

# Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات**

Volume 20 | Issue 2

Article 6

2019

## The Blue Ocean Strategy and its Role in Creating Value for the Palestinian Computers Marketing Companies

Nasser Jaradat

*Palestine Ahliya University, njaradat2006@yahoo.com*

Muhannad Amro

*Hadara International Co, info@hpco.ps*

Imad Alzeer

*Palestine Ahliya University, imad@paluniv.edu.ps*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

### Recommended Citation

Jaradat, Nasser; Amro, Muhannad; and Alzeer, Imad (2019) "The Blue Ocean Strategy and its Role in Creating Value for the Palestinian Computers Marketing Companies," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 20 : Iss. 2 , Article 6.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol20/iss2/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor of Arab Journals Platform.

## إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب

### The Blue Ocean Strategy and its Role in Creating Value for the Palestinian Computers Marketing Companies

أ. عماد داوود الزير

Imad Alzeer  
جامعة فلسطين الأهلية  
بيت لحم - فلسطين  
info@hpco.ps

أ. مهند سعيد عمرو

Muhannad Amro  
شركة حضارة العالمية  
الخليل - فلسطين  
imad@paluniv.edu.ps

د. ناصر جردات

Dr. Nasser Jaradat  
جامعة فلسطين الأهلية  
بيت لحم - فلسطين  
njaradat2006@yahoo.com

#### الملخص

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

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً في نشاطها. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة حث الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين بالاستمرار في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار.

**Abstract**

The study aims to introduce the Blue Ocean strategy based on four dimensions: exclusion, reduction, increase, and innovation). It also underscores the part the Blue Ocean plays in promoting computers marketing companies in Palestine.

The sample study consists of all the employees (the number of which is 533) of the seven large companies that are agents of international brands and work in the field of computers marketing. For the purpose of the study, a random sample consisting of 226 respondents has been chosen.

The main results showed that the Palestinian companies that are involved in computers marketing apply the Blue Ocean strategy in its four dimensions with a very high degree of efficiency. In view of the study results, the researchers recommend that the Palestinian companies working in computers marketing in Palestine should continue to utilize the Blue Ocean strategy in its four dimensions.

**Keywords:** Blue Ocean strategy; value creation; exclusion, reduction; increase; innovation.

**المقدمة:**

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 دافعا قويا للبحث عن إستراتيجيات جديدة تمكن الشركات الفلسطينية من تحقيق قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً، وقد دعت الحاجة إلى تبني الشركات الفلسطينية لإستراتيجيات 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 إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، بما يمكنها من النجاح وتحقيق قيمة جديدة لها ولزبائنها معاً.

**إستراتيجية المحيط الأزرق: المفهوم و المضامين والمبادئ والدوافع**

يُعد مصطلح إستراتيجية 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

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسات، والحروب التسويقية والتنافسية، كما هو السائد في عالم الأعمال. وترى هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية "الابتكار 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 إستراتيجية المحيط الأزرق تُعنى أيضاً بالإبداع والابتكار في مجال المنتجات والخدمات، في ظل المنافسة الشرسة في عالم الأعمال.

لم تطبق هذه الإستراتيجية على المستوى العربي بالشكل المطلوب، وهناك ندرة في الدراسات العربية حول هذه الإستراتيجية، وعلى المستوى الفلسطيني، تتأثر الأسواق الفلسطينية، شأنها في ذلك شأن الأسواق العالمية، بموجات العولمة وانفتاح الأسواق والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغير في نمط الحياة، وباتت قوى العرض تفوق قوى الطلب إلى حد كبير، وازدادت حدة المنافسة، إضافة إلى الأثر الذي تتركه التداخلات بين السوق الفلسطينية والسوق الإسرائيلية القريبة والمؤثرة

لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق. (Kim & Mauborgne, 2005: 32) في حين يعدها البعض آلية تضمن الانعناق من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية، كما ويُنظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو (Zook, 2004: 26). تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، خلافاً لما هو عليه النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدر التميز، ولذلك فإن الحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية 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 (Gen-eral Motors, Ford) في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر، وبالتالي نجاحها في ابتكار قيمة جديدة. (Zook, 2004: 26)

### مبادئ تطبيق إستراتيجية 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 الزبائن أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التي ستقوم الشركة بتطبيقها.

**المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكلية، للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، وليس على الأرقام: من خلال الحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف، وليس على أرقام الإستراتيجيات التي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساس بين عدد كبير من البيانات. وينبغي الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق وكوتتها الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة؛ مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين زبائن الشركة عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات الزبون وما يتوقعه.

**المبدأ الثالث:** الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي: أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق الزبائن المحتملين، حيث يجب على الشركة الراغبة في تحقيق نمو حقيقي التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن (Porter, 2007). ويعد 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 لتقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق. (عباس، 2012)

لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق. (Kim & Mauborgne, 2005: 32) في حين يعدها البعض آلية تضمن الانعناق من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية، كما ويُنظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو (Zook, 2004: 26). تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، خلافاً لما هو عليه النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدر التميز، ولذلك فإن الحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية 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 (Gen-eral Motors, Ford) في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر، وبالتالي نجاحها في ابتكار قيمة جديدة. (Zook, 2004: 26)

### مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق

تمثل إستراتيجية 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 مساحة السوق المحتملة واتساعها التي لم تكتشف بعد. وبغية الوصول إلى هذه الحالة، فإنه يصبح لازماً على المنظمات التي تسعى باتجاه ابتكار القيمة المرور عبر الهيكلية التي يوضحها الشكل رقم (1) اللاحق. ويمكن توضيح هذه الهيكلية من خلال النقاط الآتية:

- التقليلص (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 تنافست 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 يفسح لها المجال لاكتشاف موارد جديدة

وطموحات الزبائن (Kim & Mauborgne, 2006: 46).

**المجموعة الثالثة:** دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، إذ من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها، يمكن للشركة زيادة قيمتها بامتلاك 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، ذلك أن جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنح الشركة مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب وإستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة، يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، كما أن هذه الإستراتيجية تمكن الشركة من وضع عقبات أمام المنافسين والتغلب عليهم.

يعتبر الابتكار في شركات العالم حالة ضرورية لا غنى عنها، لاستمرار هذه الشركات وبقائها ونموها، إذ لا بد لهذه الشركات من الاستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد وذات المنافسة الفعالة، التي تمتاز بمتغيرات ذات مديات واسعة التأثير عليها، كي تنتهز وتخلق الفرص المطلوبة لها للاستمرار والنجاح لتحقيق أهدافها، والشروع باستثمار قدراتها 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، تسهم في رفع معدلات أداء هذه الشركات (الغزاوي وآخرون، 2009: 121).

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).

**المبدأ الرابع:** الوصول إلى الترتيب الصحيح للإستراتيجيات: ويعني ذلك السعي لتنفيذ الشركة لإستراتيجياتها التي قامت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها. وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

**المبدأ الخامس:** تخطي الحواجز الرئيسة للمؤسسات: حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من الشركة أن تحقق نجاحاً داخلياً من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع 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 إستراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق، التي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أي إستراتيجية 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).

## دوافع استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق

يمكن إجمال دوافع استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الشركات والمؤسسات في أربع مجموعات، هي:

**المجموعة الأولى:** دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف أسواق جديدة، لم يصل إليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة التي تؤدي أحياناً إلى تخفيض في أسعار المنتجات، كما تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة وتذليل الصعوبات والعقبات التسويقية، والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.

**المجموعة الثانية:** دوافع مرتبطة بالزبائن من خلال استهداف زبائن جدد وجديهم، وإقناع الزبائن الحاليين والمرتبطين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كما تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركة من تلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق رغباتهم سعياً لكسب ولائهم للشركة ومنتجاتها وخدماتها، كما أن إستراتيجية (BOS) تدفع الشركة إلى إجراء مسوحات ودراسات حول رغبات

## العلاقة بين ابتكار القيمة وإستراتيجية المحيط الأزرق

التي تنتج سلعاً أو خدمات بديلة أو مشابهة (طالب والبناء، 2012: 76).

يرى الباحثون 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 الإستراتيجيات 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 والزيون، خاصة وأن ابتكار القيمة يمثل حجر الزاوية في إستراتيجية 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، 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 بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها، فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو شيء آخر يحسن القيمة، لكنه غير كاف لجعلك تميز 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).

وعليه، فالهدف الأساسي لابتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزيون والمجتمع عموماً، بتكاليف أدنى وأثار بيئية أقل، ما يفضي في النهاية إلى فضاءات سوقية جديدة، وبما أنه في الفضاء السوق الجديد لا يتوافر منتج أو خدمة لإجراء مقارنة مع أي منهما، فإن التركيز ينتقل من السعر إلى المنتج/الخدمات الأعلى قيمة التي توفر للزيون، وهذا المنطق الرئيس لإستراتيجية 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 الرائد الذين يملكون ما يكفي من القدرات الإبداعية، والموارد، وفي الأغلب الجراة على نشر الإستراتيجيات المخاطرة.

### الدراسات السابقة

بالرغم من ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، خاصة وأنها من الموضوعات الحديثة التي لم تأخذ حقها من البحث والدراسة في العالم العربي، فإن الباحثين استطاعوا العثور على عدد من الدراسات العربية والأجنبية في موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، وفيما يأتي توضيح موجز لعدد من هذه

استطاع الكثير من الشركات من خلال استبعاد العديد من العناصر غير المكلفة تخفيض الكثير من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة، إذ إن ابتكار القيمة بمثابة قلب إستراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير الضرورية وتحسين قيمة الزيون، وتوليد المزيد من الوظائف في الشركة وابتكارها (Kim & Mauborgn, 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 بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها، فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو شيء آخر يحسن القيمة، لكنه غير كاف لجعلك تميز 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 الشركة وتوازن بين المنفعة والسعر والكلفة على نحو مناسب. هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة، تساعد في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملية، بما يسهم في المحصلة إلى ابتكار القيمة كطريق في التفكير الإستراتيجي، يُضاف إلى ذلك الدور الكبير لمسارات إستراتيجية المحيط الأزرق، خاصة إعادة بناء حدود السوق من خلال تبني إستراتيجية 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 خلاقة. لذلك ينبغي على الشركة التي تبحث عن التفرد وابتكار القيمة أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها من الشركات

المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهريّة في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات إستراتيجية 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 إستراتيجية 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 وتسهم في خلق قيمة جديدة أو ابتكارها للمؤسسة وللزبائن معاً.

### 3. دراسة (حمودي، 2013): دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور وابتكار إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة، والتعرف إلى مبادئ إستراتيجية 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. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية إدارة مهام علاقات الزبائن وكفاءتها. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين نحو دور إستراتيجية 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 إستراتيجية المحيط الأزرق والعمل على تعزيز التركيز على إعادة بناء السوق، والتغلب على القيادات المؤسساتية وتنفيذ المهام في ضوء أبعاد

الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

## أ- الدراسات العربية:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية 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"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى خلق طلب جديد، ويقود إلى مساحة سوق دون منازع. كما يحقق تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، وذلك من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الإحلال. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً معنوياً دال إحصائياً لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق حسب الأولويات وزيادة الاهتمام بعدد 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 إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق: دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/الموصل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في المؤسسة المبحوثة، وتقييم مستوى توافر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على عينة من (33) فرداً من القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد إستراتيجية

## Blue Ocean Strategy as revolution in the field of strategic management إستراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها؛ باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلى توضيح المبادئ التي ترتكز عليها إستراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الإستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الإستراتيجية 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 إستراتيجية 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 الزبائن وأذواقهم، ثم الوصول إلى السياق الإستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، ثم مبدأ تخطي الحواجز الرئيسة للمؤسسات وتفادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة، وأخيراً مبدأ السعي لتقليل مخاطر الإدارة وبذل جهد إضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الإستراتيجيات الموضوعية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يسهم في إيجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعاليتها استغلالها. وأوصت الدراسة المؤسسات الإيرانية بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الستة؛ مما يؤهلها للبقاء في الأسواق من جهة، والنمو والتطور والتحسين المستمر من جهة أخرى.

## 2. دراسة دي كوردي (Dehkordi, et.al, 2012):

### Blue Ocean Strategy: A study over A Strategy which help the firm to survive from competi- tive environment

#### إستراتيجية المحيط الأزرق: أكثر الإستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور إستراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الإستراتيجيات 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

إستراتيجية المحيط الأزرق، كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث حول تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات أخرى وفي مناطق أخرى.

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

هدفت الدراسة إلى تقييم دور إستراتيجية 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 إستراتيجية المحيط الأزرق، واتبعت الباحثة منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم (6 مديرين) في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يملكون قدراً وافياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: من أهم دوافع شركة النبيل في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق هي: الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، والعولمة، والانفلات في أسواق المنافسة، وابتكار القيمة للشركة والزبون. كذلك تطبق شركة النبيل للصناعات الغذائية المبادئ الأربعة الرئيسة لإستراتيجية المحيط الأزرق، المتمثلة في إعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام، والامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي، والسعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح، حيث إن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبائن والشركة معاً. كما أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل مكنها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح.

أوصت الدراسة شركات الأعمال والحكومات بزيادة الاهتمام بابتكار القيمة وزيادة منتجات وأسواق جديدة من خلال تطبيق إستراتيجية 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.

## ب - الدراسات الأجنبية:

### 1. (1) دراسة ميرايمي (Mirrahimi, 2013):



إليه شركة إيكّا.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بات هدف المحافظة على الأداء والميزة التنافسية والحصة السوقية أمراً في غاية الصعوبة لشركات اليوم، مما يفرض على الشركات أتجاه طرق وأساليب وإستراتيجيات 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 إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) كمفهوم جديد وحديث للتسويق يستند إلى خلق أسواق جديدة تقل فيها المنافسة، أو تكاد تتعدم.

بناءً على ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الفلسطينية العاملة في تسويق الحواسيب، وذلك انطلاقاً من أهمية هذه الإستراتيجية كمنظومة فكرية إدارية جديدة، أثبتت فعاليتها في العديد من الشركات العالمية العملاقة، وبشكل أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف إلى:

إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين. ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **السؤال الرئيس الأول:** ما مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستعداد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
- **السؤال الرئيس الثاني:** ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟
- **السؤال الرئيس الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

### أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في حداثة موضوعها وأهميته في مجال الأعمال الإدارية، أما الأهمية العلمية فتتمثل في تقييم مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

في هذه الشركات، وشملت الاستبانة أبعاد إستراتيجية 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 إستراتيجية المحيط الأزرق يسهم في فتح مساحة أسواق جديدة غير مطروقة سابقاً، ويسهم في خلق طلب جديد، يزيد من فرص النمو والتطور، وحركة متسارعة للمنتجات والخدمات، وزيادة هامش الربح. كما خلصت الدراسة إلى أن ابتكار القيمة للشركة وللزبون هو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة بين الوسيلة والسعر والكلفة والتخلص من المنافسة الدوموية. وأوصت الدراسة الشركات بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن إستراتيجيات المحيطات الحمراء، حيث تتسابق الشركات في هذه المحيطات للمنافسة التقليدية وبناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة أو الخدمة.

### 3. دراسة لوكارون (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 إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة حالة لشركة إيكّا في الصين.

هدفت الدراسة إلى وصف أهمية تطبيق إستراتيجية 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 إيكّا نابعا من تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة من تطبيقاتها في شركات عملاقة في دول أخرى، كما خلصت الدراسة إلى أن الشركة بعد تطبيق هذه الإستراتيجية اتجهت نحو ابتكار القيمة من خلال خلق قفزة نوعية وابتكارها 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 إستراتيجية المحيط الأزرق جعل الشركة تصل إلى ريادة السوق والقفز للمستقبل، ووضع أهداف بعيدة المدى، كما أن إدارة الشركة انتهجت سياسية التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في شتى مجالات نشاطها سعياً خلف التميز وتخفيض الكلفة في أن واحد. وأوصت الدراسة الشركات الصينية بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والاستغناء عن الإستراتيجيات التسويقية والتنافسية التقليدية حتى تصل إلى ما وصلت

## نتائج الدراسة:

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

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في إدارة نشاط الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وذلك على جميع أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وكما يوضح جدول رقم (2).

تشير المعطيات في الجدول (2) إلى أن مدى تطبيق إستراتيجية 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 لإستراتيجية 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 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.

وللتعرف إلى أهم فقرات كل بُعد من الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق وترتيبها حسب الأهمية، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة، وذلك للإجابة عن 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؟

تشير المعطيات في الجدول رقم (3) 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 فقرة من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات كانت الفقرة التي تنص على: تسعى الشركة للابتعاد عن البيع في موقع واحد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27). في حين كانت أدنى فقرة من حيث التطبيق في إدارة نشاط الشركات عينة الدراسة هي: تستعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها، وبمتوسط حسابي (3.70).

(BOS) بأبعادها الأربعة في إدارة الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين، وتقييم مدى تطبيق كل بُعد من أبعاد مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار). وعليه، فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل فيما سيتمخض عنه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات لمساعدة الشركات في زيادة سلع وأسواق جديدة.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس في هذه الدراسة في التعرف إلى إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، ومدى تطبيقها في الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، وبيان مدى اهتمام هذه الشركات بالإستراتيجيات الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات والتقلبات السريعة في عالم الأعمال والمنافسة والأسواق.

## منهجية الدراسة:

### 1. 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 (حسب الجدول رقم "12" المرفق)، وعدد المسؤولين والعاملين فيها (533) مسؤولاً وعاملاً.

### 2. 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، إلا أن الاستبانات المسترجعة بلغت (217) استبانة، أي بنسبة استجابة (96%) 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 (88.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وما نسبته (92%) من الاستبانات المسترجعة. وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى الجدول الذي وضعه كريجسي ومورجان (Kre- jcie & Morgan) وأورده (المعاني وآخرون، 2012: 91) واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية، والجدول رقم (1) يبين خصائص هذه العينة.

وبدرجة عالية جداً.  
**السؤال الرئيس الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب؟

لتتعرف على نوعية العلاقة الارتباطية وقوتها بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل وابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (-Person Correla-tion)، الذي بلغ (0.80)، والدلالة الإحصائية (0.000). ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية ودالة إحصائياً بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع.

### ملخص نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء تلخيصاً موجزاً لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة كما يأتي:

**أولاً:** تطبق الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحاسبات الإلكترونية في فلسطين إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) بدرجة عالية جداً، وعلى كافة أبعاد الإستراتيجية الأربعة، وجاء بُعد الزيادة أكثر الأبعاد تطبيقاً في الشركات عينة الدراسة، تلاه بُعد الابتكار، ثم بُعد التقليص، وأخيراً بُعد الاستبعاد، أما فيما يتعلق بكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة، فقد خلصت الدراسة إلى:

1. تطبق الشركات بُعد الاستبعاد بدرجة عالية، وجاءت أعلى الفقرات: تسعى الشركة للاستبعاد عن البيع في موقع واحد، في حين جاءت أدنى الفقرات: تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها.
2. تطبق الشركات بُعد التقليص بدرجة عالية جداً، وأهم فقراته هي: تحرص الشركة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة، أما أدنى الفقرات فكانت: تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ.
3. تطبق الشركات بُعد الزيادة بدرجة عالية جداً، وخاصة في مجالات زيادة الأرباح وزيادة المبيعات والإيرادات، وزيادة ثقة الزبائن ورضاهم، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة جهود التحسين والتطوير.
4. تطبق الشركات بُعد الابتكار وخاصة في مجالات: ابتكار أساليب لجذب زبائن جدد واستقطابهم، وخلق أسواق جديدة، وابتكار أفضل قيمة للشركة،

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

تشير المعطيات في الجدول رقم (4) إلى أن مدى تطبيق بُعد التقليص 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 فقرة من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي: تحرص الشركة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة، بمتوسط حسابي (4.39)، وأدنى فقرة هي: تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ، وبمتوسط حسابي (3.57).

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

تشير المعطيات في الجدول رقم (5) 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 فقرة من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي: تحرص الشركة على زيادة أرباحها، بمتوسط حسابي (4.78).

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

تشير المعطيات في الجدول رقم (6) 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 فقرة من حيث مدى التطبيق في إدارة نشاط الشركات هي: تسعى الشركة إلى جذب زبائن جدد واستقطابها لمنتجاتها، بمتوسط حسابي (4.30).

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

تشير المعطيات في الجدول رقم (7) إلى أن دور إستراتيجية 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 فقرة لدور إستراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للشركة هي: امتلاك التقنيات والخبرات الإدارية المؤهلة، وبدرجة عالية جداً. وأدنى فقرة هي: امتلاك موارد نادرة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين،

وإبتكار موارد يصعب تقليدها من الآخرين.

لدى الشركات خاصة تلك الإستراتيجيات التي تمكن الشركة من تجنب المنافسة الشرسة في الأسواق الحمراء.

8. هناك قصور نسبي لدى مندوبي المبيعات فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في عملهم.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. حث الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب بالاستمرار في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة ومبادئها الستة؛ لكونها تُكسب الشركات المطبقة لها فوائد ومزايا عديدة، وتمكنها من ابتكار القيمة للشركة وللزبون.

2. 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.

3. حث الشركات على تقليص الخدمات والمنتجات غير الضرورية للزبون تطبيقاً لبُعد التقليص ضمن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

4. 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 تقنيات الحواسيب ومنتجاتها وخدماتها وتسويقها والتجارة بها.

5. حث مندوبي المبيعات في الشركات عينة الدراسة على زيادة معرفتهم بإستراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، وزيادة قدرتهم على تطبيق بنودها المتعلقة بالترويج وإقناع الزبائن بشراء منتجات الشركة وخلق القيمة للزبائن وإبتكارها.

6. 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.

7. حث الشركات على التركيز على نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة وطرقها وأساليبها، وإزالة الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن، وبالتالي تمكن هذه الشركات من ابتكار الكلفة وخفضها في آنٍ واحد.

8. التركيز على استهداف أسواق جديدة وزبائن

ثانياً: دور إستراتيجية 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 قوَى المنافسة في الأسواق.

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

### 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 بُعد الاستبعاد بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى لإستراتيجية المحيط الأزرق، وقد يعد ذلك لحرصها على بيع المخزون لديها قبل شراء نماذج جديدة.

3. في مجال بُعد التقليص تركز الشركات على تقليص الهدر في مواردها المتاحة، لكنها لا تسعى بذات الدرجة إلى تقليص الخدمات غير الضرورية للزبون.

4. في مجال بُعد 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 الإبتكار تركز الشركات على جذب زبائن جدد واستقطابهم، واستهداف أسواق جديدة وإبتكارها، لكنها لا تركز على إبتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين ولا تسعى بدرجة كافية لإبتكار موارد يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

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

7. هناك بعض القصور في الإستراتيجيات التسويقية

- جديد، واستخدام وسائل متطورة لعرض منتجاتها وخدماتها؛ لما لذلك من أهمية في زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية.
8. كريلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3).  
الغزاوي، سحر وآخرون (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).
9. وشركات أخرى، بهدف نشر ثقافة الإدارة العلمية الحديثة في شتى أنواع المؤسسات، وتشجيع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة نشاط المؤسسات، خاصة ونحن أحوح 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.

### المراجع العربية:

1. أحمد، محمد (2010). إستراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
2. حمودي، وجدان (2013). دور إستراتيجية 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).
3. رؤوف، رعد (2010). دور أبعاد إستراتيجية 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.
4. طالب، باسم، البناء، عدنان (2012). دور الابتكار والإبداع التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
5. 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.
6. عديلة، أحلام (2014). دور إستراتيجية 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.
7. العطار، فؤاد (2010). دور فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد، مجلة
11. المشي، نانسي (2011). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، دراسة حالة لشركة النبل للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (MEU).
12. المعاني، أحمد وجرادات، ناصر والمشهداني، عبد الرحمن (2012). أساليب البحث العلمي والإحصاء، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية:

1. Clark, Bruce, (1999): "Marketing performance measures: history & interrelationship" Journal of marketing management, No (15)
2. 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
3. Jay Robinson (2007): Blue Ocean Strategy: Summary", www.mt.au.edu
4. Kim, C & Mauborgne, R (2005): Blue Ocean Strategy, Printed in the U.S.A, 2005
5. Lu Chaoren, (2011): Use value innovation to create competitive a dvantages in Blue Ocean A case study of (IKEA) in China, Master's Thesis, Business Administration, Karlstad Business School, Karlstad's University, Nanjing, China
6. Mirrahimi, Ehasn (2013): Blue Ocean Strategy as Revolution in the field of strategic Manage-

ment, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in business, Vol (4), No (9), pp (39-56)

Porter, Michael (2007): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, new York: free Press

Zook, Chris (2004): Concept of Blue Ocean Strategy www.4lines.com

### جدول رقم (1)

#### الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية).

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

## جدول رقم (2)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى تطبيق إستراتيجية 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 بُعد الاستبعاد
عالية جداً	0.37	4.06	200	مدى تطبيق بُعد التقليل
عالية جداً	0.37	4.49	200	مدى تطبيق بُعد الريادة
عالية جداً	0.55	4.12	200	مدى تطبيق بُعد الابتكار

## جدول رقم (3)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد الاستبعاد مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الاستبعاد	رقم الفقرة
عالية جداً	0.93	4.27	تسعى الشركة للاستبعاد 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 الكلفة النهائية	5

عالية	0.99	3.70	تستبعد الشركة الخدمات القديمة من مزيج منتجاتها	8
عالية	0.42	3.97	الدرجة الكلية	

## جدول رقم (4)

## الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد 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	تمسك الشركة بالأفكار الجيدة والمفيدة اقتصادياً وبنياً	14
عالية جداً	0.67	4.35	تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزبون 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 للزبون	9
عالية	1.13	3.57	تتخلى الشركة عن الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ	12
عالية جداً	0.37	4.06	الدرجة الكلية	



**جدول رقم (5)**  
**الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بُعد**  
**الزيادة مرتبة حسب الأهمية.**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الزيادة	رقم الفقرة
عالية جداً	0.44	4.78	تحرص الشركة على زيادة أرباحها	20
عالية جداً	0.52	4.72	تحرص الشركة على زيادة مبيعاتها وإيراداتها	19
عالية جداً	0.54	4.70	تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها	25
عالية جداً	0.53	4.59	تركز الشركة دوماً على تحسين جودة خدماتها للزبائن	21
عالية جداً	0.67	4.47	تحرص الشركة على التحسين والتطوير المستمر لخدماتها	28
عالية جداً	0.58	4.45	تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية	23
عالية جداً	0.57	4.44	تسعى الشركة إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن	22
عالية جداً	0.62	4.44	تواكب الشركة المستجدات العلمية والتقنية في مجال نشاطها	27
عالية جداً	0.64	4.43	تستقطب الشركة وتوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفوة	26
عالية جداً	0.61	4.42	تحرص الشركة على خلق أسواق جديدة ودخولها	24
عالية جداً	0.59	4.40	تتبني الشركة إستراتيجيات تحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة	18
عالية جداً	0.64	4.36	تحرص الشركة على اغتنام الفرص المتاحة واقتناصها	29
عالية جداً	0.81	4.13	تحرص الشركة على امتلاك موارد تتميز بالندرة	30
عالية جداً	<b>0.37</b>	<b>4.49</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

**جدول رقم (6)**  
**الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات**  
**بعد الابتكار مرتبة حسب الأهمية.**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الابتكار	رقم الفقرة
عالية جداً	0.69	4.30	تسعى الشركة إلى جذب زبائن جدد واستقطابها لمنتجاتها	37
عالية جداً	0.66	4.29	تسعى الشركة إلى خلق أسواق جديدة وابتكارها لمنتجاتها	36
عالية جداً	0.75	4.27	تحرص الشركة على خلق أفضل قيمة لزبائنها	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 الزبائن والمجتمع وتوقعاتهما	33
عالية جداً	0.80	4.19	تسعى الشركة دوماً لابتكار خدمات جديدة لزبائنها	32
عالية جداً	0.82	4.16	تبنى 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	تبنى الشركة الابتكار والإبداع لريادة أسواق جديدة	39
عالية جداً	0.79	4.09	تشجع الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة وتبناها	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	<b>الدرجة الكلية</b>	

**جدول رقم (7)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور إستراتيجية 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 منتجات وابتكار خدمات 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	<b>0.46</b>	<b>4.19</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

**جدول (8)**  
**توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركات وعدد العاملين فيها.**

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

