كما ترتبط آراء الموظف بمدى اطلاعه على شؤون الشركة، لذلك من الطبيعي جداً ومن المنطقي أن تظهر فروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة، وهذا ما جاءت به هذه النتيجة والتي يرى الباحث أنها منطقية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) التي أظهرت وجود فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح فئة المدير العام، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمودي (2013)، ومع نتائج دراسة أحمد (2010) التي أظهرت فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الوظيفة ولصالح مدير قسم التسويق، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013) التي أظهرت وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الابتكار التسويقي تبعاً لمتغير الوظيفة ولصالح المديرين حديثي الخبرة مقابل المديرين قديمي الخبرة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عديلة (2014) واختلفت كذلك مع نتائج دراسة رؤوف (2010) حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة نحو استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها ودورها، كما اختلف مع نتائج دراسة العطار (2010) ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود لاختلاف الزمان واختلاف مجتمع الدراسة، كما قد يعود إلى خصوصية البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أو المؤسسات المبحوثة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك على مجال الدراسة ككل ومجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة والزبون معاً وفي مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات عينة الدراسة.

في مجال الدراسة ككل جاءت الفروق بين فئة الخبرة (11-15 سنة) وفئة أكثر من (15) سنة ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة).

في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق في دور استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، جاءت الفروق بين فئة الخبرة (11-15 سنة) وفئة (5 سنوات فأقل) ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة)، كما جاءت الفروق بين فئة (11-15 سنة) وفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة الخبرة (11-15 سنة).

في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب جاءت الفروق بين فئة الخبرة (6-10 سنوات) وفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة الخبرة (6-10 سنوات) كما جاءت الفروق بين فئة (11-15 سنة) وفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة (11-15 سنة).

يرى الباحث أن الخبرة العملية للفرد قد تؤثر على تقديراته وآرائه نحو أمرٍ معين خاصة في ظل التقدم العلمي المتسارع، حيث تختلف الخبرات العملية من شخصٍ لآخر تبعاً لزمن تخرجه من الجامعة، فالذي تخرج قبل (15) سنة أو (20) سنة، اختلفت معلوماته والمناهج التي درسها عن الخريج قبل سنة أو (5) سنوات، لذلك فإن الخبرة في العمل مرتبطة بوقت التخرج من الجامعة، ومرتبطة بطبيعة المناهج التي درسها الفرد، وهذا ما ظهر في هذه النتيجة والتي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات تسويق الحواسيب، كما ظهرت الفروق في مجال دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، وكذلك ظهرت الفروق في مجال دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في هذه الشركات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل، كما أن الأداء يتأثر أحياناً بالعمر، والعمر مرتبط بسنوات الخبرة، فأبن الـ(25 سنة) أو (30) سنة قد تختلف آرائه وتقديراته عن ابن الـ(50) سنة، أو (60) سنة، ومن المنطقي أن تختلف تقديرات عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمودي (2013) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في آراء المسؤولين والموظفين في صناعة الأثاث المنزلي بالموصل نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل ولصالح

حديثي الخبرة (5) سنوات فأقل، كما اتفقت مع نتائج دراسة أحمد (2010) أيضاً حيث جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (6-10) سنوات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عديلة (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المسؤولين والعاملين في شركة الاتصالات الجزائرية نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت مع نتائج دراسة محمد وقاسم (2013) واختلفت كذلك مع نتائج دراسة رؤوف (2010) ودراسة العطار (2010)، كما اختلفت مع نتائج دراسة (Zdravkovic, 2013).

### 3.5 ملخص نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء تلخيصاً موجزاً لأهم نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات في الفصل الرابع، ومناقشة النتائج في الفصل الخامس، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

أولاً: تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية في فلسطين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) بدرجة عالية جداً وعلى كافة أبعاد الاستراتيجية الأربعة وجاء بـُعد الزيادة أكثر الأبعاد تطبيقاً في الشركات عينة الدراسة، تلاه بـُعد الابتكار، ثم بـُعد التقليل، وأخيراً بـُعد الاستبعاد، أما فيما يتعلق بكل بـُعد من الأبعاد الأربعة على حدة، فقد خلصت الدراسة إلى:

1. تطبق الشركات بـُعد الاستبعاد بدرجة عالية، وجاءت أعلى الفقرات: تسعى الشركة للاستبعاد عن البيع في موقع واحد، ثم تحرص الشركة على استبعاد الكوادر غير الكفوة في العمل ثم استبعاد التكاليف التشغيلية غير الضرورية، في حين جاءت أدنى الفقرات: تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها، وحرص الشركة على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية.

2. تطبق الشركات بـُعد التقليل بدرجة عالية جداً، وأهم فقراته هي: تحرص الشركة على تقليل الهدر في مواردها المتاحة، والحرص على تقليل وتجنب المخاطر والتهديدات وتقليل الخدمات غير الضرورية للزبون، أما أدنى الفقرات فكانت: تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ، وتسعى الشركة إلى تقليل الخدمات غير الضرورية للزبون.

3. تطبق الشركات بـُعد الزيادة بدرجة عالية جداً، وخاصة في مجالات زيادة الأرباح وزيادة المبيعات والإيرادات، وزيادة ثقة ورضا الزبائن، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة جهود التحسين والتطوير، أما أدنى الفقرات فكانت تحرص الشركة على امتلاك موارد نادرة، وتحرص الشركة على اغتنام واقتناص الفرص المتاحة.

4. تطبق الشركات بـُعد الابتكار وخاصة في مجالات: ابتكار أساليب لجذب واستقطاب زبائن جدد، وخلق وابتكار أسواق جديدة، وابتكار أفضل قيمة للشركة وللزبون معاً، وابتكار موارد

يصعب تقليدها من الآخرين، أما أقل الفقرات فكانت: تركيز الشركة على ابتكار وتحديات وعقبات أمام المنافسين، وحرص الشركة على ابتكار موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين.

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كان دوراً بدرجة عالية جداً سواءً في ابتكار القيمة للزبون، أو ابتكار القيمة للشركة حيث خلصت الدراسة إلى:

1. كان دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون دوراً بدرجة عالية جداً، وذلك من خلال: تقديم أفضل المنتجات وأفضل الخدمات للزبون، وتلبية احتياجات ورغبات وأذواق الزبائن ومواكبة تطورها، والاهتمام بمقترحات وشكاوى الزبائن على اختلاف أماكنهم وتفضيلاتهم وتطلعاتهم، أما أقل الفقرات فكانت: إجراء دراسات مسحية للتحقق من رضا الزبائن وأذواقهم، وحرص الشركة على تعزيز درجة الولاء والانتماء لها لدى الزبون.

2. تبين أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة كان بدرجة عالية، وذلك من خلال: امتلاك التقنيات والخبرات المؤهلة والكفؤة، واغتنام الفرص المتاحة، وامتلاك موارد نادرة، واستهداف أسواق جديدة، وتقليل التكاليف مع تحسين النوعية والجودة وزيادة قدرة التحكم في قوى المنافسة في الأسواق، في حين كانت أدنى الفقرات هي: امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتنفيذ من قبل المنافسين، وزيادة قدرة الشركة على تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.

ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً كمتغير تابع ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق كل بُعد من الأبعاد الأربعة (الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار) كمتغيرات مستقلة، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون، بحيث كلما زاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها الأربعة، كلما زادت قيمة الشركة وقيمة الزبون.

رابعاً: أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب دوافع قوية جداً ومتنوعة لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وجاء في مقدمة هذه الدوافع

دوافع متعلقة بالزبائن، ثم الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين ثم الدوافع التسويقية والمتعلقة بالأسواق، ثم الدوافع المتعلقة بالموارد، إضافة إلى دوافع أخرى. وهذه المجموعات من الدوافع كانت جميعها بدرجة عالية جداً.

**خامساً:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين نحو استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، ونحو دوافع تبني وتطبيق هذه الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس.

**سادساً:** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات المسؤولين والعاملين في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب نحو مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً، ونحو دوافع تطبيق هذه الاستراتيجية في إدارة نشاط هذه الشركات تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، والصفة الوظيفية وسنوات الخبرة في العمل).

## 4.5 الاستنتاجات

1. توظف الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين نسبة عالية من الذكور مقابل نسبة ضئيلة نسبياً من الإناث، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني كمجتمع محافظ ومجتمع ذكوري، كما أن غالبية الشركات ذات صفة عائلية أو تشاركية.

2. تطبق الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين بـعد الاستبعاد بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى لاستراتيجية المحيط الأزرق، وقد يعد ذلك لحرصها على بيع المخزون لديها قبل شراء نماذج جديدة.

3. في مجال بـعد التقليل تركز الشركات على تقليل الهدر في مواردها المتاحة، لكنها لا تسعى بذات الدرجة إلى تقليل الخدمات غير الضرورية للزبون.

4. في مجال بـعد الزيادة تحرص الشركات على زيادة أرباحها ومبيعاتها، في حين لا تركز بالدرجة ذاتها على امتلاك موارد نادرة، واغتنام الفرص المتاحة في الأسواق.

5. في مجال بُعد الابتكار تركز الشركات على جذب واستقطاب زبائن جدد، واستهداف وابتكار أسواق جديدة، لكنها لا تركز على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين ولا تسعى بدرجة كافية لابتكار موارد يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

6. في مجال ابتكار القيمة، تركز الشركات على ابتكار القيمة للشركة وزيادتها أكثر من تركيزها على ابتكار القيمة للزبون، ولا تركز على إجراء دراسات مسحية للتعرف على رغبات وطموحات الزبائن، وتقييم مستوى رضاهم وولائهم للشركة ومنتجاتها.

7. هناك قصور نسبي لدى الشركات في إجراء دراسات مسحية لرغبات وطموحات الزبائن ومستوى رضاهم وولائهم للشركة ومنتجاتها.

8. هناك بعض القصور في الاستراتيجيات التسويقية لدى الشركات خاصة تلك الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من تجنب المنافسة الشرسة في الأسواق الحمراء.

9. هناك قصور نسبي لدى مندوبي المبيعات فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في عملهم.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. حث الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بالاستمرار في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة ومبادئها الستة لكونها تُكسب الشركات المطبقة لها فوائد ومزايا عديدة وتمكنها من ابتكار القيمة للشركة وللزبون معاً.
2. حث الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، خاصة وأن هذه الاستراتيجية ممكنة التطبيق في شتى أنواع الشركات والمؤسسات وأن تطبيقها كاستراتيجية إدارية وتسويقية وتنافسية، يساعد المؤسسة المطبقة لها في تحقيق مزايا عديدة.
3. حث الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين على توظيف نسبة أكبر من الإناث في العمل، خاصة في ضوء توافر العنصر النسائي المؤهل أكاديمياً من جهة ولمناسبة طبيعة عمل هذه الشركات للعنصر النسائي من جهة أخرى.
4. ضرورة تركيز الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين على مواكبة التطور السريع في صناعة الحواسيب وما يتعلق بها من منتجات وخدمات، حتى تقدم للزبون أحدث التقنيات في مجال الحواسيب، بما يساعدها على زيادة تطبيق بـُعد الاستبعاد ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
5. حث الشركات على تقليص الخدمات والمنتجات غير الضرورية للزبون تطبيقاً لبـُعد التقليص ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
6. ضرورة تركيز الشركات على امتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتركيز على اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والعالمية بما يمكنها من التطور والتحسين المستمر وزيادة قدرتها على البقاء في مجال نشاطها في ظل عالمٍ متغير بسرعة كبيرة، خاصة في مجال صناعة وتجارة وتسويق تقنيات الحواسيب ومنتجاتها وخدماتها.

7. ضرورة تركيز الشركات على ابتكار عقبات وتحديات أمام المنافسين في أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة، في مجال الصناعات والمنتجات الإلكترونية.
8. زيادة تركيز الشركات على ابتكار القيمة للزبون من خلال تلبية طموحاته ورغباته وتوقعاته وتقديم خدمات ومنتجات متميزة له.
9. حث الشركات على إجراء دراسات ميدانية للتعرف على رغبات وطموحات الزبائن وتقييم مستوى رضاهم عن منتجات الشركة وخدماتها.
10. حث الشركات على زيادة التركيز على تحويل الأفكار الخلاقة والقابلة للتنفيذ إلى منتجات وخدمات يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.
11. حث الشركات على زيادة التركيز في مجال تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تمكنها من الابتعاد عن الأسواق الحمراء ذات المنافسة الشرسة.
12. حث مندوبي المبيعات في الشركات عينة الدراسة على زيادة معرفتهم باستراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، وزيادة قدرتهم على تطبيق بنودها المتعلقة بالترويج وإقناع الزبائن بشراء منتجات الشركة وخلق وابتكار القيمة للزبائن.
13. حث الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب على زيادة التركيز على بُعد الاستبعاد لما له من أهمية بالغة في استبعاد كل العناصر والعمليات غير الضرورية للشركة وللزبون، وبالتالي تقليل الكلفة وزيادة الأرباح.
14. حث الشركات على التركيز على نماذج وطرق وأساليب العمل ذات الكلفة المنخفضة وإزالة الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن، وبالتالي تمكين هذه الشركات من ابتكار وخفض الكلفة في آنٍ واحد.
15. التركيز على استهداف أسواق جديدة وزبائن جدد، واستخدام وسائل متطورة لعرض منتجاتها وخدماتها لما لذلك من أهمية في زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية.

16. حث الشركات على تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من الأساليب التقليدية في الإدارة، خاصة وأن هذه الاستراتيجية تزيد من قدرات الشركة في حال تطبيقها على البقاء والاستمرار والتطور والازدهار والتحسين المستمر.

17. تشجيع وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كاستراتيجية عمل تساعد في تحقيق التكامل والانسجام بين الأنشطة والمهام الإدارية والوظيفية والتسويقية والعملياتية ولها جدوى تجارية واقتصادية كبيرة.

18. حث الباحثين على إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات وشركات أخرى، بهدف نشر ثقافة الإدارة العلمية الحديثة في شتى أنواع المؤسسات، وتشجيع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط المؤسسات، خاصة ونحن أحوج ما نكون إلى اتباع الأساليب والمداخل العلمية الحديثة في ظل ندرة الموارد من جهة، وفي ظل الظروف الاستثنائية التي تعيشها المناطق الفلسطينية والمؤسسات الفلسطينية من جهة أخرى.

## قائمة المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب والمؤلفات

1. القران الكريم
2. الضمور، هاني، والقطامين، أحمد (2012). الإدارة الاستراتيجية، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان: المكتبة الوطنية.
3. كوتلر، فيليب (2004). كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا.
4. المعاني، أحمد وجرادات، ناصر وعريقات، أحمد (2012). أساليب البحث العلمي والإحصاء، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

#### الرسائل الجامعية

5. أحمد، محمد (2010). استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
6. صلاح الدين، مهدي (2003) أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن.
7. طالب، باسم، البناء، عدنان (2012). دور الابتكار والأبداع التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
8. عباس، علي (2012). كيفية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق في شركات الصناعات الغذائية في مدينة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق.
9. عديلة، أحلام (2014). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر/بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

10. المشني، نانسي (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، دراسة حالة لشركة النيبيل للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (MEU).

### المجلات العلمية

11. حمودي، وجدان (2013). دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية الصادرة عن الكلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل، العدد (31).

12. رؤوف، رعد (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى/العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (32)، العدد (98)، ص ص 317-335.

13. طائي، يوسف (2006). استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على معمل بسبس الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (4).

14. العطار، فؤاد (2010). دور فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3).

15. الغزاوي، سحر وأخرون (2009). الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في القطاع الحكومي: دراسة حالة للشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (76).

16. محمد، سعيد، وقاسم، سعد (2013). مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق: دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/الموصل، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (35)، العدد (113).

### مؤتمرات وملتقيات

17. رحال، سولاف، وبوزيدي، دارين (2010). استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية التكوينية وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، أيام (6-8) أبريل 2010.

1. Althini,E. & Sylven,A. (2007): **Is it possible to make competition irrelevant in a hypercompetitive converging environment?\_ A study of mobile content providers' competitive strategies**, (Unpublished master thesis), Uppsala university: Sweden. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.
2. Anderson,C. & Nardini,N. (2010): **Sail innovation-Sailing into a blue ocean**, (Unpublished master thesis), Linnaeus university: Sweden. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.
3. Basri, Jamilah, et.al, (2011): **Blue Ocean Strategy: The application in University sciences Malaysia Library**. University sciences Malaysia, Gelugor, Pulau Pinang, Malaysia.
4. Ben Farley (2007): "Blue Ocean Strategy", **Harvard Business Review**, vol (11), no (3).
5. Chan,E., Niesner,C., & Vuong,Y. (2009): **Towards the future in urban public transportation\_ Exploring business models for innovation and new business entry**, (Unpublished master thesis), The university of Kalmar: Sweden. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.
6. Chang,S.C. (2010): "Bandit cell phones: A blue ocean strategy". **Technology In Society**, Vol (3), No (32), pp (219-223). (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.
7. Cirjevskis,A., Homenko,G., & Lacinova,V. (2010): "New approaches in measuring and assessing viability of Blue Ocean Strategy in B2B sector". **Journal of Business Management**, Vol (3), No (3), pp (162-179).
8. Clark, Bruce, (1999): "Marketing performance measures: history & interrelationship"**Journal of marketing management**, No (15).
9. Dehkordi, Goodarz, et.al (2012): **Blue Ocean Strategy: A study over A Strategy which help the firm to survive from competitive environment**,

**International Journal of Academic research in business and social sciences**, Vol (2), No (6), pp 477-495.

10. Eboreime, Ohimai & Gbandi, Eleazar (2014): Blue Ocean Strategy: The strategic of high Growth for small and medium enterprises in Nigeria, **IOSR Journal of Bussiness and management**, Vol (16), No (5), pp (1-6), [www.iosjournalses.org](http://www.iosjournalses.org).
11. Jay Robinson (2007): **Blue Ocean Strategy: Summary**", [www.mt.au.edu](http://www.mt.au.edu).
12. Kang, Harbison, (2006): "**Marketing performance management**", 3rd.ed, Harvard business school press , Boston.
13. Kim, C & Mauborgne, R (2005): **Blue Ocean Strategy**, Printed in the U.S.A, 2005.
14. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2009): "How strategy shapes structure". **Harvard Business Review**, Vol (87), No (9), pp (73-80).
15. Kirfi, Mohammad, et.al (2013): Blue Ocean Strategy and the future of public sector: A study of Health insurance reforms implementation in Nigeria, **International Journal of Business and Management invention**, Vol (2), No (5), pp (67-74).
16. Kovacic, Helenan, et.al, (2012 ): Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy, **Research policy**. Vol (41), No (3), pp (928-938).
17. Lu Chaoren, (2011): **Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean A case study of (IKEA) in China**, Master's Thesis, Business Administration, Karlstad Business School, Karlstad's University, Nanjing, China.
18. Made,P. & Mosseby,P. (2005): **Innovating customer value: A study in creating uncontested market space**, (Unpublished bachelor's thesis) Stockholm university: Sweden. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.

19. Mirrahimi, Ehasn (2013): Blue Ocean Strategy as Revolution in the field of strategic Management, **Interdisciplinary Journal of Contemporary research in business**, Vol (4), No (9), pp (39-56).
20. Mohamed, Z.A. (2009): "Analysis of the use of the blue ocean strategy: case study analysis on 14 different agencies". **Integration and Dissemination**, Vol (4), pp (28-34).
21. Porlter, M.E. (2008): Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates. "What is strategy?". **Harvard Business Review**, 74(6), pp (61-78).
22. Porter, Michael (2007): **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, new York: free Press.
23. Singha, Anju (2014): Blue Ocean Strategy: The Magic and Science of New Value Innovation blockbusters, **Global Journal of finance and Management**, ISSN (0975-6477), Vol (6), No (8), pp (745-748).
24. Walter, P & Brock, D (2010): Blue Ocean Strategy, Management strategy and effective Trading, **Harvard Business Review**. vol (2) No (11).
25. Wheelen, T, & Hunger, J, (2006): **Strategic Management and Business policy**, 9/E Prentice Hall, 2004.
26. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2008): **Strategic management and business policy: concepts and cases** , (11th ed.). New Jersey: Pearson /Prentice Hall.
27. Zdravkovic, Jelena (2013): **Linking Strategic Innovation to Requirements: a look into Blue Ocean Strategy**. Department of computer (DVS), Stokholm University, Sweden.
28. Zhao, W. & Jinwei, Y. (2010): **Application of blue ocean strategy to Chinese 3G mobile telecom industry**, (Unpublished master thesis), Blekinge Tekniska Hogskola: China. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>.
29. Zook, Chris (2004): **Concept of Blue Ocean Strategy** [www.4lines.com](http://www.4lines.com).

## الملاحق

استبانة الدراسة

قائمة أسماء المحكمين

## ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

### استبانة

أخي الفاضل/أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب"، من جامعة الخليل، وهذه الاستبانة هي أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الدراسة وفقراتها بدقة، حيث أن صحة ودقة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا نهيب بكم الاهتمام والمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة لأن رأيكم يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح الدراسة، ونحيطكم علماً بأن كافة المعلومات والبيانات الواردة في الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: مهند سعيد عمرو

جوال: 0598475002

المشرف: د. ناصر جرادات

### القسم الأول: معلومات وبيانات شخصية.

الرجاء وضع إشارة (X) داخل مربع الإجابة المناسبة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس   
دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه
3. الوظيفة: مدير عام  مدير فرع  مدير قسم   
موظف  مندوب مبيعات  وظيفة أخرى
4. سنوات الخبرة: (5) سنوات فأقل  من (6-10) سنوات   
من (11-15) سنة  أكثر من (15) سنة

القسم الثاني: أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة في عمود الإجابة الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

رقم الفقرة	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: مدى تطبيق بعد الاستبعاد</b>						
1.	تسعى الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد					
2.	تستبعد الشركة كل ما هو غير ضروري في نشاطها وتقديم خدماتها للزبائن.					
3.	تحرص الشركة على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية خدماتها المقدمة للزبائن					
4.	تهتم الشركة باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة الكلية النهائية					
5.	تحرص الشركة على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية					
6.	تحرص الشركة على استبعاد الكوادر غير الكفوة في العمل					
7.	تستبعد الشركة المنتجات القديمة من مزيج منتجاتها					
8.	تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها					
<b>المحور الثاني: مدى تطبيق بعد التقليل</b>						
9.	تسعى الشركة إلى تقليص الخدمات غير الضرورية للزبون					
10.	تتميز الشركة بالحرص على تقليص العمليات الضارة بالبيئة والمجتمع					
11.	تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات عديمة الجدوى					
12.	تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ					
13.	تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة الزبون معاً					
14.	تمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة اقتصادياً فنياً					
15.	تحرص الشركة على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة					
16.	تحرص الشركة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة					

					17. تتبنى الشركة استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
<b>المحور الثالث: مدى تطبيق بعد الزيادة</b>					
					18. تتبنى الشركة استراتيجيات تحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة
					19. تحرص الشركة على زيادة مبيعاتها وإيراداتها
					20. تحرص الشركة على زيادة أرباحها
					21. تركز الشركة دوماً على تحسين جودة خدماتها للزبائن
					22. تسعى الشركة إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن
					23. تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية
					24. تحرص الشركة على خلق ودخول أسواق جديدة
					25. تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وخدماتها
					26. تستقطب الشركة وتوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفوة
					27. تواكب الشركة المستجدات العلمية والتقنية في مجال نشاطها
					28. تحرص الشركة على التحسين والتطوير المستمر لخدماتها
					29. تحرص الشركة على اغتنام واقتناص الفرص المتاحة
					30. تحرص الشركة على امتلاك موارد تتميز بالندرة
<b>المحور الرابع: مدى تطبيق بعد الابتكار</b>					
					31. تشجع الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة وتتبنها
					32. تسعى الشركة دوماً لابتكار خدمات جديدة لزيائنها
					33. تحرص الشركة على دراسة رغبات وتوقعات الزبائن والمجتمع
					34. لشركة سباق دوماً في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها
					35. تتبنى الشركة تقنيات حديثة في تواصلها مع الزبائن
					36. تسعى الشركة إلى خلق وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها
					37. تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب زبائن جدد لمنتجاتها
					38. تحرص الشركة على خلق أفضل قيمة لزيائنها

					39. تتبنى الشركة الابتكار والإبداع لريادة أسواق جديدة
					40. تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في تخطيط مواردها المادية والبشرية
					41. تتبكر الشركة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين
					42. تركز الشركة على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين

### القسم الثالث: ابتكار القيمة

رقم الفقرة	ابتكار القيمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: ابتكار القيمة للزبون: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للزبون من خلال:</b>						
43.	ابتكار القيمة لمجموع زبائن الشركة على اختلاف أنواعهم					
44.	تقديم أفضل منتج وأفضل خدمة للزبون					
45.	تقديم منتجات وخدمات تلبي أذواق ورغبات الزبائن					
46.	تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبون					
47.	تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية توقعاته المستقبلية					
48.	متابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن والاهتمام بها					
49.	إجراء دراسات مسحية للتحقق من رضا الزبائن وأذواقهم					
50.	التفوق على رغبات الزبون بما يعزز حالة الولاء لديه					
51.	تبني تقنيات حديثة في التواصل مع الزبون					
52.	تعظيم ولاء وانتماء الزبائن للشركة ومنتجاتها وخدماتها					
53.	امتلاك تأثير واضح في ذهن الزبون					
<b>المحور الثاني: ابتكار القيمة للشركة: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة من خلال:</b>						
54.	امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين					
55.	تمكين الشركة من اختراق أسواق جديدة					
56.	امتلاك التقنيات والخبرات الإدارية المؤهلة					
57.	زيادة المعرفة والخبرة الاقتصادية للشركة					
58.	زيادة الحصة السوقية من خلال التسويق والتسعير الابتكاري					
59.	تمكين الشركة من انتقاء الأسعار المناسبة لمنتجاتها وخدماتها					
60.	تمكين الشركة من انتقاء الزبائن المناسبين لمنتجاتها وخدماتها					
61.	زيادة قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات في البيئة					

					62. تمكين الشركة من إبداع وابتكار منتجات وخدمات جديدة
					63. زيادة قدرة الشركة على التحكم في قوى المنافسة في السوق
					64. تمكين الشركة من الكشف عن الفرص المتاحة واستغلالها
					65. التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
					66. تمكين الشركة من الاستجابة للظروف شديدة التعقيد في البيئة المحيطة
					67. زيادة قدرة الشركة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات أو خدمات

### القسم الرابع: دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

رقم الفقرة	دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: دوافع متعلقة بالسوق</b>						
	68. استهداف أسواق جديدة					
	69. إعادة بناء حدود السوق.					
	70. الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة (الأسواق الحمراء).					
	71. الامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي					
	72. الريادة: زيادة منتجات وخدمات وأسواق جديدة.					
	73. الابتكار والإبداع التسويقي.					
	74. التغلب على التحديات والعقبات التسويقية.					
	75. تبني استراتيجيات تمكن الشركة من اختراق الأسواق.					
<b>المحور الثاني: دوافع متعلقة بالزبائن.</b>						
	76. استهداف وجذب زبائن جدد.					
	77. تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن.					
	78. التوجه نحو ابتكار القيمة للزبون.					
	79. تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.					
	80. رفع مستوى ولاء وانتماء الزبائن لمنتجات الشركة وخدماتها.					
	81. تقديم منتجات وخدمات متميزة للزبائن.					
	82. إجراء دراسات مسحية للتحقق من طموحات ورغبات الزبائن.					
	83. تمكين الشركة من انتقاء الزبائن.					
<b>المحور الثالث: دوافع متعلقة بالموارد.</b>						
	84. زيادة قيمة الشركة.					

					85. امتلاك مواد ذات قيمة للشركة والمجتمع.
					86. امتلاك موارد تتميز بالندرة.
					87. امتلاك موارد غير قابلة للتقليد.
					88. امتلاك موارد غير قابلة للنقل والإحلال.
					89. زيادة الإيرادات والمبيعات.
					90. طرح المنافسين خارج اللعبة.
					91. زيادة الأرباح.
<b>المحور الرابع: دوافع متعلقة بالمنافسة والمنافسين.</b>					
					92. تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
					93. التميز عن المنافسين.
					94. ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية يصعب تقليدها.
					95. امتلاك موارد يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين.
					96. استغلال أوجه القصور لدى المنافسين.
					97. ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين.
<b>المحور الخامس: دوافع أخرى</b>					
					98. التركيز على الصورة الكلية الشاملة وليس على الأرقام فحسب.
					99. السعي نحو تطبيق السياق الاستراتيجي الصحيح والمفيد.
					100. التحسين والنمو المستمر.
					101. زيادة القدرة على البقاء والاستمرار.
					102. استبعاد كل ما هو غير ضروري.
					103. التغلب على التحديات والعقبات الإدارية والتنظيمية.

أية أمور أخرى ترغب في ذكرها، ولم يتم التطرق لها من خلال الفقرات والمحاور.

انتهت الاستبانة

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	الدكتور أحمد المعاني	جامعة فيلادلفيا/ الأردن
.2	الدكتور أحمد عريقات	جامعة عمان الأهلية/ الأردن
.3	الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل/ فلسطين
.4	الدكتور محمد الجعبري	جامعة الخليل/ فلسطين
.5	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة الخليل/ فلسطين