



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات  
الصناعات الغذائية في الضفة الغربية

مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات  
الصناعات الغذائية في الضفة الغربية

إعداد:

مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة

بكالوريوس تسويق من جامعة بير زيت / فلسطين

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس

1440 هـ / 2019 م




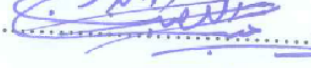

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الادارة والاقتصاد

إجازة الرسالة  
درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في  
الضفة الغربية

اسم الطالب: مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة  
الرقم الجامعي: 21311974

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/05/13م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد محمد حرز الله  
التوقيع: 
2. ممتحنا داخليا: د. سلوى البرغوثي  
التوقيع: 
3. ممتحنا خارجيا: د. ناصر جرادات  
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

## الإهداء

أهدي عملي وجهدي هذا إلى والدي العزيز رمز العطاء والمحبة.  
إلى ملاكي في الحياة إلى الحسناء فوق عوامل السنّ يا من دعائها سر توفيقِي والدتي  
الغالية أطال الله في عمرها.  
إلى من علمتني معنى التواصل، إلى رفيقة الدرب وشريكة العمر زوجتي الغالية.  
إلى من علمتني حب الحياة فلذه كبدي.. صغيرتي الغالية إيلين.  
إلى من أعتز وأفتخر بهم أخي وأخواتي، إلى أصدقائي الأعزاء، أدامهم الله سنداً وذخراً.  
إلى من أخط بهم غيمة حب وسماء دافئة ... عائلتي الثانية.  
إلى الشهداء الأبرار، والأسرى الأحرار، والجرحى البواسل.

الباحث: مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة

التاريخ: 2019/05/13 م

## شكر وعرّفان

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتتان والعرّفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل أحمد حرز الله على تكريمه بالإشراف على هذه الرسالة، ولما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس، وإلى الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة والأخوات العاملين في شركات الصناعات الغذائية في فلسطين في كل من محافظة القدس، ورام الله والبيرة، والخليل، وكذلك وزارة الاقتصاد الوطني على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

**الباحث: مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة**

## مصطلحات الدراسة

- الادارة الاستراتيجية** : عملية تشمل مجموعة من العمليات الفرعية مثل تحليل وتخطيط وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية وهي العمليات التي تهدف بمجملها الى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (ميا وآخرون، 2007).
- استراتيجية المحيط الازرق** : مفهوم يمكن المؤسسات من التفكير وإنشاء الابتكار في أعمالها ويساعدها في تنظيم القطاعين المالي والاقتصادي والذي يشكل الاهتمام الرئيسي للشركة في تحقيق الربح المستدام ( Samsul and Mohammad, 2017).
- الازالة/ المحو** : تتضمن إزالة بعض العوامل التي تكلف الشركات كلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للوضع التنافسي للشركة او قيمة للزبائن، ولا توفر أي ارباح (Kim and Mauborgne, 2015).
- التقليص/ التقليل** : تتضمن تقليص العوامل الى مستوى أدنى من الصناعة، كون هذه العوامل تكلف الشركة تكاليف عالية للمنافسة عليها، وتبالغ الشركة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات الزبائن، بينما تعود على الشركة بأرباح قليلة (Kim and Mauborgne, 2015).
- الرفع/ الزيادة** : تتضمن رفع بعض العوامل الى مستوى أعلى من الصناعة، والتي تكون ذات قيمة وقدرة عالية على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن وتشكل أهمية لدى الزبائن ولكنها مهملة من قبل الشركة، مما يؤدي الى زيادة مستوى حجم الارباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، وزيادة قدرتها على جذب زبائن جدد واداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها ( Kim and Mauborgne, 2015).
- الانشاء/ الخلق** : يتم خلق وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، والتي تساعد الشركة على خلق حاجة جديدة للزبائن وفتح اسواق جديدة لها ( Kim and Mauborgne, 2015).
- الإداء** : المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (عبد المحسن، 2004).

**قياس الاداء** : نشاط يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الاهداف المقررة السنوية والبعيدة الامد (الدوري، 2010).

**الاداء المالي** : مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدرتها على تصدي المخاطر وتحدي الصعاب المالية، مما يزيل عنها حالة الاعسار المالي (ساكر ومغزاوي، 2016).



## الملخص

هدفت الدراسة للتعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تضمنت (32) فقرة وزعت على أربعة أبعاد (بعد المحو، وبعد التقليل، وبعد الرفع، وبعد الإنشاء)، كذلك المحور الكلي لأبعاد الأداء المالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الغذائية في (العاصمة القدس، ومحافظه رام الله والبيرة، ومحافظه الخليل)، والبالغ عددها (156) شركة، وبلغ حجم عينة الدراسة (90) شركة، اختيرت بالطريقة القصدية، وبلغت العينة النهائية (75) استبانة اعتبرت ممثلة للمجتمع.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.30)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية (4.08)، بدرجة تقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة موجبة بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الكلية مجتمعة وأبعادها وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية، كذلك عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات الباحثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، المحافظة) عدا متغير حجم المبيعات السنوي، وكانت الفروق بين الشركات التي حجم مبيعاتها من (10 مليون الى أقل من 20 مليون) وبين الشركات التي يزيد حجم مبيعاتها عن (20 مليون)، لصالح الشركات التي حجم مبيعاتها (10 الى أقل من 20 مليون) ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.37).

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ودعم شركات الصناعات الغذائية نحو تطبيق استراتيجية المحيطات الزرقاء في السوق المحلي الفلسطيني، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات الشركات الصناعية في أدائها المالي ضمن المعايير الدولية.

# **The degree of implementation of the blue ocean strategy and its relation to financial performance**

**Prepared by: Mouayad Mohammed Ibrahim Alghawanmeh**  
**Supervised by: Dr. Ahmad Hirzallah**

## **Abstract**

The study aimed to identify the degree of implementation of the Blue Ocean strategy and its relation to the financial performance of the food industry companies in the West Bank. The study used the descriptive approach, and a questionnaire consisting of (32) paragraphs was distributed to Four dimensions :(Elimination, Reduction, Raise, and Creation), as well as the overall axis of the financial performance. The study population (156 companies) was composed of all the food industry companies in each of the capital of Jerusalem, Ramallah-Al-bireh, and Hebron Governorate; in which a sample of 90 companies were chosen intentionally according to some considerations ending with a final sample of 75 that was considered a representative sample.

The study results showed a high overall degree for the implementation of the blue ocean strategy in the industrial food companies in the West Bank, with a total arithmetic mean of (4.30), while the arithmetic mean of the total degree of the financial performance dimensions of the food industry companies was (4.08). In addition, a positive correlation found between the degree of application of the Blue Ocean strategy dimensions and the financial performance of the food industry companies. Moreover, there were no significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha 0.05$ ) in respondents' responses to the degree of implementation of the blue ocean strategy and the financial performance of the food industrial companies attributable to the variables (age of the company, number of employees, governorate), except the annual sales volume variable. As the differences between the companies which has a sales volume of (10 million to less than 20 million), and the companies which has sales volume over the 20 million, for the benefit of companies whose annual sales volume (10 to less than 20 million), with a higher arithmetic mean of (4.37).

The study recommended the necessity of strengthening the practices of applying strategic management in the food industry companies in the West Bank, supporting the food industry companies towards implementing the blue ocean strategy in the Palestinian local market. Moreover, enhancing the practices of the industrial companies in their financial performance, within the international standards.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

مع ازدياد حدة المنافسة في السوق العالمي بشكل عام والسوق الفلسطيني بشكل خاص، توجب على الشركات قبل وضع استراتيجياتها أن تقوم بدراسة وتقييم استراتيجيات منافسيها لكي تتمكن من معرفة أنشطتهم وتصيح قادرة على تبني استراتيجيات تنافسية فعالة واضحة المعالم واعتماد طرق ووسائل غير تقليدية من قبل ادارة الشركات كأولوية لضمان استدامتها ووصولها لقمة الهرم التنافسي بين الشركات القائمة وتفوقها على باقي المنافسين على المدى الطويل بنجاح وزيادة ربحيتها، حيث تعمل كافة الإدارات الناجحة على اتباع أساليب تمكنهم من تنفيذ خططهم الاستراتيجية أو إبدالها بأخرى تماشياً مع معطيات السوق.

برزت في الماضي العديد من المفاهيم التي تحدثت عن اساليب عمل واستراتيجيات عدة وعلى رأس هذه المفاهيم كانت الميزة التنافسية لبورتر في الثمانينيات، والتي تقوم على إيجاد منفعة للزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وبقيت منهجيات التنافس وتحقيق الميزة التنافسية سائدة في الاسواق حتى أوائل العقد المنصرم مع طرح كتاب استراتيجيات المحيط الأزرق للباحثين كيم وموبورني والذي يتحدث عن مفهوم ابتكار القيمة ويقوم على صناعة وتطوير قيمة جديدة بدلا من عرض قيمة أو منفعة ظاهرة لشريحة محددة من الزبائن، وتعد استراتيجية المحيط الأزرق طريقة واسلوب تمكن الشركات من التفكير الاستراتيجي وابتكار استراتيجيات الاعمال والذي يمكن أن يساعدها في تعظيم المنافع لديها وزيادة الارباح (سامسل و محمد، 2017).

تقوم هذه الاستراتيجية على إنشاء مساحة سوق جديدة خالية من المنافسة ولا يمكن منافستها لفترة زمنية محددة حتى يستطيع المنافسون تقليدها وتكون الشركة الاولى قد استطاعت الانتقال الى محيط

أزرق آخر، وتفترض أن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة (Kim and Mauborgne, 2005)، وقد استخدم الباحثان استعارة المحيطين الأحمر والأزرق، لأن المحيط الأحمر يعبر عن الواقع الذي تواجهه المؤسسات في الأسواق المزدهمة بالمنافسة بينما يمثل المحيط الأزرق الأسواق الخالية من المنافسة النهائية وتتفرد الشركة في السوق.

أصبح يشكل قطاع الأعمال تحديًا خاصًا ولا يمكن التنبؤ به نتيجة تحول عدد كبير من الصناعات إلى قطاعات مزدهمة، لذا أصبح على إدارة هذه الشركات أن تكون أكثر مرونة وابداع خلال عملها في السوق، في سبيل تطوير وتنفيذ استراتيجيات ناجحة موجهة نحو ابتكار وتعظيم القيمة، والسعي للتغلب على المنافسين بشكل جذري والعمل في أسواق بدون منازع، حيث تسعى الشركات للبقاء والاستقرار والنمو والتفوق في بيئة الاعمال، ولا يتحقق ذلك بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية تمكنها من رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وتسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على التفرد وتضمن تفوقها على المنافسين بالسوق (عادل، 2013).

وبالنظر الى قطاعاتنا الانتاجية الوطنية في فلسطين سوف نجد أن من أهم هذه القطاعات، قطاع صناعات الأغذية الذي كان له أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني، فقد أسهم بأكثر من 24% من الناتج المحلي، وحوالي 22% من إجمالي الصادرات الفلسطينية، حيث بلغت الصادرات الغذائية الفلسطينية 170 مليون دولار خلال العام 2012 أي ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2018).

وبالرجوع لما تقدم فإن الباحث وجد ضرورة بدراسة درجة تطبيق مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق القائم على ابتكار القيمة وتأثير هذه الاستراتيجية على شركات قطاع الصناعات الغذائية من الناحية المالية، وهذا لحساسية هذا الجانب من وجهة نظر المؤسسة وملاكها، فإن الهدف الوحيد من النشاط التجاري هو تحقيق الأرباح لمساهميها.

## 2.1. مشكلة الدراسة:

تواجه شركات صناعة الأغذية الفلسطينية اليوم تحديات مختلفة تتراوح بين الحاجة إلى تعظيم الحصة السوقية وزيادة الربحية ورضا الزبائن والموظفين، وهذا ناتج عن المنافسة الشرسة التي تواجهها هذه الشركات من الداخل الفلسطيني ومن الخارج متمثلة بالمنتجات الإسرائيلية والأجنبية على حد سواء.

وفي ظل هذه التحديات وعدم وجود استراتيجيات واضحة عوضا عن عدم إدراك أهمية وتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة لدى طاقم العمل، وعلى الشركات اتباع استراتيجيات تعمل على زيادة

القيمة المقدمة للزبائن لتحمي الشركات من المنافسة وتضمن استدامته نموها وزيادة وتعظيم أرباحها، هذا كله ساهم في ظهور مفهوم ابتكار القيمة (2005)، ويوجد العديد من الدراسات التي أكدت فعالية هذه الاستراتيجية في العالم المتقدم، لذا كان من المهم التوجه نحو نشر هذا الفكر ودراسة درجة تطبيقه لدى صناعات القرار، ومدى تأثيره على صناعات الأغذية في سوق الضفة الغربية، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية؟

### 3.1. مبررات الدراسة:

تمحورت مبررات الدراسة حول التالي:

- قلة الدراسات والأدبيات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص المنجزة حول هذا الموضوع - على حد علم الباحث- فكان لا بد من إجراء هذه الدراسة لأهميتها في الخروج بدراسة واقعية متعلقة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاس ذلك على الأداء المالي في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
- مبررات ذاتية شخصية نابعة من رغبة الباحث في تسليط الضوء على هذه الاستراتيجية، حيث أن الباحث يمتلك شركة صناعية خاصة، ويلمس واقع عمل هذه الشركات في السوق الفلسطيني على اختلاف أعمالها وطبيعة نشاطاتها.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه حيث تبرز أهمية الدراسة من خلال:

#### 1.4.1. الأهمية النظرية:

- تناول مفهوم جديد مغاير للفكر التقليدي المطبق في أسواقنا المحلية، والعمل على نشر الوعي الفكري لمدرسة المحيط الأزرق وما لها من اطر ونماذج عمل وأدوات.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها الدراسة الأولى -على حسب علم الباحث- التي تتناول واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الشركات وإنعكاس ذلك على الأداء المالي.

- تعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والدراسين بالإضافة الى المؤسسات المحلية والدولية المعنية بمعرفة واقع تطبيق الاستراتيجيات التسويقية على المنتجات بشكل علم وعلى قطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص.
- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة لتناول موضوع لم يحظى باهتمام كبير على مستوى البحوث والدراسات في فلسطين بحسب اطلاع الباحث ليشكل اضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.

#### 2.4.1. الأهمية العملية:

- تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال تركيزها على قطاع هام في فلسطين في أنها تتناول شركات الصناعات الغذائية حيث أن هذه الشركات تلقى اهتمام واسع لمنتجاتها لدى المستهلكين الفلسطينيين.
- من أوائل الدراسات على مستوى الوطن في دراسة ارتباط استراتيجية المحيط الأزرق بالأداء المالي، وإمكانية تطبيقها على كافة القطاعات التجارية، عوضاً عن معرفة عقبات تطبيق هذه الاستراتيجية.
- تعمل هذه الدراسة للتغلب على واقع السوق المحلي في ابتكار قيمة جديدة وخلق طلب جديد للخدمات والسلع المنتجة بالإضافة لمساحات من السوق لم يتطرق لها أحد.
- تعطي هذه الدراسة بعض التوصيات لصناع القرار في مؤسساتنا لتخطي عقبات المنافسة من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- تأتي أهمية الدراسة من الناحية العلمية في محاولة ربط الأفكار الاستراتيجية الواردة في إستراتيجية المحيط الأزرق في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي على شركاتنا الفلسطينية.

#### 5.1 أهداف الدراسة:

يستعرض الباحث أهداف الدراسة مقسمة الى الهدف العام والأهداف الفرعية كما يلي:

##### 1.5.1. الهدف العام:

التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

##### 2.5.1. الأهداف الفرعية:

- التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعد المحو لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

- التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الخاصة ببعد التقليل لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الخاصة ببعده الرفع لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الخاصة ببعده الإنشاء لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- التعرف الى واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- التعرف الى وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- التعرف الى وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، حجم المبيعات السنوي، المحافظة).

## 6.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية"
- ويتفرع عنها اربعة فرضيات فرعية كما يلي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، حجم المبيعات السنوي، المحافظة)".

ويتفرع عنها أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

- "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عمر الشركة".

- "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة".

- "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي".

- "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة".

## 7.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية في كل من (محافظة القدس، محافظة رام الله والبيرة، محافظة الخليل).
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2019.



## 8.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانه ميدانية لقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال استجابات المبحوثين من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
- المصادر الثانوية: تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات، والادبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والاطلاع والملاحظة.

## 9.1 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- المتغيرات الضابطة: عمر الشركة، وعدد العاملين بالشركة، وحجم المبيعات السنوي، والمحافظة.
- المتغير التابع: أبعاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية.

## 10.1. هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:-

- الفصل الأول: تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة، وصولاً للدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والاجنبية، والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيراً تم إضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

#### 1.2 المقدمة:

تعتبر التغيرات المتسارعة في الآونة الأخيرة من طفرة في تكنولوجيا المعلومات وحادثة تقنيات الشبكة العنكبوتية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل وتلاشي الفواصل الجغرافية من القواعد الرئيسية التي تفرض على الشركات ضرورة التغيير وإعتماد طرق جديدة للوصول إلى قمة الهرم التنافسي، خصوصاً في ظل هذه التطورات التكنولوجية المختلفة التي جعلت من تبادل المعلومات والخبرات أمراً ليس صعباً؛ الأمر الذي عزز من دخول شركات جديدة ومنافسة إلى السوق، وتحدد مردودية أي قطاع إقتصادي من خلال القوى المختلفة المتنافسة داخله (الهوراني، 2017)، وتفوق أي مؤسسة داخل هذا القطاع يعتمد على تبنيها لاستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على التفرد وتضمن تفوقها عن المنافسين، ومع هذا التطور أصبحت الأسواق أمام تحديات جديدة نقلته من المنافسة الضيقة إلى المنافسة المفتوحة عالمياً ودولياً، والتي يكون للمستهلك فيها حرية تامة في انتقاء الشركات العاملة والمفاضلة بينها بناءً على عدة عوامل منها الجودة والتكلفة، وبذلك أصبحت الشركات التي ترغب في البقاء والاستمرار في مواجهة التغيير داخل هذه البيئة مطالبة بالتخطيط للمستقبل وتبني استراتيجيات عمل تمكنها من مواجهة هذه التحديات، لهذا يجب على كل مؤسسة قبل وضع استراتيجيتها أن تدرس وتقيم الاستراتيجيات المنافسة لتتمكن من معرفة أنشطتهم (عادل، 2013).

ومع هذا التطور في مفهوم الادارة والتخطيط الاستراتيجي، في ظل المنافسة الشديدة في الاسواق، جاءت فلسفة المحيط الازرق كإستراتيجية تنافسية من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة والحروب كما هو سائد في أعمال اليوم، حيث أن الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق بصراعها مع المنافسين الا من خلال ايجاد محيطات زرقاء في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، والى جاهزيتها للتطور من خلال الابتكار القيمي (الجاني، 2016).

## 2.2. الادارة الاستراتيجية:

### 1.2.2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعد الادارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل جميع الانشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، من خلال العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بيها، وبما ينعكس ايجاباً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

عرفت (ميا وأخرون، 2007) الادارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تشمل على مجموعة من العمليات الفرعية مثل تحليل وتخطيط وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية وهي العمليات التي تهدف بمجملها الى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويعرفها (الظاهر، 2009) بأنها العملية الادارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه العلاقات بين أعضاء هذه المنظمة.

وعرف (Wheelen & hunger, 2008) الادارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات الادارية التي تحدد الاداء طويل الامد للشركة، وتتضمن فحص البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة.

وعرفها (ماهر، 2007): بأنها نظام إداري تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والاهداف الاستراتيجية.

كما عرفها (الدوري، 2005) بأنها عملية تتألف من خطوات تتمثل في صياغة رسالة المنظمة وتحديد الاهداف والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة الى تقييم الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي المستمر من خلال التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم لكل ما هو ضروري، من خلال الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، في سبيل السعي الدائم إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

## 2.2.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تسعى كل مؤسسة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، الى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، وتحقق المؤسسات التي تتبنى الادارة الاستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، وتبرز أهمية الادارة الاستراتيجية للمؤسسات من خلال قدرتها في رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الامد لبلوغ هذه الاهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الاهداف، وتتمثل أهمية الادارة الاستراتيجية كما ذكرها (السالم، 2005) في الآتي:

- توضح الرؤية المستقبلية لعمل المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها.
- تنمية عادات التفكير الاستراتيجي في المستقبل.
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- المساعدة في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة.

ويتضح مما سبق قدرة الادارة الاستراتيجية على تحسين المؤسسات، والعمل على تطوير برامجها وسياساتها، والرفع من كفاءتها لتحقيق ميزة تنافسية بمشاركة كافة المعنيين، حيث انها عملية ابداعية توضح رؤية المؤسسة المستقبلية وتحقيقها، من خلال ادارة المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها،

والادارة الاستراتيجية تدعم الجوانب الادارية والسلوكية في المؤسسات التي تمكنها من الوصول لاهدافها وغاياتها المستقبلية.

### 3.2.2. فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

إن تطبيق الادارة الاستراتيجية يحقق العديد من الفوائد التي تنعكس بشكل ايجابي على مستوى الاداء العام للشركات، ومن ضمنها ما يلي (عبوي، 2006):

- مساعدة المنظمة على إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.
- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة.
- تساعد على إظهار الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
- تزويد المنظمة بنظام شامل لعملية اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذ القرارات بشكل تدريجي.
- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة.
- تساعد المدراء على إجراء تغييرات أساسية بنوية.
- المساهمة في تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- تزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدافعية والمعرفة.

### 4.2.2. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الادارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة او خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الاعمال لانجاز السلعة او الخدمة، ولكن نجد أن العديد من منظمات الاعمال تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، الامر الذي يستوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وعليه تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد بحاجة أكثر لممارسة الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، حيث تتولى الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة لانجاز أنشطتها، وتحديد حصتها السوقية، ومركزها التنافسي، اضافة الى دورها في خلق وتعزيز التكامل لانشطة الاعمال المختلفة فيها،

وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية (عبوي، 2006)، والمدراء التنفيذيون هم الذين يقومون بالدور الاستراتيجي في هذا المستوى، من خلال امتلاكهم الرؤى الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة وتحديد الاعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد بين الاقسام المختلفة، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تم اقرارها (الدوري، 2003).

• الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية تكون مسئولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ، ويجب أن تكون الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال متسقة مع الاستراتيجية على مستوى المنظمة (عبوي، 2006)، وتقع مسؤولية إعداد وصياغة استراتيجية وحدات الاعمال على عاتق المدراء في الادارات العليا او مدراء وحدات الاعمال الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الاستراتيجية للقيام بإعدادها وعرضها على فريق الادارة العليا لمناقشتها وأقرارها، وتتمثل أدوار مدراء وحدات الاعمال الاستراتيجية في تحديد الاهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة عمل وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة، إضافة الى تحديد محفظة الاعمال لكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية (الدوري، 2003).

• الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: يعني وجود خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف، ويجب أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخلياً "أفقياً وعمودياً" بحيث أن تكون ملائمة بين الاستراتيجيات في الوظائف المختلفة، وأن تسهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة (عبوي، 2006).

## 5.2.2. مهام الادارة الاستراتيجية:

تتمثل المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية بالاتي (ياسين، 2002):

- ✓ صياغة رسالة المنظمة بشكل يعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- ✓ تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.

- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية وإحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- ✓ تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- ✓ إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ✓ تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من التغذية الراجعة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة بالمستقبل.

## 6.2.2. التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

- إن ما يصطدم به فكر وتخطيط المؤسسات اليوم مع بيئات عمل متغيرة تتصف بالتعقيد والغموض، تعكس لدى مدراء المؤسسات حالة من عدم اليقين في التخطيط والقدرة على التنبؤ، وهذا يشكل تحديات كبيرة تتصف بسمات العصر الحديث وتتمثل في الآتي (الكيلاي، 2007):
- ✓ زيادة معدلات التغيير: وتعكس التحديات الناجمة عن الثورة في العلوم والتكنولوجيا.
  - ✓ شدة المنافسة: وتعكس تأثير العولمة الاقتصادية في وقتنا الراهن على الفكر الاستراتيجي الناجح الذي يأخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات تطور الأسواق العالمية وضرورة الإبداع في خلق المنتجات وسبل تسويقها والحصول على حصة سوقية.
  - ✓ التغيرات التكنولوجية: وتعكس سعي المؤسسات الدائم وراء أساليب تكنولوجية حديثة لكسب ميزة تنافسية تسهم في بسط سيطرتها زمانياً أو مكانياً.
  - ✓ عجز الموارد المتاحة وندرته: وتعكس صعوبة الحصول على الموارد المطلوبة نتيجة ندرتها سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.
  - ✓ عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً: وتعكس فكرة تحول العالم إلى قرية صغيرة وضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة تحديات المنافسة الحالية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.
  - ✓ الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديمغرافية وغيرها.

## 7.2.2. نموذج الإدارة الاستراتيجية:

نموذج الإدارة الاستراتيجية أو نموذج التخطيط الاستراتيجي، هو أداة يستخدمها المديرون لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات الأعمال، فيقول (David, 2011) أنه من الأفضل دراسة وتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية باستخدام نموذج، ولقد عكف مفكرو ورواد الإدارة الاستراتيجية على وضع نماذج تبين تصوراتهم عن عناصر الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها (الدرة وجرادات، 2014)، فعمل البرفسور فريد ديفيد عام 1988 على تطوير النموذج الشامل للإدارة الاستراتيجية والذي علق عليه بالاتي "لا يضمن هذا النموذج النجاح، ولكنه يمثل نهجًا واضحًا وعمليًا لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها" (David, 2011).

ويتكون نموذج الادارة الاستراتيجية من المهام الرئيسية التالية (سليطين، 2007):

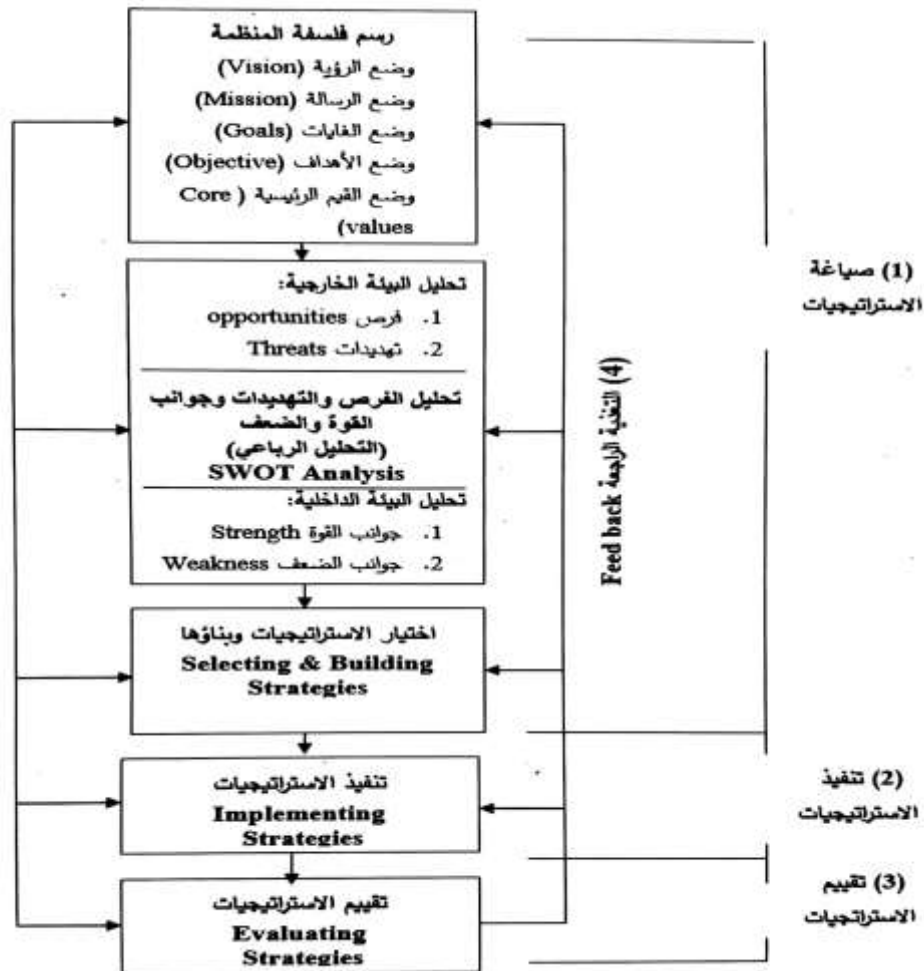
- تحديد رؤيا المنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد غايات المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد الاهداف والسياسات الاستراتيجية.
- صياغة واختيار الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- التقييم والرقابة على الاستراتيجية.

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فالى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.



سنتبنى في بحثنا النموذج الشامل للإدارة الاستراتيجية والذي طوره اثنان من أساتذة إدارة الأعمال البرفسور عبد الباري درة والدكتور ناصر جردات واللذان نوهوا لاستقاداتهم من نموذجي فرد. ديفد (David, 2011) وستيفن. روبنز وزملائه (Robbins et al, 2012) مع إدخال بعض التعديلات عليه، والموضح في الشكل (1.2).

شكل رقم (1.2) يوضح النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (درة وجرادات، 2014)

وفيما يأتي توضيح لعناصر (مراحل الإدارة الاستراتيجية) وفق هذا النموذج كما أوردها (الدرة وجرادات، 2014):

- عملية صياغة الاستراتيجيات: هي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث يتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية والسياسات

والخطط الاستراتيجية، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رياضي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها واختيار البديل الاستراتيجي الافضل، وتشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات.

- عملية تنفيذ الاستراتيجيات: وهي عملية إخراج الاستراتيجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع البرامج والميزانيات والاجراءات التنفيذية الملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
- عملية تقييم الاستراتيجيات: وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف المحددة في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الاداء الفعلي يتماشى مع الاداء المخطط له، وتعتبر هذه المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن استعراض العوامل الخارجية والداخلية التي شكلت الأساس للاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة، وقياس أداء المنظمة، واتخاذ إجراء التصويب إن كان هناك إنحراف عن رسم في الاستراتيجيات.
- عملية التغذية الراجعة: إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي كما تبين الأسهم في الشكل عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الاستراتيجيات؛ من رسم للفلسفة وإجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجيات، وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة.

### 3.2. استراتيجية المحيط الأزرق:

#### 1.3.2. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

استراتيجية المحيط الأزرق هي نوع من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة والتي استندت على فكرة العالمان البروفسور دبليو شان كيم (W. Chan Kim)، وزميلته البروفسور رينية موبورن (Renee Mauborgne)، تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة، انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية ان تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن ان تحرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بان تتبنى هذه المنظمات اسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لا تجذب المنافس اليها، وبهذا

تستطيع المنظمة تحقيق ارباحا وفيرة، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع ان تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وان تجعل الزبون أكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها.

تعتبر استراتيجية المحيط الازرق من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة لتطور عالم الاعمال الذي اتسم بالتغيير والتجديد، ويشير (Viruli de Silva, 2008) أن على الشركات الرغبة في تحسين الجودة والتطور في تقديم خدماتها وتحسين مستوى أدائها العام، أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات ايجابية وإعادة الانتاج بشكل منظم، من أجل خلق مساحات جديدة، وقد تم اقتباس مصطلح المحيط الازرق من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في بيئة عالم الاعمال تشبيهاً، حيث أن هذه الاستراتيجية تتعلق بإنشاء خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ او المناطق المجهولة من السوق او تلك المناطق التي لم يتم اكتشافها بعد، والتي لم يصل اليها المنافسون ليعكروا صفوها، بحيث يتم هنا صناعة الطلب لأول مرة، وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوثها بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات (الحوارني، 2017)، لذا فإن استراتيجية المحيط الازرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة (Peca, 2009).

حيث يعرف (Samsul and Mohammad, 2017) استراتيجية المحيط الأزرق بانها مفهوم يمكن المؤسسات من التفكير وإنشاء الابتكار في أعمالها والذي يمكن أن يساعد في تنظيم القطاعين المالي والاقتصادي والذي يشكل الاهتمام الرئيسي للشركة في تحقيق الربح المستدام.

كما وعرفه (Kim and Mauborgne, 2015) بأنه كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد او الذي لم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لان قواعد المنافسة لم توضع بعد.

يرى (Dehkordi et al, 2012) أن الركن الاساسي لاستراتيجية المحيط الازرق يتمثل بإبداع القيمة وهو شيء أكثر من الابداع والذي تحاول المنظمات تحقيق قيمة مع إضافة قيمة لزيائنها.

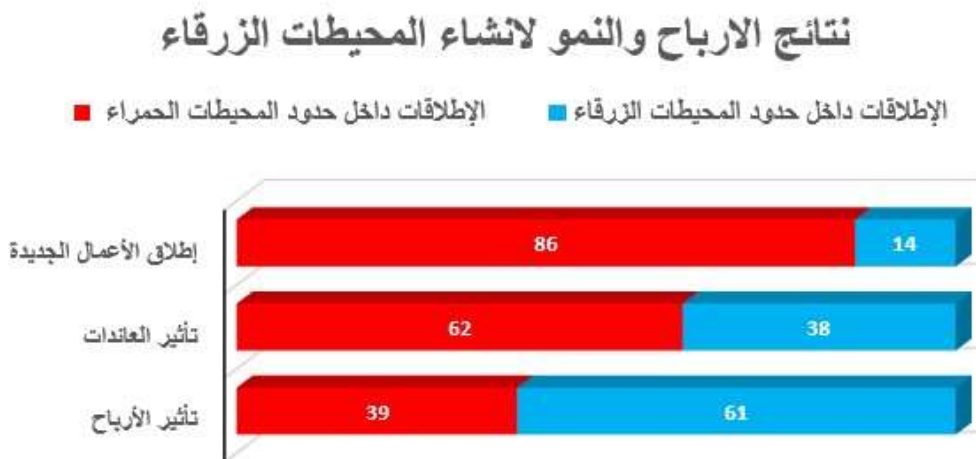
ويرى (Yang, 2011) أن استراتيجية المحيط الازرق تهدف الى قيام المنظمات بعمل شيء جديد مختلف عما يعمله الآخرون وانتاج شيء لم ينتج سابقاً، وتكيف المنظمات بشكل كبير مع القيم الاساسية الشائعة للزبائن لتشكيل مجموعة جديدة من القيم دون وجود أي منافسة تذكر، أي أنه المجال المتعلق بأهداف واستراتيجيات جديدة في السوق وبلا منازع.

ويعرفها (Stverkova et al, 2011) بأنها الخصائص التي لها حدود صارمة والتي تشمل على قواعد واضحة المعالم من السلوك التنافسي او هي مساحة معروفة من السوق يوجد فيها عدد من المنظمات وهناك احتمالات لنمو الارباح والاعمال في هذه البيئة بحيث تكون فيها المنتجات والخدمات قابلة للتبديل والاستبدال بسهولة.

ومما سبق يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها مساحة السوق الجديدة التي تعمل الشركات والصناعات على خلقها بابتكار عروض مميزة وذات قيمة عالية، من خلال قيام الشركة بتوليد وايجاد زبائن جدد من خلال اختراق اسواق جديدة لا توجد فيها منافسة او تكون فيها المنافسة قليلة مع محاولتها المستمرة لابتكار اسواق جديدة بما يمكنها من السيطرة الكاملة والمستمرة على الطلب وخلق طلب جديد.

وقد بين الباحثان (Kim and Mauborgne, 2015) في دراسة عن إطلاق مجالات العمل الجديدة في 108 شركات تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء، وتوصلوا إلى أن نسبة 86% من إطلاق مجالات العمل الجديدة كان عبارة عن توسعات في خطوط الإنتاج، والتي تعتبر تحسينات تجرى داخل المحيطات الحمراء المتواجدة داخل مساحات السوق الحالية، إلا أنها لم تكن مسؤولة إلا عن نسبة 62% من إجمالي العائدات ونسبة 39% فقط من إجمالي الأرباح. وكانت نسبة 14% من إطلاقات الأعمال الجديدة المتبقية تهدف إلى إنشاء المحيطات الزرقاء، والتي أفرزت نسبة 38% من إجمالي العائدات ونسبة 61% من إجمالي الأرباح، كما هو موضح في الشكل (2.2).

الشكل رقم (2.2) يوضح نتائج الارباح والنمو لانشاء المحيطات الزرقاء



المصدر : (Kim and Mauborgne, 2015)

### 2.3.2. مضامين استراتيجية المحيط الأزرق:

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق جميع المنظمات والصناعات غير الموجودة بالأسواق الحالية، حيث يتم ابتكار الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة، فهي يعد بمثابة أداة لوصف عمق مساحة واتساع الأسواق المتوقعة الغير مكتشفة بعد، وللوصول لهذا الوضع يجب على المنظمات التي تسعى لابتكار القيمة من خلال اتباع الاتي (رؤوف، 2010):

- التقليل: حيث انه على المنظمات أن تفكر جيداً بالنشاطات التي بالغت فيها ضمن مجالات مختلفة كتصميم المنتج والتي أسهمت الى زيادة في التكاليف بشكل كبير.
  - الاستبعاد: من خلال ابتكار قيمة جديدة واستبعاد العوامل التي تنافست حولها المنظمات في فترات سابقة.
  - الزيادة: يجب على المنظمات أن تسعى لزيادة التركيز على بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الانتاج أو أنشطة التسويق وصولاً الى حالة التفرد في السوق.
  - الخلق: حيث إن قيام المنظمات بتنفيذ هذه المراحل سيمكنها من اكتشاف موارد جديدة للزبائن، وعلى خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجية المتبعة.
- هذه الاستراتيجية تستخدم في ايجاد المحيطات الزرقاء عبر اطار تحليلي يمكن المنظمات من ايجاد منحني قيمة جديد يعد بمثابة الركيزة الاساسية لايجاد المحيطات الزرقاء اعتماداً على الابعاد الاساسية لهذه الاستراتيجية.

### 3.3.2. دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق:

إن الدوافع وراء استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات والمؤسسات هي كما يلي (جرادات وأخرون، 2017):

- دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل اليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الاحيان الى تخفيض في مستوى الاسعار الخاصة بالمنتجات، كما تسهم اتراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي،
- دوافع مرتبطة بالزبائن من خلال استهداف زبائن جدد وجذبهم، واقناع الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كذلك المساهمة في تمكين هذه الشركات من تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم من أجل الوصول لكسب ولائهم لمنتجات الشركة وخدماتها. كذلك تدفع

هذه الاستراتيجية الشركة الى اجراء مسوحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن ( Kim and Mauborgne, 2015)

- دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، حيث يمكن للشركة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها او امتلاكها، من قبل الشركات المنافسة، الامر الذي يمكن هذه الشركة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.
- دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، حيث أن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة عبر ابتكار اساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية متميزة وفاعلة، يصعب تقليدها، وتمكن ايضاً الشركات من وضع صعوبات أمام المنافسين في سبيل التغلب عليهم.

### 4.3.2. مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

لقد تم تقسيم السوق إلى محيطات زرقاء (Blue Oceans) والى محيطات حمراء (Red Oceans)، حيث يتم في المحيطات الحمراء تحديد حدود الصناعة وتقبلها ويتعارف الجميع على القواعد التنافسية للعمل، فتحاول الشركات أن تتفوق على الشركات المنافسة لتتمكن من الاستحواذ على حصة أكبر من مطالب السوق الحالية، ومع زيادة مساحات الأسواق ازدحاماً، تقل فرص تحقيق الأرباح أو النمو، وتتحول المنتجات إلى سلع، وتزداد المنافسة الشرسة من حمرة المحيطات الحمراء، أي أن هذه المحيطات تمثل الأسواق المألوفة والتي تشبعت بالسلع والخدمات، حيث تقوم الشركات بطرح منتجاتها في الأسواق ويكون الصراع التنافسي بالسوق كبير جداً، وتناضل هذه الشركات من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية، وتسعى للتمايز في الكلفة من خلال استخدام استراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها (Kim & Mauborgne, 2015).

أما في المحيطات الزرقاء فإن آلية العمل يمكن تلخيصها بهذه العبارة "إن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة"، أي على النقيض تماماً فإن المحيطات الزرقاء تتحدد بمساحات السوق غير المطروقة، وابتكار الطلب والفرص المتعلقة بالنمو ذو الربحية العالية، ويتحول التركيز الاستراتيجي فيها على البدائل بدلاً من المنتجات المنافسة، وعلى غير الزبائن بدلاً من الزبائن، وتعد الوحدة الأساسية لتحليل النمو المريح في المحيط الأحمر هي الصناعة او الشركة نفسها، وتتمثل وحدة تحليل النمو المريح بالتحرك الاستراتيجي الذي يضمن مجموعة من القرارات والافعال الادارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق، وتستطيع الشركات من التحرك الاستراتيجي من خلال ابتكار القيمة من خلال التركيز على الكلفة والقيمة في وقت واحد، الامر الذي

يمكن الشركات من تبني استراتيجية التمايز وخفض الكلفة في وقت واحد لخلق قيمة جديدة للزبون والشركة معاً (المشني، 2011).

الجدول رقم (1.2): أهم الفوارق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
إنشاء مساحة سوق خالية من المنافسة.	التنافس على مساحة السوق ذاتها.
إبعاد المنافسين عن المنافسة.	التغلب على المنافسين.
إنشاء نوع جديد من الطلب والسيطرة عليه.	استغلال الطلب الحالي.
عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكاليف.	إنشاء التبادلات القائمة على قيمة التكاليف.
توفيق نظام أنشطة الشركة بالكامل للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة.	توفيق نظام أنشطة الشركة بالكامل مع خيار التميز أو التكلفة المنخفضة.

المصدر: (Kim and Mauborgne, 2015)

وفي دراسات متصلة يؤكد الباحثان (Kim & Mauborgne, 2015) على مفهوم التحرك الاستراتيجي كبديل حي للشركات والصناعات كوحدة تحليلية صحيحة يمكن استخدامها لشرح إنشاء المحيطات الزرقاء والأداء العالي المتواصل، حيث يتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأفعال والقرارات الإدارية المستخدمة في وضع عروض العمل الكبيرة التي من شأنها إنشاء أسواق بأكملها، فيقوم هذا المفهوم على استراتيجية يطلق عليها ابتكار القيمة، والتي تتمحور حول خفض التكاليف تزامنا مع رفع القيمة التي يحصل عليها المشترون، وبذلك يتحقق الطفرة في القيمة لكل من الشركة وزبائنها، وبما أن القيمة التي يحصل عليها المشتري تتبع من المنفعة والسعر والقيمة التي تحصل عليها الشركة تتبع من السعر والتكلفة، فإن ابتكار القيمة يتحقق فقط عبر التنظيم بين المنفعة التي تقدمها الشركة والسعر والتكلفة.

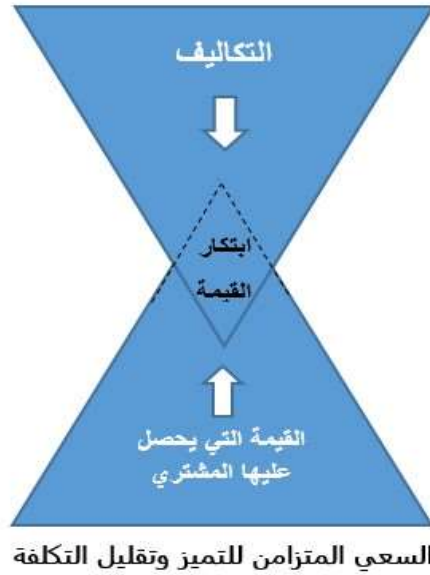
تتميز المنظمات الابتكارية بأنها تكون أسرع من منافسيها في السوق لمواكبة التطور، وتكون حريصة على الاتيان بكل ما هو جديد على مستوى المنتج او تحسين العوامل التنظيمية للمؤسسة، لذا فعليها ان تسعى لكي تصبح مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة كالمنتجات الابداعية والتي يكون فيها الافراد والموارد ابداعية داخل المنظمة، مع ضرورة توفر البيئة التشجيعية للإبتكار، حيث أوضح (Stringer, 2000) بأن الابتكار يعني التوصل لما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة، اي التعامل مع منتج او خدمة جديدة لم يسبق اختيارها، وكما أشار (نجم، 2003) الى أن مفهوم الابتكار يعني قدرة الشركة على التوصل الى ما هو جديد ويعمل على اضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، حيث تكون الشركة الابتكارية هي الاولى

بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة او المفهوم الجديد او الوصول الى منتج واسواق جديدة.

ويدعي (Jian Jun and Hai-min, 2007) أن ابتكار القيمة يتحقق عبر استخدام مفاهيم اقتصادية وهي زيادة المنفعة الحدية وخفض التكلفة الحدية، وللذان يؤكدان التكامل المثالي للمنفعة العالية والتكلفة المنخفضة، ومن أجل تحويل ابتكار القيمة إلى استراتيجية دائمة، ستكون هناك حاجة ماسة للتوفيق بين ما تقدمه الشركة من المنفعة والسعر والتكلفة والموظفين.

وابتكار القيمة يحدث عندما توازن الشركات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والكلفة، فهو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بطريقة ينتج عنها إيجاد المحيط الارزق والتحرر من المنافسة، وينتج ابتكار القيمة عن تحدي واضح للطرق التقليدية والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على اساس المنافسة وهي البيع بحسب كلفة القيمة، وعلى الشركات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن أن تضحى باعتبارات الكلفة، واما الشركات التي تريد أن تقلص التكاليف يجب عليها أن تضحى باعتبارات القيمة (Kim and Mauborgne, 2015).

الشكل (3.2): ابتكار القيمة: حجر أساس إستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (Kim and Mauborgne, 2015)

في الشكل السابق رقم (3.2) يتم إنشاء ابتكار القيمة في المنطقة، حيث تؤثر إجراءات الشركة بشكل إيجابي على كل من هيكل التكلفة والقيمة المقدمة للمشتريين، حيث يتم تحقيق الوفرة في التكاليف من خلال تقليل ومحو العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، ويتم رفع القيمة التي يحصل عليها المشتري



عبر رفع وخلق العوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل، وبمرور الوقت، ستتخفض التكاليف أكثر مع دخول الشركات الكبرى للسوق بفضل زيادة حجم المبيعات التي تنتجها القيمة الكبيرة، ويختلف المنطق الاستراتيجي التقليدي ومنطق ابتكار القيمة على أساس الأبعاد الخمسة الأساسية للاستراتيجية، هذه الفروق تحدد الأسئلة التي تطرحها ادارة الشركات، والفرص التي يرونها وكيفية متابعتها، وكيفية فهم المخاطر الممكن مواجهتها بالمستقبل، حيث أن الجدول رقم (2.2) يوضح ذلك (Kim and Mauborgne, 2015):

الجدول رقم (2.2) يوضح الاختلاف بين المنطق التقليدي ومنطق ابتكار القيمة على أساس الأبعاد الأساسية للاستراتيجية.

الأبعاد الخمسة للاستراتيجية	المنطق التقليدي	منطق ابتكار القيمة
فرضيات الصناعة	ظروف الصناعة تم تقديمها	يمكن تشكيل ظروف الصناعة.
التركيز الاستراتيجي	يجب على الشركة بناء مزايا تنافسية. الهدف هو التغلب على المنافسة.	المنافسة ليست المعيار. يجب على الشركة تحقيق قفزة نوعية في القيمة للسيطرة على السوق.
الزبائن	يجب على الشركة الاحتفاظ بقاعدة عملائها وتوسيعها من خلال المزيد من التقسيم والتخصيص. ينبغي أن يتم التركيز على الاختلافات في ما يقدره العملاء ويعتبرونه ذا قيمة.	يستهدف مبتكر القيمة كتلة المشتريين ويسمح عن طيب خاطر لبعض العملاء الحاليين بالذهاب. يركز على القواسم المشتركة الرئيسية في ما يقدره العملاء ويعتبرونه ذا قيمة.
الأصول والقدرات	يجب على الشركة الاستفادة من أصولها وقدراتها الحالية.	يجب ألا تكون الشركة مقيدة بما لديها بالفعل يجب أن نسأل، ماذا سنفعل لو بدأنا من جديد؟
عروض المنتجات والخدمات	تحدد الحدود التقليدية لهذه الصناعة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. الهدف هو تعظيم قيمة تلك العروض.	يفكر مبتكر القيمة من حيث الحل الشامل الذي يسعى إليه العملاء، حتى لو كان ذلك يأخذ الشركة إلى ما هو أبعد من العروض التقليدية لقطاع الصناعة.

المصدر: (Kim & Mauborgne, 2004)

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفرض أن الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة، وأن المنظمات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور البنوي أو حتمية الوسط المحيط، وعلى العكس يركز ابتكار القيمة على منظور يرى أن حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة، بل يمكن إعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو ما يسمى منظور إعادة البناء، كما أن التميز في

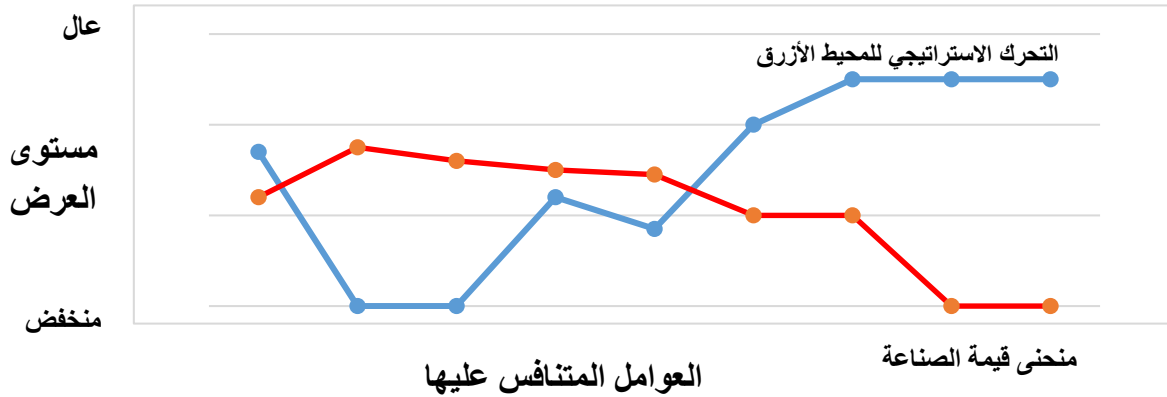
المحيط الأحمر يمتاز بكلفته العالية لأن المنظمات تتنافس في المجال نفسه، لذلك فإن الخيار الاستراتيجي يتمثل بالسعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة، أما في عالم إعادة البناء فيتمثل الهدف الاستراتيجي ببناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق (طالب والبناء، 2012).

### 5.3.2. الأدوات والأطر التحليلية لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق:

❖ شرع الاستراتيجية: وهو إطار عمل تشخيصي وإجرائي يساعد على إنشاء إستراتيجية محيط أزرق إلزامي، حيث يخدم غرضين وهما (Kim and Mauborgne, 2015):

- ✓ تحديد الحالة الحالية لمساحة السوق المعروفة، مما يمكنك من معرفة المكان الحالي الذي يستثمر فيه المنافسون، أي تحديد مستوى أداء الشركة وفق العوامل التنافسية في الصناعة.
- ✓ الجوانب التي تتنافس عليها الصناعة من منتجات وخدمات وتوزيع، وما يحصل عليه العملاء من العروض التنافسية الحالية في السوق، ورسم منحنى القيمة الذي يربط عوامل التنافس في الصناعة الحالية، والأداء النسبي للشركة وفق هذه العوامل، فيجسد المنحنى الأفقي مدي العوامل التي تتنافس عليها الصناعة وتستثمر فيها، ويمثل المنحنى الرأسي مستوى العرض الذي يحصل عليه المشترين عبر جميع العوامل الرئيسية المتنافس عليها.

الشكل رقم (4.2) يوضح شرع استراتيجية الصناعة

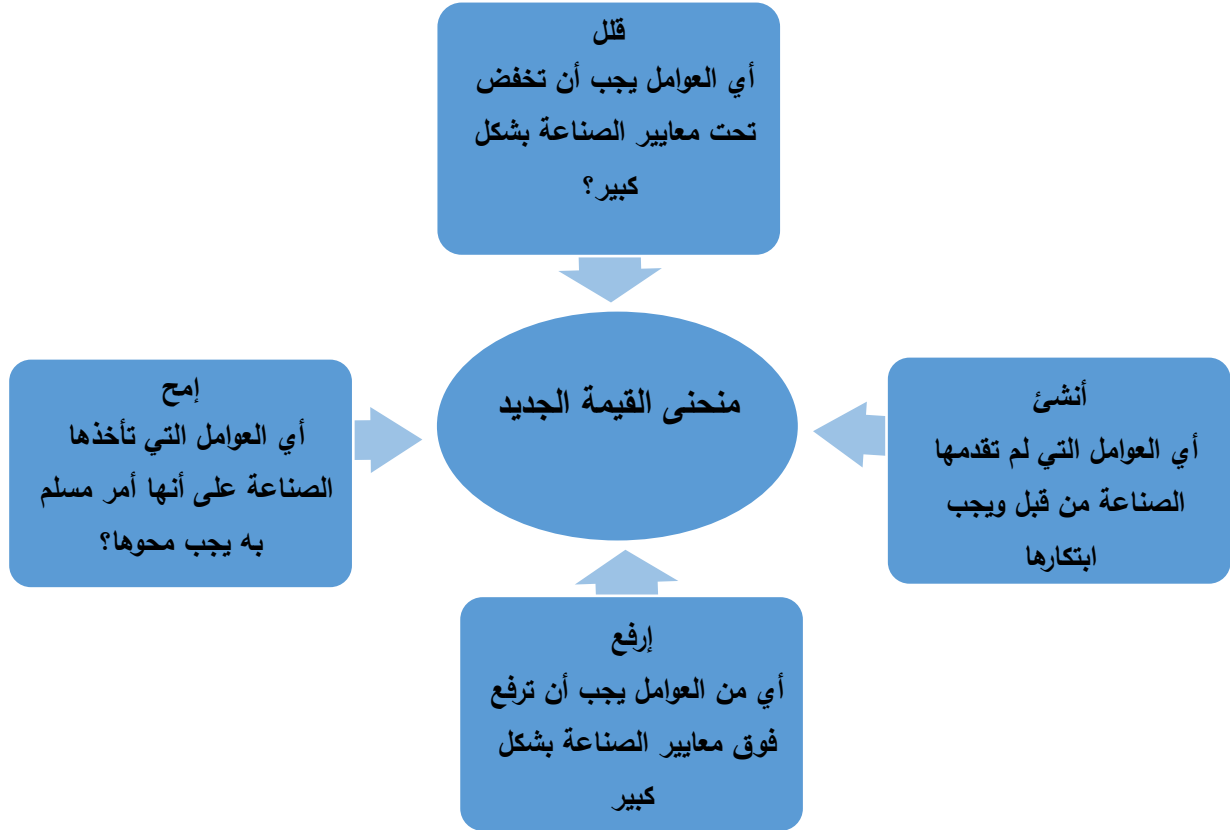


المصدر: (Kim and Mauborgne, 2015)

ومن أجل إنشاء محيط أزرق لأي من الصناعات علينا إعادة رسم الإطار الاستراتيجي العام لتلك الصناعة، ومن أجل تحقيق هذا الأمر، نتحول للأداة التحليلية الثانية وهي إطار العمل الرباعي (Four Actions Framework).

❖ إطار العمل ذو الفعاليات الأربع: وهي أداة تستخدم لإعادة اكتشاف وتحديد عوامل القيمة من وجهة نظر المشتري والشركة معاً ولإعادة رسم منحى قيمة جديد، وذلك من خلال طرح أربعة أسئلة رئيسية تساعدنا في كسر العلاقة المتبادلة بين التميز والتكلفة المنخفضة موضحة بالشكل رقم (5.2) (Kim and Mauborgne, 2015):

شكل رقم (5.2) يوضح إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة



المصدر: (Kim and Mauborgne, 2015)

- الإزالة/ الاستبعاد Elimination: تتضمن إزالة بعض العوامل التي تكلف الشركات كلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للوضع التنافسي للشركة أو قيمة للزبائن، ولا توفر أي ارباح.
- التقليل/ التقليل Reduction: تتضمن تقليص العوامل الى مستوى أدنى من الصناعة، كون هذه العوامل تكلف الشركة تكاليف عالية للمنافسة عليها، وتبالغ الشركة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات الزبائن، بينما تعود على الشركة بأرباح قليلة.
- الرفع/ الزيادة Raising: حيث يتم رفع بعض العوامل الى مستوى أعلى من الصناعة، والتي تكون ذات قيمة وقدرة عالية على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن وتشكل أهمية لدى الزبائن ولكنها مهمله من قبل الشركة، مما يؤدي الى زيادة مستوى حجم الارباح

المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، وزيادة قدرتها على جذب زبائن جدد واداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

- الانشاء/ الخلق Creation: بحيث يتم خلق وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، والتي تساعد الشركات على خلق حاجة جديدة للزبائن وفتح اسواق جديدة لها.

وبعد تحديد هذا الاطار، تقوم الشركة برسم منحى قيمة جديد بناءً على هيكلية العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس للقيمة لدى الزبائن والشركة، ويتم العمل على ابتكار القيمة عبر خفض اجمال التكاليف من خلال عمليات الازالة والتقليص، وبناء قيمة جديدة من خلال عمليات الرفع والخلق، وصولاً الى تحقيق التمايز وتخفيض التكاليف في وقت واحد.

❖ شبكة المحو والتقليل والرفع والانشاء: وتعمل هذه الشبكة كأداة تحليلية تكميلية لإطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، فلا تدفع هذه الشبكة الشركات لطرح الأسئلة وحسب بل تدفعها أيضاً للعمل وفقاً للفعاليات الأربعة من أجل إنشاء منحى قيمة جديد، فبعد الإجابة عن السؤالين (عن المحو والتقليل) تتمكن الشركات من أن تحصل على رؤية متعمقة عن كيفية تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، أما العاملان الآخران (الابتكار والرفع) فيمدان الشركة برؤية متعمقة عن كيفية رفع القيمة التي يتحصل عليها المشتري وابتكار نوعية جديدة من الطلب. وتحمل فعاليات المحو والابتكار أهمية خاصة، حيث تدفع الشركات لتخطي ممارسات تعظيم القيمة باستخدام عوامل المنافسة الحالية، وتدفع الشركات لتغيير العوامل نفسها مما يقصي قواعد المنافسة الحالية (Kim and Mauborgne, 2015).

### 6.3.2. خصائص منحى القيمة الجديد:

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق الفعالة بإطارها الاستراتيجي العام أو منحى القيمة الجديد، بثلاث خصائص أساسية تمكنها من السيطرة على التكاليف العالية وهي كما أشارت (المشني، 2011):

- التركيز: التركيز على عوامل محددة ذات قيمة عالية للزبائن والشركة في آن واحد.
- الاختلاف: احتواء منحى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفة لم تعهدها المنافسة في الصناعة من قبل.
- الشعار الواضح والمقنع: يجب أن يتضمن المنتج او الخدمة شعاراً واضح وقوي وصادق يدل على الجوهر والقيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

### 7.3.2. مبادئ صياغة إستراتيجية المحيطات الزرقاء:

تتطوي استراتيجيات المحيط الأزرق كما سائر الاستراتيجيات في عالم الأعمال على بعض المخاطر والطرق لزيادة الفرص إلى الحد الأقصى منها، وفيما يلي مبادئ صياغة استراتيجيات المحيطات الزرقاء:-

❖ المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق: يحدد هذا المبدأ المسارات التي يمكن من خلالها للمدراء إنشاء مساحة سوقية بلا منازع عبر مجالات صناعية متنوعة، مما يخفف من مخاطرة البحث التي تعانيها جميع الشركات. حيث أن الشركات المبتكرة تسعى باتجاه إعادة بناء حدود السوق والبحث عن الفرص للإنفلات من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة وفتح اسواق جديدة، وايجاد الفرص لابتكار القيمة، حيث ينبغي عليها إعادة تقييم نفسها وتقييم نموذج جديد للشركة، والبحث خارج حدود الصناعة، وتحديد محفزات المنافسة التي تمتلكها، لتكوين صورة اجمالية للإستراتيجية التي ستقوم عليها (جرادات وآخرون، 2017).

وقد بين الباحثان (Kim and Mauborgne, 2015) "المسارات الستة"، التي توضح للشركات كيفية جعل المنافسة عديمة الأهمية من خلال النظر عبر حدود المنافسة التقليدية لفتح المحيطات الزرقاء المجدية تجارياً.

• المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة: حيث أشارت (المشني، 2011) الى أنه يجب على الشركات أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، والعمل على دراسة الاسباب التي تدفع الزبائن للمقارنة بين البدائل، ودراسة دوافع القرار الشرائي للعملاء، حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد فرصة لابتكار القيمة، وفتح اسواق جديدة، تتنافس الشركات مع شركات أخرى في صناعتها ومع شركات في صناعات أخرى تنتج منتجات بديلة، للتوضيح، فإن منتجاً أو خدمة بديلة ليست منتجاً احتياطياً (وهو الشيء الذي يؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الأصلية ذاتها مثل السلعة أو الخدمة المعنية)، وفي المقابل فان المنتجات أو الخدمات البديلة لها وظائف مختلفة ولكنها تخدم الهدف ذاته ( Kim and Mauborgne, 2015).

• المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات: إن مصطلح المجموعات الاستراتيجية يشير إلى مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال واحد وتوسعى لوضع استراتيجيات متشابهة في الصناعة. وعادةً ما يتم ترتيب الاختلافات الاستراتيجية على طول بعدين: السعر والأداء. وتميل الحركة في السعر لتتوافق مع الحركة في الأداء، حيث تسعى

معظم الشركات بشكل مستمر إلى تحسين قدرتها التنافسية في داخل مجموعتها الاستراتيجية في أحد البعدين، لكن هذا التركيز يحد من نموها المحتمل. وتؤدي دراسة العوامل التي تؤثر على القرار الشرائي إلى التوصل إلى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الاستراتيجية، وتقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد، في المقابل، يأتي السر في إنشاء محيط ازرق بين هذه المجموعات الاستراتيجية الحالية في التحرر من هذه الرؤية المحدودة عبر معرفة العوامل التي تحدد قرارات العملاء المتعلقة بالاختيار بين المجموعات الاستراتيجية وترتيبها (جرادات وآخرون، 2017).

- المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين: في معظم الصناعات يتم التركيز على قطاعات معينة من السوق، ونتيجة لذلك فإنها تفوت الفرص للحصول على قاعدة أكبر من العملاء، وغالبا ما تتضمن قرارات الشراء عدة أشخاص وهم (المشتري والمستخدم والمؤثر). هذا وقد يحمل كل شخص على طول قرار الشراء قيمة مختلفة، فمن خلال النظر إلى مجموعات المشتريين، يمكن للشركات الحصول على رؤى جديدة حول كيفية إعادة تصميم منحنيات قيمتها للتركيز على مجموعة المشتريين التي تم تجاهلها سابقاً، وبشكل عام يتم صياغة استراتيجية المحيط الأزرق من خلال سؤالك من هم سلسلة المشتريين في مجال عملك؟ وما هي مجموعة المشتريين التي تركز عليها صناعتك؟ وإذا قمت بتغيير مجموعة المشتريين في مجالك، فكيف سيمكنك فتح المجال أمام نوع جديد من القيمة؟ (Kim and Mauborgne, 2015).

- المسار الرابع: النظر عبر المنتجات التكميلية وعروض الخدمات : غالباً ما تتأثر قيمة المنتجات والخدمات بالمنتجات والخدمات الأخرى التكميلية، الغرض من النظر عبر عروض المنتجات والخدمات التكميلية هو خلق حل شامل يسعى إليه المشترون من خلال التفكير فيما يحدث قبل وأثناء وبعد استخدام المنتج أو الخدمة، والمفتاح هو تحديد نقاط الألم لدى المشتريين والقضاء عليها من خلال عرض منتج أو خدمة تكميلية لمنتجاتها وإيجاد قيم جديدة لزيائنها ( Kim and Mauborgne, 2015).

- المسار الخامس: النظر عبر الجاذبية الوظيفية أو العاطفية لدى المشتريين: عادة ما تميل المنافسة في صناعة ما إلى الالتقاء ليس فقط عبر نطاق المنتجات والخدمات فحسب، ولكن أيضاً عبر الجاذبية الوظيفية/ العقلانية والعاطفية كالعلامة التجارية والشهرة والاناقة وغيرها من العوامل التأثيرية، ومع ذلك فإن جاذبية أغلب المنتجات أو الخدمات نادراً ما تكون ملموسة وتكون نتيجة لأسلوب المنافسة التي اعتاد عليه السوق في الماضي، والتي أدت إلى معرفة المستهلكين بصورة تلقائية ما يتوقعونه من كل منتج، فيساعد ضبط توجه شركتك بين العاطفة أو الوظيفة

على خلق قيمة جديدة، ولإدراك ذلك يجب عليك معرفة ما إذا كانت الصناعة التي تعمل بها تتنافس على النواحي الوظيفية أم النواحي العاطفية، فإذا كانت تتنافس على النواحي العاطفية، فما العوامل التي يمكنك محوها لجعلها تركز على النواحي الوظيفية، وإن كانت تتنافس على النواحي الوظيفية، ما العناصر التي يمكنك إضافتها بجعلها تركز على النواحي العاطفية (جرادات وآخرون، 2017).

- المسار السادس: النظر عبر الزمن: تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة بالتقدم التكنولوجي والعولمة والتغير في حاجات الزبائن ونوعيتها، لذا يجب على الشركات الناجحة استغلال الفرص الملائمة في هذه التغيرات ليجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها من أجل التلائم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن، حيث أنه غالباً ما تستجيب وتتفاعل الشركات بالترجيح وبشكل سلبي لبيئتها المتغيرة، وبذلك فإنها تخضع لنزعات خارجية تؤثر على عملها مع مرور الوقت، فيميل المدراء هنا للتركيز على التعامل مع هذه النزعات والاستفسار عن الوجهة التي ستسلكها وكيف سينقبلها الناس، وما إذا كان يمكن استخدامها على نطاق أوسع، ولكن، نادراً ما تخرج استراتيجية المحيط الأزرق من التخطيط للتعامل من النزعات بحد ذاتها، بل تخرج من الفكر العملي عن الكيفية التي ستغير بها هذه النزعات من القيمة المقدمة للعملاء وتأثيرها على نماذج العمل، الفكرة هي النظر عبر الزمن والقيمة التي يقدمها السوق اليوم مقابل القيمة التي سيقدمها غداً، وعند النظر إلى النزعات يجب التركيز على تلك الحاسمة بالنسبة لأعمال الشركات، وبعد تحديد هذه النزعات، يمكننا أن ننظر عبر الزمن ونسأل أنفسنا عن أي الأسواق ستكون مناسبة إن وصلت النزعة السائدة فيها إلى نهايتها المنطقية، عند العمل بصورة عكسية، يمكنك تحديد ما يجب تغييره اليوم من أجل فتح المجال أمام استراتيجية المحيط الأزرق ( Kim and Mauborgne, 2015).

❖ المبدأ الثاني: ركز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وليس الأرقام: حيث أشارت (المشني، 2011) في أن هذا المبدأ يتمثل في تركيز الشركات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي على الصورة الاجمالية للموقف في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة، والعمل على تحليل الوضع التنافسي للشركة مقارنة مع الشركات التنافسية، والاهتمام خلال عملية المنافسة باحتياجات الزبائن والتواصل معهم بشكل مستمر من أجل تطوير الاداء، الامر الذي يساعد الشركات على تحديد التغيرات الملائمة في الاستراتيجية بناءً على الصورة الاجمالية لموقف السوق، وليس على ارقام تؤدي الى ضياع الهدف الاساسي من التخطيط، حيث لا يوجد لدى معظم الشركات تخطيط استراتيجي واضح وثابت، لذلك فهي لا تزال تتنافس مع بعضها البعض داخل مساحة السوق الموجودة سلفاً، والحل لهذه المشكلة هو تركيز الشركات على الصورة العامة وليس الأرقام الإحصائية مما

يخفف من مخاطر التخطيط، ويكون ذلك برسم شراع الاستراتيجية والذي يعمل على تحقيق ثلاثة أمور وهي:

- ✓ كشف الإطار العام الاستراتيجي للصناعة عبر توضيح العوامل الحالية والمستقبلية المحتملة والتي تؤثر على المنافسة بين العاملين في الصناعة.
- ✓ كشف الإطار العام الاستراتيجي للمنافسين الحاليين والمحتملين، وتحديد العوامل التي يستثمرون فيها بشكل استراتيجي.
- ✓ كشف الإطار العام الاستراتيجي للشركة أو منحنى القيمة الخاص بها عبر تصوير كيفية استثمارها في عوامل المنافسة وكيف ستستثمر فيها في المستقبل.

❖ المبدأ الثالث: تخطي معدلات الطلب الحالية: لزيادة مساحة المحيط الأزرق وتعظيم الطلب تحتاج الشركات لتخطي معدلات الطلب الحالية مما يخفف من المخاطر التي تصاحب إنشاء أسواق جديدة. ومن أجل تحقيق هذا الأمر على الشركات أن تتحدى ممارستين استراتيجيتين تقليديتين، أولهما التركيز على العملاء الحاليين والأخرى، التوجه نحو تجزئة وتقسيم السوق الى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة بشكل أفضل ومحو الاختلافات بين العملاء (عباس، 2012).

فكلما توجهنا نحو هذه الممارسات زادت حدة المنافسة وخطارنا بإنشاء أسواق متناهية الصغر مما يؤدي في النهاية إلى محيطات حمراء دموية، في المحيط الأزرق، تحتاج الشركات التركيز على عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وإلى اتخاذ مساراً معاكساً فبدلاً من التركيز على العملاء، عليها أن تهتم باللاعلاء، وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين العملاء، عليها بإيجاد أموراً مشتركة يقدرها المشترون، حتى تتمكن من الامتداد الى أبعد من الطلب الحالي وتقديم عروض ذات قيمة، الامر الذي يؤدي الى زيادة رضا الزبائن الحاليين وتحويل غير الزبائن الى زبائن (المشني، 2011).

❖ المبدأ الرابع: وضع التسلسل الاستراتيجي الصحيح: يعد السياق الاستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة بمثابة حجر الاساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة الى منتج او خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق، ومن أجل تحويل فكرة المحيط الأزرق إلى سلعة أو خدمة ناجحة تجارياً يتوجب على الشركات بناء الاستراتيجية من خلال التركيز على أربعة عوامل وهي:

✓ منفعة المشتري: هل هناك فائدة استثنائية للمشتري وهل هناك أسباب مقنعة تدفع الكثيرين لشراء عرضك؟

✓ تحديد السعر الاستراتيجي المناسب: هل يمكن للمشتريين أن يدفعوا السعر الذي حددته بسهولة؟



- ✓ التكلفة: هل يمكن تحقيق أهداف تكلفتك من أجل تحقيق الأرباح من سعرك الاستراتيجي؟
- ✓ التنبؤ: ما العقبات التي تقف في طريق تبني المشتريين لفكرتك وهل تحاول علاجها قبل ظهورها؟

حيث تحدد الشركة المنفعة المدركة في خدماتها ومنتجاتها، وسبب الشراء، ثم تقوم بوضع السعر الاستراتيجي الملائم لاغلبية الزبائن، حيث يعتبر السعر والمنفعة الاساس في تحديد جانب الإيرادات في عمل الشركة، ويتمثل جانب الأرباح في الكلفة المستهدفة، بالإضافة الى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، الامر الذي يمكن الشركات من تبني فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً، بعد اجتياز هذا المبدأ، تكون الشركات على استعداد لتنتقل من جانب صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها (Kim and Mauborgne, 2015).

❖ المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات: حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من الشركة أن تحقق نجاحاً داخلياً من خلال حل الخلافات بين الاقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج الى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الادوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة (الغزوي وآخرون، 2009)، وتتمثل هذه العوائق بما يلي:

- العوائق المعنوية: يتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الاحمر والتنافسية الى استراتيجية المحيط الازرق والحاجة اليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.
- عقبة الموارد: فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة وعلى ادارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.
- عقبة الدافع: وهي كيفية اقناع المؤثرين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الازرق.
- العقبة السياسية: تتمثل في قوى اصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها (البدراي، 2017)،

❖ المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الادارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف الى استغلالها في المحيط الازرق، التي تكون مصحوبة بالتطبيق (البدراي، 2017)، ولتحقيق نجاح أي استراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات والتفسيرات والتوقعات عندها فقط ستبحر الشركة الى تلك المياه المفتوحة وستصل الى بر الامان المنشود من النجاح (أحمد، 2010).

### 8.3.2. مصفوفة أنسوف واستراتيجية المحيط الأزرق:

تعتبر هذه المصفوفة إطاراً للكشف عن فرص النمو للشركات، وتتكون من بعدين إحداهما يتعلق بالمنتج الحالي والجديد، والآخر يتعلق بالسوق الحالي والجديد، وتقدم هذه المصفوفة أربعة خيارات استراتيجية للنمو ضمن ما يلي (Prasad, 2002):

- التغلغل بالسوق: من خلال تغلغل المنتجات الحالية في السوق الحالي للحصول على حصة سوقية، وتعد مناسبة للنمو في البيئة الثابتة.
- تطوير المنتج: تتضمن تقديم منتجات جديدة مطورة للأسواق الحالية، خاصة بالصناعات ذات التطور السريع.
- تطوير السوق: تتضمن دخول منتجات الشركة الحالية الى أسواق جديدة، وتقوم الشركات باتباعها عندما تتمثل كفاءتها المركزية في منتجاتها التي تطرحها في الاسواق.
- التنويع: تتمثل في تقديم منتجات جديدة لاسواق وزبائن جدد، وتتبع عندما تتوجه نحو النمو وخاصة اذا كانت الصناعة الحالية في مرحلة الانحدار وغير جاذبة.

وتعمل على توجيه الشركات نحو العمل ضمن محيط أحمر او أزرق، ويتمثل تغلغل المنتجات الحالية في السوق الحالي محيط أحمر شديد المنافسة، اما تقديم منتجات جديدة في السوق الحالي فهو يتمثل في محيط أزرق ضمن محيط أحمر، ويؤدي هذا التحرك الى قيام المنافسين في السوق الحالي بردود فعل قوية، كما ويتمثل تقديم منتج جديد في سوق جديدة بخلق محيط أزرق نقي وأسواق غير مستهدفة من قبل، بينما تقديم منتج حالي في سوق جديد يمثل محيطاً أزرق جديد، كون المنتج أثبت نجاحه في الاسواق الحالية، وسيقدم لاسواق جديدة غير مستهدفة من قبل.

### 4.2. الاداء المؤسسي:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة، كما أنها تواجه أيضاً مجهوداً أكثر تعلماً ووعياً برسالتها ودورها في أداء الخدمات، وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح لزاماً عليها أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في مختلف المجالات، حيث ترتبط كفاءة هذا الأداء بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة فيها، عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003).

يقتضي الاداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تكون محوراً للتقييم، ويرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة وطويلة الأجل، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش، 2008).

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم الاساسية في المؤسسات لان من خلاله يمكن اعطاء تصور شامل عن سير أنشطة المؤسسة واعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وهناك العديد من الدراسات تناولت موضوع الاداء الا انها لم تتفق على مفهوم موحد للاداء.

يعرف (عبد المحسن، 2004) الاداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. كما وعرفه (Wheelen&Hanger, 1995) بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويعرفه (Robins&Wiersema , 1995) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الامد.

أما (Eccles,1991) يعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

ويعرف (Miller&Bromiley, 1990) الاداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وعليه يرى الباحث ان الاداء مفهوم واسع وشامل ومستمر بالمنظمة يهدف الى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

#### **1.4.2. قياس الاداء:**

عرف (الدوري، 2010) قياس الاداء بأنه نشاط مهم ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الاهداف المقررة السنوية والبعيدة الامد.

وقياس الأداء كما عرفه (Kanji, 2002) هو عملية قياس كفاءة وفعالية العمل، حيث يمكن قياس الاداء العام للمدراء من خلال تحديد ما إذا كانت إداراتهم تحقق أهدافها التنظيمية أم لا، حيث أنها

تقوم بتزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون معايير الأداء مصممة وفقاً لظروف واحتياجات الشركة لأنها تعكس أغراض المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ويعتبر قياس الأداء أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهو عامل مهم للتنفيذ السليم لإدارة الجودة الشاملة (Taylor and Wright, 2006)، ويذكر (Macpherson & Pabari, 2004) مجموعة من مؤشرات الاداء المؤسسي وهي كما يلي:

- فعالية المؤسسة: والتي تتحقق عند نجاحها في تحقيق الغاية من وجودها.
- كفاءة المؤسسة: وهي تشمل الاستخدام الاقل للموارد المالية والبشرية للوصول الى الاهداف.
- الارتباط والملائمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً ونوعاً.
- الاستدامة: وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ البرامج والانشطة المختلفة، ومدى امتلاك المؤسسة للموارد المادية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وتقديم خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفعالية.

ويمكن قياس الأداء بطرق مختلفة بالاعتماد على أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتسويق وإدارة العمليات، هناك ثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي المتصل بالجودة الشاملة: الأداء المالي والسوقي، أداء الجودة، وأداء إدارة المخزون (Kaynak and Hartley, 2008)، وقد درست دراسات أخرى تدابير رضا العملاء (Das et al., 2000) ورضا الموظفين (Spector, 1997) لإيجاد فوائد الأداء التي أنتجت ممارسات إدارة الجودة، بشكل عام، يمكننا أن نستنتج أن أدوات القياس الرئيسية هي:

#### 2.4.2. الأداء المالي:

يتم قياس الأداء المالي من حيث المبيعات السنوية ونمو المبيعات والربحية ونمو الحصة السوقية والعائد على الأصول ( Wilson and Collier, 2000; Douglas and Judge, 2001; ) (Kaynak and Hartley, 2008)، والاداء المالي هو المفهوم الضيق لاداء الاعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الاهداف المالية، ويقاس بالمؤشرات المالية، ويمثل وضع المؤسسة المالي، ويهتم بقياس الإيرادات والمبيعات والموجودات والمطلوبات وصافي الدخل (فيروز، 2014).

ويعرف (ساكر ومغزاوي، 2016) الاداء المالي بأنه مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدرتها على تصدي المخاطر وتحدي الصعاب المالية، مما يزيل عنها حالة الاعسار المالي.

يعرف (ساسي وقريشي، 2006) الاداء المالي بأنه عملية تعظيم النتائج من خلال تحسين الربحية، ويتحقق ذلك بتخفيض التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، من أجل تحقيق كل من الزيادة في رأس المال والارباح والاستقرار في مستوى الأداء.

وعليه يرى الباحث أن الاداء المالي يعتبر أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المالية، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب والوسائل المالية بالإضافة الى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الاداء الفعلي للمؤسسة.

#### 1.2.4.2. مؤشرات الاداء المالي:

يوجد العديد من مقاييس الاداء المالي، ومن أهمها كما ذكرها (قريشي، 2011):

- المقاييس المتعلقة بالانتاج: والتي تساعد في تقييم مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات لتخفيض تكلفة المنتج والتقيد بمواصفات الجودة والوفاء بمواعيد التسليم وكفاءة وسائل الانتاج.
- المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): وهي التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات او يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعند زيادة حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح، وهو مؤشر على زيادة مستوى الاداء، وتقيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح او الخسارة، وكذلك مراقبة تأثير زيادة او نقص التكاليف المتغيرة او الثابتة على الربح.
- معدل العائد على الاستثمار (ROI) Return on Investment: ويمثل نسبة صافي الربح الى قيمة رأس المال المستثمر، وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء، وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية.
- العائد على حقوق الملكية (ROE) Return on Equity: ويقاس معدل ربحية المؤسسة في استثمار اموالها الخاصة.

#### 2.2.4.2. الاهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية (ساسي وقريشي، 2006):

- التوازن المالي: والذي يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، لأنه يمس باستقرارها المالي، ويمثل في التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد

تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب.

- **السيولة:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وقدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة والمخزون، القيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة في الوقت المناسب، ومساعدة المؤسسة على تسديد ديونها في تواريخ استحقاقها.
- **الربحية:** ويعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة وتعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويدل على قدرة رأس المال الاقتصادي على تحقيق النتيجة، وينصب اهتمام المؤسسة على العائد الاقتصادية والمالي، وتتمثل الربحية في نسبة الهامس والعائد على الاصول والعائد على حقوق المساهمين وربحية السهم.
- **إنشاء القيمة للمساهمين:** ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً والتي يستطيع المستثمرون الحصول عليها.
- **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو يعتبر وظيفة إستراتيجية هامة للمؤسسة الاقتصادية، كونه يعكس مدى نجاح استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور والتوسع، البقاء والاستمرار (عشي، 2002).

والجدير بالذكر أن العديد من الدراسات السابقة المختصة في حقل إدارة الأعمال والاستراتيجيات ركزت بشكل مباشر على دراسة أداء المؤسسة من الناحية المالية لما تحمله من سهولة القياس ودقة النتائج، ووفقاً ل (Ondoro, 2015) كان ينظر لقياس الأداء المالي لسنوات على أنه الطريقة الوحيدة الصحيحة والشرعية لتقييم كفاءة وفاعلية المنظمة، حيث يحصل المستثمرون على الرضا المنشود من الأداء المالي المتفوق (Ondoro, 2015) والذي يمثل ثلاثه جوانب؛ الربحية والنمو والقيمة السوقية (Ondoro, 2015) وعلى هذا سنعمل على دراسة الأداء المالي كمتغير للدراسة.

## 5.2. الشركات التجارية:

الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يشارك كل منهم في مشروع اقتصادي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة في مال أو عمل واقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة (قانون الشركات الفلسطيني، 2008)، وتتنقسم الشركات التجارية الى عدة أنواع كالآتي:

- **شركة التضامن:** هي الشركة تتكون من شخصين طبيعيين أو أكثر كلهم متضامنين أي مسئولين جميعاً مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة وخسائرها وإن مسؤوليتهم مسؤولية غير

- محدودة، ويتكون اسمها من جميع أسماء الشركاء ويجوز إن يقتصر اسمها على اسم شريك أو أكثر مع إضافة (وشركائه) ويجوز إن يكون للشركة اسم تجاري خاص (وزارة الاقتصاد، 2012).
- **شركة التوصية البسيطة:** هي الشركة التي تتألف من قسمين من الشركاء المتضامنون وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ويكونوا مسؤولين بالتضامن عن جميع التزاماتها من اموالهم الخاصة والشركاء الموصون، وهم يساهمون في راس مال الشركة دون ان يكونوا مسؤولين عن التزامات الشركة الا بقدر ما قدموه من مال (وزارة الاقتصاد، 2012).
- **شركة المحاصة:** هي شركة مؤقتة بين بعض الافراد لإنجاز عملية معينة، وبعد انتهائها تنتهي الشركة ويقسمون الارباح والخسائر حسب العقد المحرر بينهم، الا انه ليس لها رأس مال شركة ولا عنوان شركة وبالتالي ليس لها شخصية معنوية ومن ثم يظهر مدير شركة المحاصة امام الغير بمظهر من يتعامل باسم نفسه وحساب نفسه (محمود، 2011).
- **شركة المساهمة:** هي الشركة التي يقسم فيها رأس المال الى اسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتنتقل ملكيتها بالوفاة ولا تضم الا نوعا واحدا من المساهمين وتتحدد مسؤوليه الشريك المساهم فيها بقدر ما يملكه من اسهم (عبد الله، 2016).
- **شركة التوصية بالأسهم:** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى اسهم متساوية القيمة قابلة للتداول ويكون الشريك الموصي فيها خاضعا للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركة المساهمة ويكون شريك واحد أو أكثر مسؤولا مسؤولية شخصية وتضامنيه عن ديون الشركة (طه، 1997).
- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** هي الشركة التي لا يجوز ان يزيد عدد الشركاء فيها عن (50) شريكا ولا يقل عن (2) ولا يسأل أي منهم الا بقدر حصته من راس المال ولا تكون حصص الشركاء فيها ممثلة بصكوك قابلة للتداول (وزارة الاقتصاد، 2012).

## 6.2. قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية:

احتلت الصناعات الغذائية أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني، فقد ساهمت بأكثر من 24% من قيمة الإنتاج، وحوالي 22% من اجمالي الصادرات الفلسطينية، حيث بلغت الصادرات الغذائية الفلسطينية 170 مليون دولار خلال العام 2012 اي ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام، لذا فإن الصناعات الغذائية تحتل أهمية بالغة نظرا لقدرتها على التصدير وسد جزء كبير من احتياجات المستهلك الفلسطيني، وتعتبر الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المميزة في فلسطين، وتعود نشئته الحديثة إلى مطلع القرن العشرين عندما تأسست بعض المصانع الغذائية ومعامل الحلويات والساكر، والتي اتسع نطاقها حتى غدت توفر معظم السلع الغذائية الأساسية للمجتمع الفلسطيني،

بحيث توفر اليوم ما يزيد عن 120 سلعة ومنتجا غذائيا وطنيا (الموقع الالكتروني لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2018).

ويمتاز قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية بالحيوية وقابلية التطور نظرا لكونه صناعة تحويلية، تعتمد في الأساس على موارد يتوفر جزء كبير منها من منتجات القطاع الزراعي الفلسطيني، كما يوفر القطاع الغذائي فرص عمل أكثر من اي القطاعات الصناعية الأخرى، حيث يشغل حالياً أكثر 15000 عامل وعاملة في مختلف التخصصات، ويشكل ناتج القطاع ما نسبته 24% من الناتج المحلي، وتحثل الصناعات الغذائية الفلسطينية موقعاً حيوياً ضمن القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل عام وضمن قطاع الصناعات التحويلية بشكل خاص، فقد بلغ عدد الشركات في صناعات المنتجات الغذائية والمشروبات في الضفة الغربية وقطاع غزة (2343) منشأة وتمثل 14% من إجمالي المنشآت الفلسطينية، تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء أن العائلة الفلسطينية تتفق ما يقارب (36%) من ميزانيتها على الغذاء، مما يتيح لهذه الصناعات أن تنمو بشكل كبير في ظل هذا الحجم الكبير للطلب المحلي كذلك فإن أهمية هذه الصناعات تزداد نتيجة ارتباطها الشديد بكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى وخصوصاً قطاع الزراعة، حيث يمكن للصناعات الغذائية أن تسهم في تحفيز هذا القطاع مما يزيد من القيمة المضافة للزراعة وتنويع المحاصيل الزراعية، كما أن نمو الصناعات الغذائية من خلال تصنيع الغذاء سوف يلعب دوراً هاماً في زيادة دخل المزارعين في أرضهم، وتخفيف الهجرة إلى المدينة وهي تحديات لا يمكن الاستخفاف بها في الوقت الراهن، وتقع الصناعات الغذائية الفلسطينية حسب "التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC)" تحت اسم: (صنع المنتجات الغذائية والمشروبات رقم 10) وتشمل عدداً من الصناعات الفرعية منها (الموقع الالكتروني لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2018):

- ✓ 1010 إنتاج وحفظ اللحوم ومنتجاتها.
- ✓ 1030 تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات.
- ✓ 1040 صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية.
- ✓ 1050 صنع منتجات الحليب والألبان.
- ✓ 1060 صنع منتجات طواحين الحبوب وصنع النشاء.
- ✓ 1070 صنع منتجات المخابز.
- ✓ 1073 صنع الكاكاو، والشوكولاتة والحلويات السكرية.
- ✓ 1074 صنع المعكرونة والشعيرية.
- ✓ 1079 صنع منتجات الأغذية الأخرى غير المصنفة في موضع آخر.



✓ 1080 صنع أعلاف حيوانيه محضرة.

✓ 1100 صنع المشروبات الخفيفة والمياه المعدنية.

## 1.6.2. أهم القطاعات العاملة في الصناعات الغذائية الفلسطينية كما أشار اليها الموقع الالكتروني لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية:

- **صناعة منتجات اللحوم** : يبلغ عدد المصانع العاملة 17 مصنع تشغل اكثر من 559 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 25 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات اللحوم الفلسطينية 90% من حجم السوق. يعتبر اكثر القطاعات تاهيلا من حيث شهادات الجودة العالمية ويوجد 4 مصانع حاصلة على شهادة الجودة العالمية الايزو 22000. كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث تبلغ حجم الصادرات اكثر من 6 مليون دولار. من جانب اخر تحتاج هذه الصناعة اكثر من 100 طن يوميا من لحوم الحبش بمختلف انواعها مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في مزارع الحبش والمسالخ الخاصة بها.
- **تصنيع وتعليب الخضروات والفواكه**: يبلغ عدد المصانع العاملة 18 مصنع تشغل اكثر من 545 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 30 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات الخضار والفواكه الفلسطينية 20% من حجم السوق، كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث يبلغ حجم الصادرات اكثر من 21 مليون دولار، من جانب اخر تحتاج هذه الصناعة الى بيوت تعبئة ومخازن تبريد مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في هذا المجال.
- **صناعة الزيوت والدهون النباتية**: يبلغ عدد المصانع العاملة 13 مصنع (بالاضافة الى معاصر الزيتون) تشغل اكثر من 295 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 70 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات الزيوت الفلسطينية 20% من حجم السوق، يعتبر من القطاعات المؤهلة من حيث شهادات الجودة العالمية ويوجد 3 مصانع حاصلة على شهادة الجودة العالمية الايزو 22000 ويوجد عشرة معاصر زيتون حاصلة على شهادة نظام تحليل المخاطر وضبط النقاط الحرجة (HACCP)، كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث يبلغ حجم الصادرات اكثر من 31 مليون دولار، من جانب اخر تحتاج صناعة زيت الزيتون الفلسطينية الى الولوج في الاسواق الفاخرة والمنتجات العضوية لعدم قدرتها على المنافسة من حيث السعر في الاسواق التجارية.
- **صناعة منتجات الحليب والألبان**: يبلغ عدد المصانع العاملة 41 مصنع بما فيها مزارع الابقار والدواجن الكبرى، تشغل هذه اكثر من 1754 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 67 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات الالبان الفلسطينية 45% من حجم

السوق بما فيها المنتجات التقليدية. يعتبر اقل القطاعات تاهيلا من حيث شهادات الجودة العالمية ومن حيث القابلية على التصدير حيث لا تتجاوز الصادرات 5 مليون دولار وهي عبارة عن جينة بيضاء مغلية. من جانب اخر تحتاج هذه الصناعة الى تنويع المنتجات وادخال اصناف جديدة مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في هذا المجال.

- **صناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب:** يبلغ عدد المصانع العاملة 9 مصانع تشغل اكثر من 236 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 45 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 30% من حجم السوق.
- **صناعة الأعلاف:** يبلغ عدد المصانع العاملة 22 مصنع تشغل اكثر من 329 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 35 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 15% من حجم السوق.
- **صناعة منتجات المخابز:** يبلغ عدد المخابز العاملة 1498 مخبز تشغل 5848 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 100 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 90% من حجم السوق.
- **صناعة السكاكر والحلويات:** يبلغ عدد المصانع العاملة 27 مصنع تشغل هذه اكثر من 1213 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 22 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات السكاكر والحلويات الفلسطينية 25% من حجم السوق بما فيها المنتجات التقليدية. يعتبر اقل القطاعات تاهيلا من حيث شهادات الجودة العالمية ومن حيث القابلية على التصدير حيث لا تتجاوز الصادرات 8 مليون دولار، من جانب اخر تحتاج هذه الصناعة الى تحسين عمليات التعبئة والتغليف حتى تكون قادرة على المنافسة.
- **صناعة المعكرونة والشعيرية:** يبلغ عدد المصانع العاملة 5 مصانع تشغل اكثر من 89 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 34 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 30% من حجم السوق.
- **صناعة المشروبات الغازية وغير الغازية والمركزات:** يبلغ عدد المصانع العاملة 20 مصنع تشغل اكثر من 978 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 34 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 20% من حجم السوق.
- **صناعة منتجات الاغذية الأخرى:** يبلغ عدد المصانع العاملة 31 مصانع تشغل اكثر من 860 عامل ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة اكثر من 12 مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية 35% من حجم السوق.

## 7.2. الدراسات السابقة:

### 1.7.2. المقدمة:

يعتبر موضوع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات انتاجية مختلفة، والاداء المالي من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين والدارسين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة بشكل مباشر او بشكل عام، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الاحدث الى الأقدم وهي مقسمة كالتالي: دراسات عربية، دراسات أجنبية.

### 2.7.2. الدراسات العربية:

❖ دراسة (الهوراني، 2017) بعنوان "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في الميزة التنافسية، وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار -الزيادة - التقليل -الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع).

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

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

❖ دراسة (جرادات وآخرون، 2017) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الاربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) ودورها في خلق القيمة للشركة لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم 533 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة 226 مستجيباً.

توصلت الدراسة الى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بابعادها الاربعاء بدرجة عالية جداً في نشاطها.

❖ **دراسة (البدراي، 2017) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات بالموصل"،** هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة (الارتباط والتأثير بين فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي).

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولاغراض جمع البيانات تم استخدام استبانة تكونت من 33 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 34 مفردة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة البحوث.

❖ **دراسة (عديلة، 2014) بعنوان "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"،** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

طبقت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة دراسة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، حيث تكونت عينة الدراسة من 50 مديراً ورئيس قسم وموظف يعملون في المؤسسة.

توصلت الدراسة الى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي الى خلق طلب جديد، ويقود الى مساحة سوق دون منازع، كذلك تحقق هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها او محاكاتها من المنافسين، من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد او الاحلال، وبينت الدراسة الى أن هنالك دوراً معنوياً دال احصائياً لابعاد استراتيجية المحيط الأزرق الاربعاء (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.

❖ **دراسة (محمد وقاسم، 2013) بعنوان "مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق"**، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما وهدفت الى توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في المؤسسة المبحوثة وتقييم مستوى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 33 شخصاً من القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح اسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون، كذلك وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغير الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهر فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير المستوى لوظيفي وفيه المدير المالي مقابل الموظف.

❖ **دراسة (حمودي، 2013) بعنوان "دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن"**، هدفت هذه الدراسة الى تقييم دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام وإدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والاثر بين مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في ادارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة، والتعرف الى مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تفعيل إدارة علاقات الزبائن وتحقيق القيمة والمنفعة للمؤسسة والزبائن.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة 49 موظفاً ومسؤولاً في المؤسسة وخاصة في ادارة علاقات الزبائن.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئ الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية إدارة مهام علاقات الزبائن وكفائتها، كذلك عدم وجود فروق دالة احصائياً في وجهات نظر المبحوثين نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبائن في المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين أظهرت فروق معنوية في

آراء الباحثين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح حديثي الخدمة 5 سنوات فأقل، وتبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح رئيس القسم مقابل الموظف.

❖ **دراسة (المشني، 2011) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن"**، هدفت هذه الدراسة الى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين شركة النيل كنموذج للصناعات الغذائية الأردنية في زيادة منتجات وأسواق جديدة، والتعرف على دوافع الشركة نحو ابتكار القيمة وتقييم مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

اتبعت الدراسة منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم 6 مدراء في الشركة يمتلكون قدراً وافياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم اعتماد ايضاً المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج.

تبين من الدراسة الى أن من أهم دوافع الشركة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو الاتجاهات المعاصرة في بيئة الاعمال ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، وزيادة حدة المنافسة والتغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، والعولمة والانفلات في أسواق المنافسة، وابتكار القيمة للشركة والزبون، كذلك تطبيق شركة النيل للصناعات الغذائية المبادئ الاربعة الرئيسة لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في إعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام والامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي، والسعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي الى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبائن والشركة معاً، كما أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة مكنها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح.

❖ **دراسة (الطار، 2010) بعنوان "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي"**، هدفت هذه الدراسة الى تقديم تأطير مفاهيمي لماهية فلسفة المحيط الأزرق والتفوق التنافسي، الى تحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرين.

تم الاعتماد على المنهج الاستطلاعي وبالتركيز على استطلاع آراء عينة من الافراد العاملين في مؤسسة زين للاتصالات من خلال استمارة.

توصلت الدراسة الى أن هنالك أهمية لابعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي، وأن بعد التقليل ومؤشر الابداع كانا واضحين بدرجة كبيرة لحصولهما على المرتبة الاولى من حيث الترتيب والاهمية.

❖ دراسة (رؤوف، 2010) بعنوان "دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ادراك المدراء والعاملين في المؤسسة المبحوثة لجدوى الافكار التسويقية المعاصرة، والكشف عن القيود التي تعوق إمكانية الاستفادة من الافكار التسويقية المعاصرة والوقوف على مدى قدرة المؤسسة المبحوثة على تحويل هذه الافكار الى برامج وأنشطة لغرض تبني استراتيجياتها التسويقية وصولاً الى تحسين ادائها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام ومعاونيهم.

توصلت الدراسة الى أن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى الى تشخيص أبعاد السوق الحالية في مخيلة المدير فقط، ولم تعد المشكلة في البحث عن الطلب الفائض وإنما التفكير في كيفية خلقه، وأن الاساليب التسويقية التقليدية لم تعد تجدي نفعاً في ظل الواقع التنافسي الذي تعيشه المؤسسات الصناعية.

### 3.7.2. الدراسات الاجنبية:

❖ دراسة (Mirrahimi, 2013) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الادارة الاستراتيجية"، هدفت هذه الدراسة الى إظهار أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها، باعتبارها ثورة في مجال الادارة الاستراتيجية، كذلك توضيح المبادئ التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الاستراتيجية.

خلصت الدراسة الى أن هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدماتية، كما أنها قابلة للتطبيق في شتى المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها.

وبينت أن المبادئ الستة الاساسية فيها وهي إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة والتركيز على الصورة الكلية للوصول الى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الارقام فقط، وابتكار المنتجات التي قد يحتاج اليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات الزبائن وأذواقهم، ثم الوصول الى السياق الاستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف الخبرات للوصول الى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، ثم مبدأ تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات وتقادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة وأخيراً مبدأ السعي لتقليل مخاطر الادارة وبذل جهد اضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الاستراتيجية الموضوعية. كما وأشارت الدراسة الى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يسهم

في ايجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعالية استغلالها.

❖ دراسة (Dehkordi et al, 2012) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية"، هدفت هذه الدراسة الى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والاسواق وتقنية المعلومات.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووطبقت على 18 شركة في ماليزيا، حيث وزعت الاستبانة على عينة 120 مديراً ومسؤولاً في هذه الشركات، وشملت الاستبانة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والقدرة على المنافسة والبقاء في البيئة التنافسية كمتغير تابع.

توصلت الدراسة الى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم في خلق طلب جديد، ويزيد من فرص النمو والتطور وحركة متسارعة للمنتجات والخدمات وزيادة هامش الربح، كذلك الى ان ابتكار القيمة للشركة وللزبون هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة بين الوسيلة والسعر والكلفة والتخلص من المنافسة الدموية.

❖ دراسة (Lu Chaoren, 2011) بعنوان "استخدام ابتكار القيمة لخلق المزايا التنافسية في استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة حالة لشركة "إيكا" في الصين"، هدفت هذه الدراسة الى وصف أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة وخلق مزايا تنافسية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 150 مفردة من الزبائن والعاملين والمدراء في الشركة، بالإضافة الى استخدام بعض المقابلات مع كبار المدراء في الشركة.

توصلت الدراسة الى أن نجاح الشركة نابعاً من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة من تطبيقاتها في شراكات عملاقة، كما أن الشركة بعد تطبيق هذه الاستراتيجية اتجهت نحو ابتكار القيمة من خلال قفزة نوعية وابتكارها بالنسبة للزبائن، ومن ثم فتح أسواق جديدة غير مطروقة أيضاً، كما وازنت الشركة بين القيمة والقدرة على خلق القيمة من خلال التركيز على ايجاد القيمة بتدرج متزايد، كما أن تبني الاستراتيجية جعل الشركة تصل الى ريادة السوق والقرز للمستقبل ووضع أهداف بعيدة المدى، كما أن ادارة الشركة انتهجت سياسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي في شتى مجالات نشاطها سعياً خلف التميز وتخفيض الكلفة في آن واحد.



❖ دراسة (Anderson & Nardini, 2010) بعنوان "ابتكار الشرائع والابحار في المحيط الأزرق"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى خلق فرص نمو جديدة، وفتح أسواق جديدة في قطاع صناعة اليخوت الأوروبية من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، وبخاصة بعد الركود العالمي عام (2009) وإفلاس العديد من الشركات.

تشكلت عينة الدراسة من أقوى أربع شركات مبتكرة في صناعة اليخوت في أوروبا، وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة بهدف التعرف على العوامل ذات القيمة من وجهة نظر الشركات المصنعة والزبائن بهدف بناء منحى قيمة جديد للشركات المصنعة لليخوت وفتح أسواق جديدة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحليل عوامل القيمة في صناعة اليخوت من وجهة نظر الزبائن هو الأساس الذي يمكن الشركات من بناء تصاميم جديدة، وبالتالي فتح أسواق جديدة تمكن الشركات من الوصول إلى مكانة فريدة في هذه الصناعة، كما بينت نتائج الدراسة أن بعض الشركات يمتلكها الخوف من ابتكار قيمة جديدة وفتح أسواق جديدة خوفاً من المخاطر الناتجة عن فقدان القيمة التقليدية والزبائن القدامى في الأسواق الجديدة.

❖ دراسة (Chang, 2010) بعنوان "تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت لصناعة الهواتف الخلوية"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت لصناعة الهواتف الخلوية في الصين، حيث تعد بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية.

وقد أوضحت هذه الدراسة أن شركة ميديانك وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية قد تمكنت من تحقيق القيمة العالية للزبائن وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار قيمة جديدة في إنتاج الهواتف الخلوية، وبالتالي أصبحت ميديانك أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية بانديت في الصين من خلال تحقيق المنافع الثلاث المتمثلة في تقليل وقت وصول التصاميم الجديدة إلى السوق، وخفض الكلفة من خلال اقتصاديات الحجم وإعلانات الانترنت بدلاً من الإعلانات المكلفة، وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبي الحاجات المختلفة للزبائن بأفضل الأسعار.

توصلت الدراسة إلى أن تركيز المنظمة على الأنشطة التي تركز على خفض التكاليف وافتراضات القيمة المدركة لدى الزبائن يؤدي إلى ابتكار القيمة، وبالتالي منع المنافسين من تقليد هذه الإستراتيجية من خلال بناء العوائق المتمثلة في خفض الكلفة، وتحقيق المنفعة والسعر الأمثل للزبائن في آن واحد،

وقد أكدت هذه الدراسة فاعلية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعة الهواتف الخلوية وقطاع التكنولوجيا.

❖ **دراسة (Cirjevskis, Gomenko & Lacinova, 2010) بعنوان "مناهج جديدة لقياس وتقييم قابلية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الجدوى التجارية لإستراتيجية المحيط الأزرق، وقابليتها للتطبيق والنجاح في قطاع الأعمال للأعمال.

تشكلت عينة الدراسة من شركتين قائمتين في قطاعين مختلفين في دولتين مختلفتين؛ الشركة الأولى هي شركة إنتاج وتوزيع كيماويات البناء في سويسرا، والشركة الثانية هي شركة إنتاج وتوزيع معدات التقفية الصناعية في روسيا.

وقد اعتمد الباحثون على منهج البحث الوصفي في وصف مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في عينة الدراسة، وذلك من خلال وحدة التحليل المتمثلة في التحرك الإستراتيجي الذي يتمثل في مجموعة الأفعال والقرارات الإدارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق، كما استخدم الباحثون المنهج التحليلي في تحليل العوامل المؤثرة على ابتكار القيمة في قطاع الأعمال للأعمال، من خلال استخدام المقابلات والاستبانات والملاحظات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن إستراتيجية المحيط الأزرق مجدية تجارياً، وقابلة للتطبيق والنجاح في عينة الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الشركتين للسياق الإستراتيجي الصحيح في ابتكار القيمة من حيث تحقيق المنافع الاستثنائية، والسعر الإستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العقبات التي تواجه ابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن هذه الشركات من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وتحقيق نجاح ابتكار القيمة وتبني إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الأعمال للأعمال.

❖ **دراسة (Mohamed, 2009) بعنوان "تحليل استخدام استراتيجية المحيط الأزرق"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع التحليل الإستراتيجي، وفاعلية تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الماليزية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكلت عينة الدراسة من (14) شركة متنوعة في ماليزيا تتوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق، وقد اعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل إطار العمل الرباعي الذي يتضمن إزالة وتقليص ورفع وخلق الأنشطة في الشركات قيد الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أنه رغم تنوع الشركات في عينة الدراسة إلا أنها أظهرت التشابه في إطار العمل الرباعي لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن هذه الشركات تركز على إزالة وتقليص الأنشطة المكلفة التي لا تعود على الشركة بالإيرادات المطلوبة، كما أنها تركز على رفع وخلق أنشطة تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بناءً على رغبات ومتطلبات الزبائن المتجددة.

❖ دراسة (Butler, 2008) بعنوان "التخطيط من خلال استراتيجية المحيط الأزرق في دولة الامارات"، هدفت هذه الدراسة الى استقصاء الاستقصاء عن توجهات صياغة وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات متعددة الجنسيات (MNE) والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) فيدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد بين الباحث أن هذه الدولة العربية تتميز بتعدد الثقافات، والنمو الاقتصادي السريع، ودعم الحكومة للإستراتيجيات الجديدة والريادة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكلت عينة الدراسة من (300) مدير في هذه الشركات المنتشرة في مدينتي دبي وأبو ظبي، وقد تم توزيع استبانته على المديرين تبحث في مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمل الرباعي، كما توضح رأي المديرين حول التغيير في الإستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق بكفاءة وفاعلية أكثر من الشركات الكبيرة، بسبب السرعة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع التغييرات البيئية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتسعى هذه الشركات بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة، وجذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيمة جديدة للشركة وللزبائن معاً.

## 4.7.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة انطلاقها جميعاً من محاولة تسليط الضوء على دراسة استراتيجية المحيط الأزرق في منظمات وقطاعات مختلفة، وأكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، وصولاً الى تحسين وضعها المالي والتنافسي في السوق، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، ولاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

### 1.4.7.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة، بالإضافة الى استخدام المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة والمنهج الاستطلاعي.

### 2.3.7.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وفي تمكين الشركات، والتعرف الى استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) ودورها في خلق القيمة للشركات، والتعرف على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتقييم دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام وإدارة علاقات الزبائن، وغيرها من امور عامة وخاصة.

### 3.4.7.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- ✓ وجود إهتمام من قبل الشركات تجاه تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، ووجود علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي الى خلق طلب جديد، ويقود الى مساحة سوق دون منازع، كذلك تحقق هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها او محاكاتها من المنافسين من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد او الاحلال.
- ✓ وجود علاقة بين تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح اسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون.

✓ من أهم دوافع الشركات في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو الاتجاهات المعاصرة في بيئة الاعمال ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والتمتارعة.

#### 4.4.7.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.

✓ معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتوصيات وتزويدها لمتخذي القرار، والاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار.

✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، وفي تصميم واعداد الاستبانة.

✓ وسع الباحث خلفيته المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

#### 5.4.7.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي، وهو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالاداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

✓ تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحث) من حيث هدفها الخاص درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالاداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، حيث تعتبر شركات الصناعات الغذائية في فلسطين ذات تأثير مباشر على الاقتصاد الفلسطيني، وفي رفع الناتج المحلي الاجمالي، ويعتمد عليها العديد من المواطنين الفلسطينيين سواء كمصدر للدخل من خلال العمل بها، او بالاستفادة من منتجاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين.

✓ كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. مقدمة:

تتاول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة بلورة ونسج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

#### 2.3. منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الغذائية في كل من العاصمة القدس، ومحافظة رام الله والبيرة، ومحافظة الخليل، والبالغ عددهم (156) شركة، إستناداً إلى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث من خلال مراجعة مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني على اختلاف أعمار

الشركات، وعدد العاملين فيها، وحجم مبيعاتها بالدينار الأردني، والمحافظة التي تعمل بها تلك الشركات.

### 4.3. عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة من (90) شركة بالطريقة القصدية وفق عدة اعتبارات كما يلي:

- أن تكون الشركة مسجلة في سجلات وزارة الاقتصاد الوطني.
- أن يزيد عمر الشركة عن (3) سنوات في عملها.
- أن يكون رأس مالها (100.000) دينار اردني بحده الأدنى

وقد أخذ الباحث هذه الاعتبارات نظراً لطبيعة الدراسة وطبيعة أن يكون لدى الشركات خطوط انتاج وقوائم مالية وأداء مالي واضح، ومن هنا جاءت الاعتبارات سالفه الذكر لتكون مؤشرات بناءة لقياس هدف الدراسة في الشركات التي تتصف بكبر حجمها ولها صفة الديمومة والاستمرارية، وقد سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ (90) مديراً تنفيذياً لهذه الشركات بأسلوب المسح الشامل، حيث قام بتزويد كل مدير تنفيذي من أفراد المجتمع بإستبانة وطلب منه الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها سفر بعض المدراء للخارج، وضغط العمل لدى البعض الآخر لم يتمكن الباحث إلا من استرداد (80) استبانته تم الإجابة عليها، تم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب عمر الشركة.

عمر الشركة	التكرار	النسبة المئوية
من 4-8 سنوات	16	21.3
من 9-12 سنة	22	29.3
13 سنة فأكثر	37	49.3
المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 49.3% من افراد العينة مدراء ويعملون في شركات يزيد عمرها من 13 سنة، في حين أن 29.3% من افراد العينة هم مدراء تنفيذيون ويعملون في شركات عمرها الزمني من (9-12) سنة، وأن 21.3% منهم يعملون في شركات عمرها ما بين (4-8) سنوات.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد العاملين بالشركة.

عدد العاملين بالشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 50 موظف	52	69.3
من 50 - 100 موظف	18	24.0
أكثر من 100 موظف	5	6.7
المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 69.3% من افراد العينة العاملين في الشركات الصناعية الغذائية أقل من 50 موظف، في حين أن ما نسبته 24.0% منهم يعمل لديهم ما بين (50-100) موظف، في حين أن 6.7% يديرون شركات يزيد عدد الموظفين فيها عن 100 موظف.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير حجم المبيعات.

حجم المبيعات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من مليون دينار	37	49.3
من 1-أقل من 10 مليون دينار	26	34.7
من 10 مليون - أقل من 20 مليون دينار	10	13.3
أكثر من 20 مليون دينار	2	2.7
المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 49.3% من افراد العينة حجم مبيعاتهم في الشركات الصناعية الغذائية تقل عن مليون دينار، في حين أن 34.7% منهم حجم مبيعاتهم من (1 الى أقل من 10 مليون دينار)، في حين أن 13.3% منهم حجم مبيعات شركاتهم من (10 مليون الى أقل من 20 مليون دينار، وأن 2.7% يعملون في شركات حجم مبيعاتهم أكثر من 20 مليون دينار.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المحافظة.

المحافظة	التكرار	النسبة المئوية
القدس	17.3	17.3
رام الله والبيرة	33.3	33.3
الخليل	49.3	49.3
المجموع	100.0	100.0

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 49.3% من افراد العينة من المدراء التنفيذيين في الشركات الصناعية الغذائية مقرها محافظة الخليل، في حين أن 33.3% يعملون في شركات غذائية مقرها محافظة رام الله والبيرة، وأن 17.3% يديرون شركات غذائية مقرها محافظة القدس.

### 5.3. أداة الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي وهي الاستبانة الميدانية، حيث تم استخدامها لغرض تنفيذ هذه الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات



الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، حيث تم إعداد (الاستبيان) وتطويره بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبيان بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وضابطة.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة، من خلال الاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من منشورات وإحصائيات صادرة عن المؤسسات المهتمة بشركات الصناعات الغذائية في فلسطين.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (32) فقرة فعيلة موزعة على خمس مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- ✓ حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- ✓ إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- ✓ تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- ✓ تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- ✓ بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (32) فقرة.
- ✓ تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة وأبعادها حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من

المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التماسك الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 5.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية:

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.810	12	0.758
.2	0.809	13	0.752
.3	0.700	14	0.627
.4	0.720	15	0.456
.5	0.787	.16	0.538
.6	0.748	.17	0.736
.7	0.711	.18	0.650
.8	0.649	.19	0.653
.9	0.779	.20	0.845
.10	0.684	.21	0.676
.11	0.662	.22	0.688

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.739	6	0.717
.2	0.767	7	0.697
.3	0.659	8	0.564
.4	0.722	9	0.627
.5	0.784	10	0.610

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي

(Consistency)، واستقرت الأداة على (32) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لأبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية بعد هذه العملية (0.97)، كما بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لأبعاد أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية بعد هذه العملية (0.97) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللمحور الكلي:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد المحو	5	0.824
بعد التقليل	6	0.759
بعد الرفع	7	0.735
بعد الإنشاء	4	0.804
المحور الكلي لأبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق	22	0.840
المحور الكلي أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية	10	0.857

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.73-0.82) عند محاور الدراسة بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.73-0.82) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، كذلك بلغت قيمة المحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.85)، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت لقياس محاورها وفقراتها من أجلها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- ✓ بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (75) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية وهي:

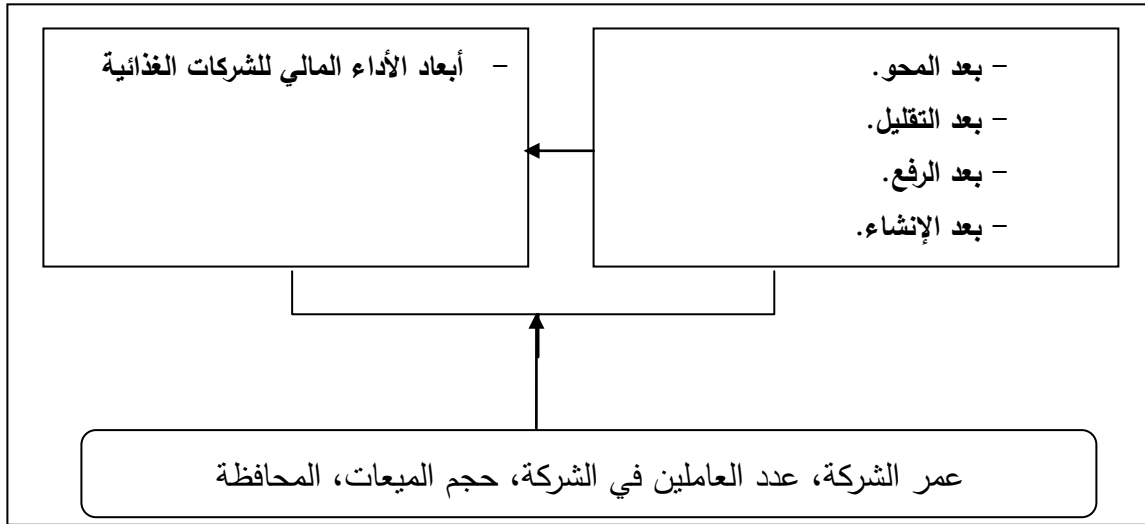
- ✓ بعد المحو.
- ✓ بعد التقليل.
- ✓ بعد الرفع.
- ✓ بعد الإنشاء.

#### 2.7.3 المتغيرات التابعة: أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية.

#### 3.7.3 المتغيرات الضابطة: وهي:

- ✓ عمر الشركة.
- ✓ عدد العاملين بالشركة.
- ✓ حجم المبيعات.
- ✓ المحافظة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول

على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أتفق تماما 5 درجات، الإجابة أتفق 4 درجات، الإجابة محايد ثلاث درجات، الإجابة لا اتفق درجتين، والإجابة لا اتفق اطلاقا أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بدراسة درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة، كما تم استخدام نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال مشكلة الدراسة الرئيس ومناقشته:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة

كبيرة.	5-3.50 ✓
متوسطة.	3.49-2.50 ✓
منخفضة.	2.49-1.50 ✓

#### 1.2.4: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعيد المحو لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة الذي ينص على "التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعيد المحو لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد المحو، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد المحو كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد المحو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تقوم الشركة بالتخلص من بعض الإجراءات والعمليات غير النافعة للمستهلك.	4.52	0.68	15%	كبيرة
2.	تقوم الشركة باستبعاد الكوادر غير الكفوة.	4.28	0.72	16%	كبيرة
3.	تقوم الشركة بالتخلص من العمليات الإنتاجية التي تتجاوز تكلفتها قيمة المنفعة المتحققة منها.	4.18	0.91	21%	كبيرة
4.	تقوم الشركة باستبعاد الأنشطة (التسويقية والترويجية) باهظة الثمن والتي تضخم التكلفة النهائية .	4.16	0.77	18%	كبيرة
5.	تقوم الشركة بالتخلص من خطوط الإنتاج في حال انخفاض الطلب عليها من قبل المستهلك بشكل كبير	3.78	0.96	25%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.18	0.48	11%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن معامل الاختلاف لبعيد المحو كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (15% الى 25%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (11%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق ببعيد المحو وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق بما تقوم به الشركات للتخلص من عمليات إنتاجية وخطوط لا تشكل منفعة للمستهلكين وبالتالي يؤدي الى القيام بإجراءات سليمة، إضافة الى القيام بإعادة الهيكلة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والعناصر البشرية الكفوة، وتسريع واستبعاد الكوادر غير القادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه، كما وتعمل الشركات على استبعاد أي

نشاطات لا تقدم منفعة للجمهور سواء في سياساتها التسويقية البيعية، أو الترويجية والتي تكون في العادة ذات كلفة عالية لتلك الشركات.

كما أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المحو كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تقوم الشركة بالتخلص من بعض الإجراءات والعمليات غير النافعة للمستهلك)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.52)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.68) وبوزن نسبي (90.4%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك الشركات يدركون أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال قيام متخذي القرار في شركات الصناعات الغذائية كإستبعاد عناصر غير ضرورية في خطوط الانتاج والتي من شأنها أن تؤدي الى تخفيض التكاليف دون إجراء أي تأثيرات عكسية على جودة وحجم المنتجات الغذائية فيها، مما يحقق لتلك الشركات الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة للقيام بعمليات انتاجية بكفاءة وفعالية تعود بالنفع على الشركات أولاً وعلى متلقي المنتجات من جمهور المستهلكين ثانياً.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة الخامسة والتي تنص (تقوم الشركة بالتخلص من خطوط الإنتاج في حال انخفاض الطلب عليها من قبل المستهلك بشكل كبير) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.78)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.96)، وبوزن نسبي قدره (75.6%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ما تستخدمه شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية من إستخدام سياسات انتاجية كمرشد حقيقي لإتخاذ القرارات الإنتاجية، حيث أن التخلص من خطوط انتاج في حال انخفاض الطلب من قبل جمهور المستهلكين، وهذه السياسات الانتاجية تزود الشركات بالإطار اللازم لتقييم كل عامل من العوامل المتعارضة ففي الكثير من الأحيان تقوم الأنظمة الانتاجية لإعطاء الاهتمام بشكل أكثر من اللازم لتخفيض التكاليف كمعيار للنجاح.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص ببعد المحو كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغ (4.18) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري بلغ (0.48)، وبوزن نسبي (83.6%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر الخاص ببعد المحو في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال عوامل متعلقة بالحركة الاستراتيجية كمصدر للابتكار والإنتشار وإبتكار القيمة ومصدراً



للأداء المتميز في إطار مجموعة من التصرفات والحركات الهادفة لبلورة صناعة المنتجات الغذائية كإجراءات التخلص من عمليات وخطوط انتاجية التي قد لا تشكل قيمة للمستهلك النهائي، وبالتالي فإن هذا المتغير سينعكس إيجابياً على الشركات وعلى المستهلكين بشكل متوازن، وهذا يتفق مع دراسة الحوراني (2017) حول تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق على أبعاد الميزة التنافسية، وكذلك يتفق مع دراسة جردات وآخرون (2017) حول أن الشركات تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن بعد المحو بدرجة عالية جداً في نشاطاتها.

#### 2.2.4: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعد التقليل لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة الذي ينص على "التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعد التقليل لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد التقليل، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	بعد التقليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالمستهلك.	4.48	0.55	12%	كبيرة
2.	تعمل الشركة على تقليل (الفرص الضائعة والمخاطر) خلال استخدام المواد الخام	4.37	0.65	14%	كبيرة
3.	تعمل الشركة على تقليل الوقت المهدور من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية.	4.36	0.56	12%	كبيرة
4.	تعمل الشركة على تقليل (الفرص الضائعة والمخاطر) عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها.	4.30	0.65	15%	كبيرة
5.	تعمل الشركة على تقليل (الخدمات والاضافات) غير الضرورية.	4.14	0.76	18%	كبيرة
6.	تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة.	4.14	0.91	21%	كبيرة
الدرجة الكلية					كبيرة

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن معامل الاختلاف لبعد التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (12% الى 21%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (9%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعد التقليل وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بأهمية بعد التقليل كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن الشركات الصناعية الغذائية تعمل على إجراءات التقليل لكافة التطبيقات والعناصر الضارة بالمستهلك، كذلك تسعى بشكل حثيث على تقليل الوقت المهدور من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية في خطوطها الإنتاجية، والعمل بشكل كبير على تقليل الفرص الضائعة والمخاطر من خلال إستخدامها للمواد الخام.

كما أظهرت نتائج جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التقليل كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالمستهلك)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.48)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.55) وبوزن نسبي (89.6%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك الشركات يدركون أن أي عنصر ضار سيولد ردت فعل عكسية في الرغبات الشرائية لجمهور المستهلكين، وبالتالي تعمل شركات الصناعات الغذائية على القيام بكل الوسائل الى تقليل الحد الأدنى من التطبيقات والعناصر التي تضر بالمستهلكين، وتشجيع أنماط الإستهلاك المستدام، والعمل على توفير مستوى آمن من الحماية بكل أنواعها للمستهلك.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة السادسة والتي تنص (تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.91)، وبوزن نسبي قدره (82.8%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث ذلك الى ما تقوم به شركات الصناعات الغذائية من العمل على تقليل العناصر الضارة بالبيئة، سواء من مخلفات الصناعة الغذائية، أو من مخلفات الاستخدام لدى العملاء المستهلكين مما يخلق نوع من الثقافة البيئية والاجتماعية والإقتصادية المترتبة على صناع القرار في الشركات، وعلى إختيارات المستهلكين، وصولاً لتحسين كفاءة الموارد في الإستهلاك والإنتاج، وفصل النمو التشغيلي للشركات عن التدهور البيئي، والابتعاد عن وسائل الانتاج غير المستدام، حيث أن شركات الصناعات الغذائية في حال

تقليل العناصر الضارة بالبيئة سيؤدي الى تحقيق مكاسب تجارية تظهر في تحسين الأداء المالي لوجود ارتباط ايجابي بين الأداء المالي والأداء البيئي، حيث أن الحد من النفايات ومخلفات الانتاج ستعكس بالنهاية على استخدام الطاقة ونتاجية الموارد، وبالتالي تسهم في المحافظة على النظام البيئي بشكل عام.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص ببعد التقليل كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغ (4.30) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري بلغ (0.38)، ويوزن نسبي (86%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر الخاص ببعد التقليل في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية، من خلال قيام الشركات بإعادة النظر في منتجاتها المقدمة في السلوك الإستهلاكي بشكل يجعلها قادرة على السيطرة على السوق وتحقيق ميزة تنافسية لا يمكن لأحد إختراقها، وذلك بتقليص عوامل الصناعية لأدنى مستوى سعياً منها لخفض التكاليف ورفع قيمة المنتجات، بما يعود عليها من ارباح عالية، مما ينعكس على القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها، وهنا لا بد من موازاة سليمة بين الفائدة التي يحصل عليها العملاء وسعر المنتجات وهيكल التكاليف وسر النجاح هنا في هذا النظام المتكامل والشامل، وهذا يتفق مع دراسة العطار (2010) حول أهمية أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في التفوق التنافسي، حيث أن بعد التقليل جاء بدرجة كبيرة من حيث الأهمية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

#### 3.2.4: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعد الرفع لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة الذي ينص على "التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعد الرفع لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد الرفع، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد الرفع كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	بعد الرفع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تسعى الشركة لزيادة جودة المنتجات بشكل مستمر لكسب ثقة المستهلك.	4.68	0.52	11%	كبيرة
2.	تسعى الشركة لزيادة جودة الخدمة للمستهلك.	4.66	0.52	11%	كبيرة
3.	تسعى الشركة لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية.	4.53	0.60	13%	كبيرة
4.	تسعى الشركة لرفع مستوى الاهتمام في ردود فعل المستهلك.	4.41	0.67	15%	كبيرة
5.	تسعى الشركة لاستقطاب كوادر ذات كفاءة عالية في مختلف الاقسام.	4.32	0.64	14%	كبيرة
6.	تسعى الشركة لزيادة قنوات الاتصال مع المستهلك.	4.24	0.73	17%	كبيرة
7.	تسعى الشركة لرفع مستوى تفاعل المستهلك بالمنتج .	4.20	0.80	19%	كبيرة
الدرجة الكلية					كبيرة

أظهرت نتائج جدول (4.4) أن معامل الاختلاف لبعده الرفع كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (11% الى 19%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (9%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعده الرفع، حيث أن هذه الشركات تسعى من خلال سياساتها التسويقية التركيز على كسب ثقة المستهلك من خلال العمل على جودة المنتجات، وجودة الخدمات المقدمة للمستهلكين من الجمهور الفلسطيني، والعمل بشكل مستمر في زيادة منافذ التوزيع لمنتجاتها بهدف زيادة حصتها السوقية.

كما أظهرت نتائج جدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعده الرفع كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تسعى الشركة لزيادة جودة المنتجات بشكل مستمر لكسب ثقة المستهلك)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.68)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.52) وبوزن نسبي (93.6%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك الشركات يدركون ما تقوم به شركاتهم من تحسين لجودة المنتجات له انعكاس حقيقي على العملاء المستهلكين، لأن المستهلكين يقومون بالتركيز على المنتجات الغذائية عالية

الجودة لأنها لا علاقة مباشرة بأنماطهم الاستهلاكية الغذائية وبتنعكس بالتالي على الصحة العامة لجمهور العملاء في ظل وجود منتجات منافسة وسوق مفتوحة.

كما ونجد من جدول (4.4) أن الفقرة السابعة والتي تنص (تسعى الشركة لرفع مستوى تفاعل المستهلك بالمنتج) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.80)، وبوزن نسبي قدره (84%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث ذلك الى ما تقوم به شركات الصناعات الغذائية من سعي حثيث للتركيز على المستهلكين الشريان الرئيسي للمنتجات، فبدون هؤلاء المستهلكين لن يكون هناك أي نشاط تشغيلي للشركات، وعليه تدفع الشركات على رفع مستوى التفاعل ما بين المستهلكين ومنتجاتها في ظل استراتيجية تسويقية وترويجية لتحقيق رضى المستهلك بحيث يتم تحقيق التوازن بين رغبات العملاء وتحقيق الأرباح للشركات على قاعدة أن يبقى المستهلكين موالين لشراء المزيد من منتجات شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص ببعد الرفع كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغ (4.43) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري بلغ (0.40)، وبوزن نسبي (88.6%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر الخاص لبعد الرفع في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال ما تسعى إليه الشركات من رفع بعض العوامل الى اعلى مستوياتها في الصناعة والتي تكون ذات قيمة وقدره عالية على تحسين مستوى الجوده المقدمه للمستهلكين، مما يعزز من زيادة في الإستهلاك وتعظيم مستويات الأرباح وبشكل ينعكس ايجابا على شهرة وسمعة الشركات على المستويين المحلي والدولي وتوسيع نطاق الاسواق بشكل يحقق أعلى درجات من الميزة التنافسية لهذه الشركات، وهذا يتفق مع دراسة (Mohamed, 2009) حول تحليل استخدام استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن الشركات أظهرت تشابهاً في إطار العمل الرباعي لهذه الإستراتيجية في إطار تركيزها على رفع أنشطة تؤدي الى زيادة في رضا الزبائن وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، بناءً على رغبات ومتطلبات الزبائن المتجددة.

#### 4.2.4: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعيد الإنشاء لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الرابع من أهداف الدراسة الذي ينص على "التعرف الى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة ببعيد الإنشاء لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية". لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير في بعد الإنشاء، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد الإنشاء كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	بعد الإنشاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تحرص الشركة على تجنيد التكنولوجيا الحديثة في خلق منتجات (سهلة الاختيار والاستخدام).	4.43	0.65	14%	كبيرة
2.	تحرص الشركة على تبني مفهوم (الابداع والابتكار) في كافة عملياتها وأقسامها مما يساعد في خلق قيمة أفضل للمستهلك وأسواق جديدة للشركة).	4.30	0.58	13%	كبيرة
3.	تحرص الشركة على إنشاء شخصيات (ذات طابع ودود وسمات فريدة) مرتبطة بالمنتج.	4.20	0.78	18%	كبيرة
4.	تحرص الشركة على مواكبة كل ما هو جديد لتلبية إحتياجات وطموحات المستهلك.	4.23	0.77	18%	كبيرة
الدرجة الكلية		4.37	0.51	11%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن معامل الاختلاف لبعيد الإنشاء كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (13% الى 18%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (11%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثانية والأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعيد الإنشاء، حيث أن شركات الصناعات الغذائية تحرص على استخدام التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجاتها الغذائية، وتعمل على دراسة السوق بشكل دقيق وإستمالة الذوق الشرائي للمستهلك

النهائي، الأمر الذي يسهم بشكل فاعل في تبني سياسات تنموية مبنية على الإبداع وإبتكار اساليب ووسائل تدعم عملياتها الانتاجية وصولاً لتحقيق ميزة تنافسية في السوق الفلسطيني.

كما أظهرت نتائج جدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الإنشاء كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تحرص الشركة على تجنيد التكنولوجيا الحديثة في خلق منتجات (سهلة الاختيار والاستخدام)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.43)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.65) وبوزن نسبي (88.6%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك الشركات يدركون أهمية تطبيق وتجنيد التكنولوجيا الحديثة في صناعاتهم، حيث أن المواكب للتطورات التكنولوجية وخاصة في المجال الصناعي يدرك ما تقوم به من تعدد للأنواع والأصناف والأشكال المختلفة للمنتجات، الأمر الذي يعطي رغبة مستمر ودائمة للمستهلكين للشراء خاصة في وجود منتج ذات جودة عالية وتصميم مميز.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة الرابعة والتي تنص (تحرص الشركة على مواكبة كل ما هو جديد لتلبية إحتياجات وطموحات المستهلك) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.23)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.77)، وبوزن نسبي قدره (84.6%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث ذلك الى حرص القائمين على شركات الصناعات الغذائية في توظيف كل ما هو جديد ليلبي طموحات المستهلكين وإتجاهاتهم وسياساتهم الشرائية لهذه المنتجات مما يشجع القائمين على الشركات من تبني أي أفكار جديدة ودعمها لتشكيل نجاحات جديدة، وتحسين للأداء العام ومخرجاته المباشرة للمستهلك النهائي.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (5.4) الخاص ببعد الإنشاء كأحد أبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغ (4.37) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري بلغ (0.51)، وبوزن نسبي (87.4%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر الخاص لبعد الإنشاء في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية وذلك بتمكينها من اكتشاف موارد جديدة وخلق طلب جديد لجمهور المستهلكين، وبما يساعدها على فتح أسواق جديدة لها من خلال ما تقوم به من إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة من أجل ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تتسجم وحاجات ورغبات وإتجاهات المستهلكين في السوق الفلسطيني، وهذا يتفق مع دراسة (Mirrahimi, 2013) والتي أشارت نتائجها الى أن تطبيق استراتيجية المحيط

الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية تسهم في إيجاد أسواق جديدة وطلب جديد، وزيادة في معدلات النمو ومواكبة للمستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفاعلية استغلالها.

#### 5.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	بعد الرفع	4.43	0.40	9%	كبيرة
2.	بعد الإنشاء	4.30	0.51	11%	كبيرة
3.	بعد التقليل	4.30	0.38	9%	كبيرة
4.	بعد المحو	4.18	0.48	11%	كبيرة
	المحور الكلي	4.30	0.28	6%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (9% الى 11%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (6%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بتطبيق هذه الإستراتيجية كون معامل الاختلاف قليل، حيث تبين أن البعد الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية الأبعاد كان بعد الرفع، وبعد التقليل وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً من بقية الأبعاد حيث أن هذين البعدين ينالان اهتمام وعناية من أفراد العينة .

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (6.4) أن بعد الرفع بلغ المتوسط الحسابي له (4.43)، وانحرافه المعياري (0.40)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد الإنشاء حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.30)، وانحرافه المعياري (0.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً بعد التقليل بلغ المتوسط الحسابي له (4.30)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما بعد المحو بلغ المتوسط الحسابي له (4.18)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.30) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.28)، وهذا يؤكد على أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المالي بنسبة مئوية بلغت (86%)، وهذا يتفق مع دراسة الحوراني (2017)



حول وجود اهتمام من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، ووجود علاقة قوية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

#### 6.2.4: واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الخامس من أهداف الدراسة الذي ينص على "التعرف الى واقع الاداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لأبعاد الأداء المالي، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات المبحوثين واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	أبعاد الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية.	4.37	0.69	15%	كبيرة
2.	قدرة الشركة على توفير التمويل لنشاطاتها الحالية والمستقبلية.	4.30	0.75	17%	كبيرة
3.	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على المبيعات. (نسبة الأرباح المئوية من حجم الفواتير المباعة)	4.22	0.72	17%	كبيرة
4.	النمو في مبيعات المنتجات الرئيسية.	4.13	0.77	18%	كبيرة
5.	مؤشر النشاط التشغيل الخاص بالشركة.	4.12	0.75	18%	كبيرة
6.	معدل العائد على الاصول والأموال المتاحة.	4.05	0.83	20%	كبيرة
7.	مؤشر السيولة النقدية الخاص بالشركة.	4.01	0.84	21%	كبيرة
8.	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح الاقتصادية على الأصول. (ROA)	3.94	0.85	21%	كبيرة
9.	الحصة السوقية للمنشأة في نفس الصناعة والسوق.	3.82	0.94	24%	كبيرة
10.	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على الموارد الخاصة. (العائد على حقوق المساهمين (ROE)	3.80	1	26%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.08	0.46	11%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (7.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تراوحت ما بين (15% الى 26%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (11%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثانية، والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بواقع الأداء المالي العمليات المتبع في شركات الصناعات الغذائية، حيث أن هذه الشركات لديها قدرة عالية على تعزيز وضعها المالي وقدرة مؤسسية على سداد التزاماتها المالية بسهولة ويسر، إضافة الى ما تقوم به الشركات من القيام بعملياتها المالية وتوفير التمويل المستدام لنشاطاتها الحالية والمستقبلية في بيئة إستراتيجية جاذبة، بوسائل مالية قائمة على معايير دولية منسجمة مع قوانين الشركات النازمة لا سيما معيار الربحية باستخدام مقياس الأرباح على المبيعات.

كما أظهرت نتائج جدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.69) وبوزن نسبي (87.4%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين للشركات لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه الشركات في ضوء سياساتها المالية لمواجهة التزاماتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة وشبه السائلة كالأصول المتداولة دون تحقيق أي نوع من الخسائر في إطار ما يسمى بنسبة الرفع المالي، حيث أن هذه الشركات تمارس نشاطات تشغيلية كبيرة، الأمر الذي يحقق التزامات بحجم النشاطات مما يؤدي بالشركات الى اتباع سياسات مالية قادرة على تغطية جميع التزاماتها المالية أولاً بأول، مما يعطي انطباع جيد على أداء الشركات لإستدامة نشاطاتها التشغيلية والمالية.

كما ونجد من جدول (7.4) أن الفقرة العاشرة التي تنص (ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على الموارد الخاصة/ العائد على حقوق المساهمين ROE) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.80)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (1)، وبوزن نسبي لكل منهما قدره (76%)، وهذا المقياس جيد بالمستوى العام إلا أنه جاء في فقرات البعد المالي كأقل متوسط حسابي ويعزو الباحث السبب في ذلك أن هذا المؤشر خاص بالعائد على حقوق المساهمين، أو حقوق الملكية وهو معدل العائد على الأموال المستثمرة جراء عملياتها التشغيلية من قبل المالكين والمساهمين لتعظيم ارباحهم جراء تشغيلها في شركات الصناعات الغذائية، مما يدل على

الكفاءة الإدارية والتشغيلية لهذه الشركات، ونظراً لطبيعة هذه الشركات وطبيعة تصنيفاتها فقد يختلف قياس هذا المؤشر من شركة إلى أخرى بحسب طبيعتها، وهذا طبيعي ومنطقي بحسب رأي المبحوثين المشمولين بالدراسة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص ببعد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.08) بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.46)، ويوزن نسبي (81.6%)، وبناء على ذلك يؤكد الباحث أهمية الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية والتي ينعكس على ديمومتها وإستمراريتها سواء بما تسعى إليه من إحداث توازنات مالية قادرة على بقاء العمليات التشغيلية والاستثمارية مستمرة في ظل وجود سيولة مالية نقدية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وقدرتها على تحويل الأصول بسرعة إلى أموال متاحة في أي وقت من العام، مع ضمان ربحيتها والعائد على الاستثمار وحقوق المساهمين الأمر الذي له تأثير مباشر على إتخاذ قرارات إستثمارية جديدة مقترنة على قواعد مالية صلبة تنعكس على الجو العام للشركة ويدعم توجهاتها في تحسين أداءها وتطور منتجاتها وهذا يرتبط بقدرة هذه الشركات على ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مختلف عملياتها الإدارية والمالية، الأمر الذي يعزز قدرتها في الدخول الى المحيطات الزرقاء الخالية من المنافسة والتي تستطيع من خلاله الشركات على تعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي، ويتفق ذلك مع دراسة المشني (2011) حول أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات مكنها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة، وجذب زبائن جدد ونمو مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية وأرباحها، كذلك يتفق مع دراسة (Dehkordi et al, 2012) حول أن تطبيق هذه الاستراتيجية يسهم في خلق طلب جديد ويزيد من فرص النمو والتطور الأمر الذي ينعكس على زيادة هامش الأرباح لديها.

### 3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

الأداء المالي	Pearson Correlation	
0.590*	معامل ارتباط بيرسون	تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق
0.000	مستوى المعنوية	
75	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.590^*$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ ) مما يؤكد رفض الفرضية المبدئية والاختذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به شركات الصناعات الغذائية في تطبيقها لإستراتيجية المحيط الأزرق من القيام بعدة أبعاد كبعد المحو الذي يركز على العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها معايير مسلم بها ويجب التخلص منها كالتخلص من بعض الإجراءات والعمليات غير النافعة للمستهلك واستبعاد الكوادر غير الكفوة، كذلك بعد التقليل الذي يركز على العوامل التي يجب أن تقللها الشركات تحت معايير الصناعة كتقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة والمستهلك النهائي، كذلك بعد الرفع الخاص بالعوامل التي يجب أن ترفعها الشركات فوق معايير الصناعة، كسعي الشركات لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية، كذلك بعد الإنشاء الخاص بالعوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب إنشائها وإبتكارها كما هو الحال في إنشاء شخصيات ذات طابع ودود وسمات فريدة مرتبطة بالمنتج وتجنيد تكنولوجيا حديثة في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين، كل ذلك له علاقة مباشرة بواقع الأداء المالي في شركات الصناعات الغذائية في الضفة

الغربية، ويتفق ذلك مع دراسة البدراني (2017) حول وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز القدرة التنافسية في الشركات.

**1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

الأداء المالي	Pearson Correlation	
0.326**	معامل ارتباط بيرسون	بعد المحو
0.004	مستوى المعنوية	
75	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد المحو كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.326^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.004$ ) مما يؤكد رفض الفرضية والاختذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به الشركات من استبعاد الموارد البشرية غير الكفوءة، وإستبدالها بموارد بشرية مؤهلة، كذلك التخلص ومحو أي إجراءات عمل معقدة وعمليات إنتاجية ضارة غير نافعة للمستهلكين، والتخلص من خطوط إنتاجية في حال انخفاض الطلب على منتجات الصناعات الغذائية، الأمر الذي ينعكس على الأداء المالي لشركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، وهذا يتفق مع دراسة محمد وقاسم (2013) حول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الإستراتيجية وزيادة الطلب وفتح أسواق جديدة وإبتكار القيمة لكل من الشركات والزبائن.

**2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

الأداء المالي	Pearson Correlation	
0.614**	معامل ارتباط بيرسون	بعد التقليل
0.001	مستوى المعنوية	
75	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد التقليل كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية"، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.614) ومستوى المعنوية (0.001) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب ما تقوم به الشركات من إجراءات متعلقة بتقليل الفرص الضائعة والمخاطر، وتقليل الوقت المهدور وصولاً للكفاءة الإنتاجية في هذه الشركات الأمر الذي ينعكس بشكل طردي في تحسين مستويات الأداء المالي لهذه الشركات، ويتفق ذلك مع دراسة حمودي (2013) حول وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تطبيق الاستراتيجية بدلالة مبادئها وبين كفاءتها المؤسسية.

**3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

الأداء المالي	Pearson Correlation	
0.281*	معامل ارتباط بيرسون	بعد الرفع
0.014	مستوى المعنوية	
75	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد الرفع كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.281^*$ ) ومستوى المعنوية ( $0.014$ ) مما يؤكد رفض الفرضية والاحذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام الذي تقوم به شركات الصناعات الغذائية في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ولا سيما في بعد الرفع في ظل ما تقوم به من اتباع إجراءات يجب أن ترفعها الشركات فوق معايير الصناعة، كسعي الشركات لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية في تغطية ترويجية مناسبة للمستهلكين، واستقطاب كوادر وكفاءات في مختلف أقسام الشركة للخروج بمنتجات ذات جودة عالية الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للشركات وفق المعايير المالية الدولية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي فيها، ويتفق ذلك مع دراسة (Lu Chaoren, 2011) حول استخدام ابتكار القيمة لخلق المزايا التنافسية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال إيجاد القيمة بتدرج متزايد، الأمر الذي جعل الشركات تصل الى ريادة السوق ووضع أهداف بعيدة المدى من خلال انتهاجها لسياسات التفكير الاستراتيجي في شتى مجالات النشاط سعياً للتميز وخفض التكاليف.

**4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

الأداء المالي	Pearson Correlation	
0.534**	معامل ارتباط بيرسون	بعد الإنشاء
0.000	مستوى المعنوية	
75	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد الإنشاء كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية"، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.134) ومستوى المعنوية (0.251) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب ما تحرص عليه الشركات من تبني مفهوم الإبداع والابتكار لخلق منتجات ذات جودة عالية وتأثر بشكل مباشر على الذوق الشرائي للمستهلكين ومواكبة كل جديد لتلبية احتياجات المستهلك المتغيرة باستمرار، وتمكينها من اتباع استراتيجيات تنافسية تعزز من مركزها المالي في السوق الاستهلاكي الفلسطيني، وهذا يتفق مع دراسة محمد وقاسم (2013) حول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الإستراتيجية وزيادة الطلب وفتح أسواق جديدة وإبتكار القيمة لكل من الشركات والزبائن.



2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، حجم المبيعات السنوي، المحافظة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عمر الشركة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عمر الشركة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير عمر الشركة.

المتوسطات الحسابية			المحاور
من 13 سنة فأكثر	من 9-12 سنة	من 4-8 سنوات	
4.25	4.37	4.33	المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق
4.06	4.11	4.06	المحور الكلي للأداء المالي

أظهرت بيانات جدول (13.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية حسب متغير عمر الشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (14.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر الشركة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.185	2	.093	1.12	0.331
	داخل المجموعات	5.939	72	.082		
	المجموع	6.124	74			
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	0.046	2	.023	0.10	0.901
	داخل المجموعات	15.774	72	.219		
	المجموع	15.820	74			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عمر الشركة" في جميع محاور الدراسة، وعليه تم قبول الفرضية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (0.331)، عند متغير عمر الشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية لديهم وعي بأهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على اختلاف سنوات التأسيس للشركات وأعمارها لما لهذه الاستراتيجية من ميزة في إحداث نفع حقيقي لنمو الشركات وتطورها سواء بالمحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الإنشاء، وعليه تقوم شركات الصناعات الغذائية بإجراءات إستبعاد بعض الموارد البشرية غير الكفوة والتي لا تحقق نقلة نوعية مستقبلية لهذه الشركات مقروناً بذلك بالتخلص من الإجراءات والعمليات التي لا تخدم تلك الشركات ولا تؤدي بالنفع على المستهلك النهائي لمنتجات تلك الشركات، في ظل تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة والمستهلك على حد سواء، حيث أن غاية هذه الشركات هو رضا الجمهور الفلسطيني عن المنتجات في سعي الشركات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين وزيادة منافذ التوزيع في حرصها على إنشاء انطباعات فكرية لدى المستهلكين إرتباطهم بمنتجات الشركات واستمالة الأذواق الشرائية لجمهور المستهلكين، وعليه تم قبول الفرضية.

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.901)، عند متغير عمر الشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث

السبب في ذلك الى أن المدراء التنفيذيين لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تقوم بالعمل على الالتزام بسياسات مالية تطويرية موائمة لنشاطاتها التسويقية فهي تحرص على أتباع مؤشر الربحية (ROA) وهو المؤشر المالي الذي يكشف قدرة شركات الصناعات الغذائية على قياس ارباحها مما يعكس كفاءة وقدرة تلك الشركات في تشغيل واستثمار وتسويق موجوداتها ويعطيها الثقة بإدارتها للأموال وسلامة قراراتها التشغيلية المتخذة، كذلك استخدامها لمؤشر العائد على حقوق المساهمين (ROE) أو حقوق الملكية وهو معدل العائد على الأموال المستثمرة جراء عملياتها التشغيلية من قبل المالكين والمساهمين لتعظيم ارباحهم جراء تشغيلها في شركات الصناعات الغذائية، مما يدل على الكفاءة الإدارية والتشغيلية لهذه الشركات، وعليه تم قبول الفرضية.

**2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد العاملين بالشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير عدد العاملين بالشركة.

المتوسطات الحسابية			المحاور
أقل من 50 موظف	من 50-100 موظف	أكثر من 100 موظف	
4.33	4.30	4.01	المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق
4.04	4.18	4.06	المحور الكلي للأداء المالي

أظهرت بيانات جدول (15.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية حسب متغير عدد العاملين بالشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (16.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين بالشركة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	.490	2	.245	2.13	0.060
	داخل المجموعات	5.634	72	.078		
	المجموع	6.124	74			
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	.282	2	.141	.65	0.523
	داخل المجموعات	15.538	72	.216		
	المجموع	15.820	74			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة" في جميع محاور الدراسة، وعليه تم قبول الفرضية.

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (0.060)، عند متغير عمر الشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية لديهم وعي بأهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وما لديها من متغيرات تخدم تلك الشركات وتسهم في تمكين وتطوير إستماراتهم ونشاطاتهم التسويقية والبيعية سواء بالمحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الإنشاء، حيث تسعى هذه الشركات بالتخلص من العمليات الإنتاجية التي تتجاوز تكلفتها قيمة المنفعة المتحققة منها، وإلا ستتحول الى خساره حقيقية، كذلك تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالمستهلك، لأن طبيعة النشاط المستخدم لمخرجات الشركات الانتاجية الصناعية تعود على المستهلكين الطبيعيين، وما تقوم به الشركات من سياسات لزيادة قنوات الاتصال مع المستهلكين من خلال مندوبي المبيعات، وإستخدامات النشاطات التسويقية والترويجية، إضافة الى قيامها بإستقطاب للكفاءات لرفع أداء الأقسام وتجنيد كل الوسائل لا سيما التكنولوجية منها لخلق منتجات تدفع المستهلكين للاقبال على شرائها وطلبها بشكل مستدام، وعليه تم قبول الفرضية.

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.523)، عند متغير عدد العاملين بالشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين لشركات الصناعات الغذائية

يؤكدون حرص شركاتهم على أن يكون الأداء المالي جيد ويحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك الشركات، فتقوم الشركات بالتركيز على الحصة السوقية لمنتجاتها في الأسواق من خلال طبيعة العروض المقدمة من المنافسين والقيام بالأبحاث التسويقية لمساعدة إدارة التسويق في وضع خططها البيعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كذلك النمو في مبيعاتها للمنتجات الرئيسية التي تبدأ في الارتفاع التدريجي للمنتجات وصولاً لمنافسة المنتجات للشركات الأخرى، وعليه تم قبول الفرضية.

**3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير حجم المبيعات السنوي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير حجم المبيعات السنوي.

المتوسطات الحسابية				
أقل من مليون دينار	من 1-أقل من 10 مليون	من 10 مليون الى أقل من 20 مليون	أكثر من 20 مليون	
4.38	4.19	4.37	4.01	المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق
4.11	3.99	4.22	3.90	المحور الكلي للأداء المالي

أظهرت بيانات جدول (17.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية حسب متغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (18.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.769	3	.256	3.39	*0.022
	داخل المجموعات	5.355	71	.075		
	المجموع	6.124	74			
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	0.502	3	.167	0.77	0.511
	داخل المجموعات	15.318	71	.216		
	المجموع	15.820	74			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي" في محور الأداء المالي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ( $0.022$ )، عند متغير حجم المبيعات السنوي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى وجود فروق في تقييم أفراد العينة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوي، نتيجة وجود مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية وعلاقتها بحجم المبيعات السنوي، حيث أن هناك تباين في تطبيق متغيرات الاستراتيجية سواء بالمحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الانشاء وخطواتها الفرعية المتمثلة على سبيل المثال لا الحصر فيما تقوم به الشركات على تحييد ومحو بعض النشاطات التسويقية والترويجية في سياساتها التسعيرية والتسويقية ذات التكلفة العالية، والقيام في حال انخفاض الطلب على بعض الاصناف الغذائية على التخلص من بعض خطوط الانتاج، إضافة الى تقليل الخدمات الإضافية غير الضرورية مع التركيز على جودة المنتج لإستمالة الذوق الشرائي للمستهلكين النهائيين، إضافة الى إحتضان الافكار الابداعية لخلق تصور نوعي للمستهلكين تجاه المنتجات الغذائية المقدمة لهم، ولكن في ظل هذا التباين تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول(19.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوي وفق المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

متغير حجم المبيعات السنوي	اقل من مليون دينار (4.38)	من 1-أقل من 10 مليون (4.19)	من 10 مليون الى أقل من 20 مليون (4.01)	أكثر من 20 مليون
اقل من مليون دينار(4.38)	--	.18956	.01142	.37475
من 1-أقل من 10 مليون (4.19)	--	--	-1.17815	.18519
من 10 مليون الى أقل من 20 مليون (4.37)	--	--	--	-.36333*
أكثر من 20 مليون (4.01)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (19.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المدراء الذين يعملون في الشركات حجم مبيعاتها من (10 مليون الى أقل من 20 مليون) وبين الشركات التي يزيد حجم المبيعات فيها عن 20 مليون، لصالح الشركات التي حجم مبيعاتها السنوي من (10 الى أقل من 20 مليون) ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.37).

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعده الأداء المالي (0.511)، عند متغير حجم المبيعات السنوي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى العاملين في شركات الصناعات الغذائية المشمولة بالدراسة يؤكدون ما تقوم به شركاتهم من اتباع سياسات مالية قادرة على تحصين عملها من خلال اتباع سياسات مالية كإتباع مؤشرات النشاط التشغيلي الذي يتم احتساب صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للصناعات الغذائية، والذي يعتبر مؤشر حقيقي على قدرة الأنشطة التشغيلية لتوليد تدفقات نقدية تشغيلية للشركات وفقاً لأساس الاستحقاق ونتائج الأنشطة التشغيلية وفقاً للأساس النقدي مروراً بما تقوم به الشركات من قياس قدرة أرباحها آخذة بعين الاعتبار الفوائد والضرائب جراء عملياتها المالية في السوق الفلسطيني، وعليه تم قبول الفرضية.

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المحافظة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير المحافظة.

المتوسطات الحسابية			المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق
الخليل	رام الله والبيرة	القدس	
4.33	4.32	4.19	
4.13	4.06	3.96	المحور الكلي للأداء المالي

أظهرت بيانات جدول (20.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية حسب متغير المحافظة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (21.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق	بين المجموعات	.187	2	.093	1.13	0.328
	داخل المجموعات	5.937	72	.082		
	المجموع	6.124	74			
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	.271	2	.136	.62	0.537
	داخل المجموعات	15.549	72	.216		
	المجموع	15.820	74			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (21.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات



الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة" في جميع محاور الدراسة، وعليه تم قبول الفرضية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأرزق (0.328)، عند متغير المحافظة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابة المبحوثين من المدراء التنفيذيين نحو تطبيق هذه الإستراتيجية على اختلاف أماكن شركاتهم سواءً في القدس، أو رام الله والبيرة، أو الخليل فهو يؤكدون على أهمية التطبيق بمختلف متغيراتها سواء المحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الانشاء، ولما لهذه المتغيرات من أثر على سير الخطوط الانتاجية لشركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، فهذه الشركات تحسن من إجراءاتها من خلال التخلص من خطوط الإنتاج في حال انخفاض الطلب عليها من قبل المستهلك، كذلك تعمل بشكل كبير على تقليل الفرص الضائعة والمخاطر خلال استخدام للمواد الخام الداخلة في الانتاج، في حين تعمل على اتباع استراتيجيات وسياسات لرفع مستوى الاهتمام بالمستهلكين وتلقي ردود افعالهم بكل موضوعية مواكبةً كل ما هو جديد لتلبية إحتياجات وطموحات المستهلك المتلقين لمنتجات هذه الشركات بغض النظر عن مقراتها وأماكن عملها، وعليه تم قبول الفرضية.

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.537)، عند متغير المحافظة بالشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية في الضفة الغربية تعمل لتحقيق أدائها المالي من خلال قدرتها على تمويل كافة نشاطاتها الحالية والمستقبلية في كافة محافظات الوطن من خلال اتباع معايير عالمية لا سيما معدلات العائد على الأصول والأموال المتاحة، وقياس قوتها الايرادية الناتجة عن انتاج وتسويق الصناعات الغذائية في ظل قياس أدائها التشغيلي وكفاءة الاستثمار الأمثل للأموال ومواكبة مجالات التحسين والتطوير في الكفاءة الإنتاجية والمالية وقياس معدلات دوران الأصول، وعليه تم قبول الفرضية.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج:

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.30)، وانحراف معياري قدره (0.28)، ونسبة مئوية بلغت (86%) وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لبعده المحو كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية (4.18)، وانحراف معياري قدره (0.48)، وبوزن نسبي (83.6%) وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط الحسابي لبعده التقليل كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية (4.30) وبدرجة تقدير كبيرة، وانحراف معياري قدره (0.38)، وبوزن نسبي (86%) وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لبعده الرفع كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية (4.43)، وانحراف معياري قدره (0.40)، وبوزن نسبي (88.6%) وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لبعده الإنشاء كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية (4.37)، وانحراف معياري قدره (0.51)، وبوزن نسبي (87.4%) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لأبعاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغ (4.08)، وانحراف معياري قدره (0.46)، وبوزن نسبي (81.6%)، بدرجة تقدير كبيرة.

8. تبين وجود علاقة موجبة بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الكلية مجتمعة، وأبعادها وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.
9. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية في جميع متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، المحافظة) عدا متغير حجم المبيعات السنوي حيث كانت الفروق بين استجابات أفراد العينة من المدراء الذين يعملون في الشركات حجم مبيعاتها من (10 مليون الى أقل من 20 مليون) وبين الشركات التي يزيد حجم المبيعات فيها عن 20 مليون، لصالح الشركات التي حجم مبيعاتها السنوي من (10 الى أقل من 20 مليون) ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.37).

## 2.5 الاستنتاجات:

1. هناك أهمية كبيرة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية في الضفة الغربية ولها علاقة مباشرة بمعايير أدائها المالية .
2. يوجد دور مباشر لبعد المحو في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال عوامل متعلقة بالحركة الاستراتيجية كمصدر للابتكار، والانتشار، وابتكار القيمة، ومصدراً للأداء المتميز في إطار مجموعة من التصرفات والحركات الهادفة لبلورة صناعة المنتجات الغذائية كإجراءات التخلص من عمليات وخطوط انتاجية التي قد لا تشكل قيمة للمستهلك النهائي، وبالتالي فإن هذا المتغير سينعكس إيجابياً على الشركات وعلى المستهلكين بشكل متوازن.
3. يوجد دور مباشر لبعد التقليل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية، من خلال قيام الشركات بإعادة النظر في منتجاتها المقدمة في السلوك الاستهلاكي بشكل يجعلها قادرة على السيطرة على السوق وتحقيق ميزة تنافسية لا يمكن لأحد اختراقها، وذلك بتقليص عوامل الصناعية لأدنى مستوى سعياً منها لخفض التكاليف ورفع قيمة المنتجات، بما يعود عليها من ارباح عالية، مما ينعكس على القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها، وهنا لا بد من موازاة سليمة بين الفائدة التي يحصل عليها العملاء وسعر المنتجات وهيكل التكاليف وسر النجاح هنا في هذا النظام المتكامل والشامل.
4. يوجد دور مباشر لبعد الرفع في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال ما تسعى إليه الشركات من رفع بعض العوامل الى اعلى مستوياتها في الصناعة، والتي تكون ذات قيمة وقدره عالية على تحسين مستوى الجودة المقدمة للمستهلكين، مما يعزز من زيادة في الاستهلاك وتعظيم مستويات الأرباح وبشكل ينعكس ايجابا على شهرة وسمعة الشركات على المستويين المحلي والدولي وتوسيع نطاق الاسواق بشكل يحقق أعلى درجات من الميزة التنافسية لهذه الشركات.
5. يوجد دور مباشر لبعد الإنشاء في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية وذلك بتمكينها من اكتشاف موارد جديدة، وخلق طلب جديد لجمهور المستهلكين، وبما يساعدها على فتح أسواق جديدة لها من خلال ما تقوم به من استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة من أجل ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تتسجم وحاجات ورغبات واتجاهات المستهلكين في السوق الفلسطيني.
6. تتمتع شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بمعايير أداء مالي متقدمة، مما انعكس ذلك على ديمومتها واستمراريتها سواء بما تسعى إليه من إحداث توازنات مالية قادرة على بقاء

العمليات التشغيلية والاستثمارية مستمرة في ظل وجود سيولة مالية نقدية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وقدرتها على تحويل الأصول بسرعة إلى أموال متاحة في أي وقت من العام، مع ضمان ربحيتها والعائد على الاستثمار وحقوق المساهمين الأمر الذي له تأثير مباشر على اتخاذ قرارات استثمارية جديدة مقترنة على قواعد مالية صلبة تنعكس على الجو العام للشركة ويدعم توجهاتها في تحسين أداءها وتطور منتجاتها وهذا يرتبط بقدرة هذه الشركات على ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف عملياتها الإدارية والمالية، الأمر الذي يعزز قدرتها في الدخول الى المحيطات الزرقاء الخالية من المنافسة والتي تستطيع من خلاله الشركات على تعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي.

7. هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالات معنوية في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.

### 3.5 التوصيات:

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. تعزيز ممارسات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، من خلال عمليات التطوير والابتكار.
2. دعم شركات الصناعات الغذائية نحو التوجه لتطبيق إستراتيجية المحيطات الزرقاء في السوق المحلي الفلسطيني.
3. تعزيز ممارسات الشركات الصناعية في أدائها المالي ضمن المعايير الدولية الخاصة بذلك.
4. العمل على تدريب الموظفين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية في الإسهام ببروز المحيطات الزرقاء والتي يمكن من خلالها تحقيق القيمة التنافسية في الأسواق الفلسطينية.
5. حث الشركات الفلسطينية عامة وشركات الصناعات الغذائية خاصة لتقليل المنتجات غير الضرورية للمستهلكين طبقاً للأبعاد الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق.
6. ضرورة تركيز الشركات على إمتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة واغتنام الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والعالمية.
7. حث الشركات على التركيز على نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة وطرقها وأساليبها من أجل تمكين هذه الشركات على ابتكار الكلفه وخفضها في آن واحد .
8. ضرورة سعي الشركات المحلية على إستهداف أسواق جديدة وزبائن جدد، واستخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات، لما لذلك من دور في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين وزيادة الأرباح والحصص السوقية للشركات.
9. تعزيز ممارسات الشركات للأفكار الابداعية والريادية القادرة من خلالها طرح منتجات جديدة والدخول الى عالم المحيطات الزرقاء.

#### 4.5 المقترحات البحثية:

1. اجراء دراسة حول معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية.
2. اجراء دراسة حول تأثير تطبيق إستراتيجيات المحيطات الزرقاء في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الغذائية.
3. اجراء دراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى المصارف العاملة في فلسطين.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. أحمد، محمد.(2010): استراتيجية المحيط الازرق بدلاً من البحر الاحمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
2. البدراني، أيمن.(2017): استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، دراسة منشورة، مجلة الادارة والاقتصاد، المعهد التقني الموصل، السنة الاربعون، العدد مئة وعشرة، العراق.
3. الجاني، عكاب.(2016): أثر تنفيذ الاستراتيجية في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. جرادات، ناصر، عمرو، مهند والوزير، عماد.(2017): استراتيجية المحيط الازرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
5. حمودي، وجدان.(2013): دور استراتيجية المحيط الازرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل، مجلة بحوث مستقلة صادرة عن الكلية التقنية الادارية، العدد 31، جامعة الموصل، العراق.
6. الحوراني، يوسف.(2017): مدى تبني استراتيجية المحيط الازرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
7. درة، عبد الباري وجرادات، ناصر.(2014): الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، "النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
8. الدوري، زكريا.(2003): الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، جامعة بغداد، العراق.
9. الدوري، زكريا.(2005): الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
10. الدوري، زكريا.(2010): الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. رؤوف، رعد.(2010): دور أبعاد استراتيجية المحيط الازرق في الاداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 98، جامعة الموصل، العراق.



12. ساسي، إلياس وقرشي، يوسف.(2006): التسيير المالي (الادارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
13. ساكر، عبد الرحيم ومغزاوي، عصام،(2016): المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
14. السالم، مؤيد.(2005): أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
15. سليطن، سوما.(2007): الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
16. طالب، علاء والبناء، زينب.(2012): استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
17. طه، مصطفى.(1997): الشركات التجارية: الاحكام العامة في الشركات، شركة الاشخاص، شركة الاموال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
18. الظاهر، نعيم.(2009): الادارة الاستراتيجية: المفهوم، الاهمية، التحديات.عالم الكتاب، إرد، عمان.
19. عادل، مروغ.(2013): دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 10.
20. عايش، شادي.(2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
21. عباس، علي.(2012): كيفية الانتقال من المحيط الاحمر الى المحيط الازرق في شركة الصناعات الغذائية في مدينة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
22. عبد الحفيظ، إخلص، باهي، مصطفى.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
23. عبد الله، فهمي.(2016): النظام القانوني لنشاط شركة المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، الجزائر.
24. عبد المحسن، توفيق .(2004): تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر.
25. عبوي، زيد.(2006): الادارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

26. العثمان، محمد.(2003): تفويض السلطة وأثره على كفاية الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
27. عديلة، أحلام.(2014): دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
28. عشي، عادل.(2002): تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
29. العطار، فؤاد.(2010): دور فلسفة المحيط الزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كريلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، العراق.
30. الغزاوي، سحر وآخرون.(2009): الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في القطاع الحكومي، دراسة حالة للشركة العامة لتسويق الادوية والمستلزمات الطبية، رسالة ماجستير، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق.
31. فيروز، تمجدين،(2014): أثر ادارة المعرفة على الاداء الاستراتيجي، دراسة حالة المطاحن الكبرى للحبوب بسكرة، دراسة ماجستير غير مشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
32. قانون الشركات الفلسطيني.(2008): مجلة الوقائع الفلسطينية، صدر بمدينة رام الله، فلسطين.
33. قريشي، محمد.(2011): عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
34. الكيلاني، صونية.(2007): مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
35. ماهر، أحمد.(2007): الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الاسكندرية.
36. محمد، سعيد، وقاسم، سعد.(2013): مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الازرق في المؤسسات الصناعية في العراق، رسالة ماجستير منشورة،مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، العراق.
37. محمود، عاطف.(2011): الاشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

38. المشني، نانسي.(2011): استراتيجية المحيط الازرق ودورها في ريادة منتجات واسواق جديدة في قطاع الصناعات الغذائية في الاردن، دراسة حالة لشركة النبيل للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
39. ميا، علي، زاهر، بسام وسليطين، سوما.(2007): الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 29، المجلد الاول.
40. نجم ، عبود.(2003): ادارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
41. وزارة الاقتصاد الفلسطيني.(2012): الشركات التجارية، قانون رقم (7)، فلسطين.
42. ياسين، سعد.(2002): الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

1. Anderson,C. & Nardini,N. (2010). Sail innovation-Sailing into a blue ocean, (Unpublished master thesis), Linnaeus university: Sweden.
2. Butler,C. (2008). "Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates".Strategic Change, Vol.17 .
3. Chang,S.C. (2010). "Bandit cell phones: A blue ocean strategy". Technology In Society, Vol.3 , No. 32.
4. Charles. Ondoro. (2015).‘Masuring Organization Performance” From Balanced Scorecard to Blancedesg Framework. International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol.3 , No. 2.
5. 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.
6. Das, A., Handfield, R., Calantone, R. & Ghosh, S. 2000. A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality. Decision Sciences, Vol.31 , No. 3.
7. David, Fred R.(2011).Strategic management: concepts and cases. pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 13th ed.
8. Dehkordi, Goodarz, et.al (2012): Blue Ocean Strategy: A study over A trategy which help the firm to survive from competitive environment, International Journal of Academic research in business and social sciences, Vol.2 , No. 6.
9. Douglas, T.J., & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. Academy of Management Journal, Vol.44 .
10. Dragnić, D. (2014). Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses. Management, Vol.19 , No. 1.
11. Eccles, Robert G.,(1991). "Performance Measurement Manifesto", Hurra Business review, Vol.69 , No. 1.
12. Jian-jun, W. & Hai-min, W. (2007). An Explanation for BOS Based on Economics [Abstract]. China Industrial Economy, Vol.5 .
13. Kanji, G. K. (2002). Measuring Business Excellence. London, New York: Routledge.
14. Kaynak, H. & Hartley, J.L. 2008. A replication and extension of quality management into the supply chain. Journal of Operations Management, Vol.26.
15. Kim , W. , chan and Mauborgne ,(2015). Renee.Blue Ocean strategy: How to creat uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard business school publishing corporation , printed in the U. S. A.
16. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review.
17. 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.
18. Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
19. Miller Kent D., and Bromiley Philip,(1990). "Strategic Risk and performance an analysis of Alternative Risk measures" Academy Management Journal, Vol.33 , No. 4.

20. 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.
21. 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.
22. Peca, S. (2009). Advanced Real Estate Development and Investment, Haddison Wiley.
23. Prasad,A. (2002). A dictionary of strategic management, (1st ed.).New Delhi:Excel books.
24. Robins, Jemes and Wiersema Margrethe F.,(1995). "A Resource Based Approach to multibusiness Firry Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and corporate Financial Performance Strategic Management Journal" ، Vol.16 , No. 3.
25. Samsul ,Alam and Mohammad, Isla., (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, Vol.19 , No. 1.
26. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
27. Shverkova ,Hana,Michal Cervinka, Vlasta Humlova ,(2011),the impact of, Blue Ocean strategy in low – cost Transport, international Conference on traffic and transportation Engeneering (ICTTE).
28. Silva, V. (2008). Banking Foresight: Blue Ocean Strategy for Integrated development.
29. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences. California: Sage Publications, Inc.
30. Stephen P. Robbins, (2012). Management, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 11th ed.
31. Stringer, Robert. (2000). How to manage Redical Innovation, Californi Management Review, Vol.42 , No. 4.
32. Taylor, W. & Wright, G. (2006). The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success. Omega, Vol.34 , No. 4.
33. Wheelen Tomas L., and Hanger J.,(1995). David "Strategic Management and Business Polices", 5th ed., Addison – Wesles pub compan.
34. Wheelen, T.homas L & Hunger, J. David. (2008).“Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases”, 11<sup>th</sup> ed, Perntice Hall, Inc.
35. Wilson, D. D., & Collier, D.A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model. Decision Sciences, Vol.31 , No. 2.
36. Yang,Jen-te ,(2011).dentefying the attributes of Blue Ocean Strategy , international journal of contemporary Hospitality Managenment ,Vol.24 , No. 5.

مراجع الانترنت:

1. الموقع الالكتروني الرسمي لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، تاريخ الزيارة 2019/04/30 الساعة 11 ظهراً.

<http://pfiu.org/ar/who-are-we/main-pal-industries>



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الإدارة والاقتصاد

أخي الكريم اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

### (درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية)

حيث أن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية تسويقية تسعى لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت لفتح مساحة سوق جديدة وخلق طلب جديد، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال في جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة

اشراف الدكتور/ أحمد حرز الله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (v) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات والخصائص الاجتماعية والوظيفية لشركات صناعة الاغذية في سوق الضفة الغربية، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. عمر الشركة:

من 9-12 سنة

من 4-8 سنوات

13 سنة فأكثر

3. عدد العاملين بالشركة:

من 50 – 100 موظف

أقل من 50 موظف

أكثر من 100 موظف

3. حجم المبيعات:

من 1-أقل من 10 مليون دينار

أقل من مليون دينار

أكثر من 20 مليون دينار

من 10 مليون – أقل من 20 مليون دينار

4. المحافظة:

رام الله والبيرة

القدس

الخليل

## القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى درجة تطبيق الشركة لاستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على الاداء المالي، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:-

**المحور الأول: متغيرات إستراتيجية المحيط الأزرق: والتي تعرف بأنها استراتيجية تسويقية تسعى لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت لفتح مساحة سوق جديدة وخلق طلب جديد.**

درجة الموافقة					أبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق وعبارات القياس
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
<b>متغير المحو: ما هي العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها معايير مسلم بها ويجب التخلص منها؟</b>					
					1. تقوم الشركة بالتخلص من بعض الإجراءات والعمليات غير النافعة للمستهلك.
					2. تقوم الشركة باستبعاد الكوادر غير الكفوة.
					3. تقوم الشركة بالتخلص من العمليات الإنتاجية التي تتجاوز تكلفتها قيمة المنفعة المتحققة منها.
					4. تقوم الشركة باستبعاد الأنشطة (التسويقية والترويجية) باهظة الثمن والتي تضخم التكلفة النهائية .
					5. تقوم الشركة بالتخلص من خطوط الإنتاج في حال انخفاض الطلب عليها من قبل المستهلك بشكل كبير
<b>متغير التقليل: ما هي العوامل التي يجب أن نقللها تحت معايير الصناعة؟</b>					
					6. تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة.
					7. تعمل الشركة على تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالمستهلك.
					8. تعمل الشركة على تقليل الوقت المهدور من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
					9. تعمل الشركة على تقليل (الخدمات والاضافات) غير الضرورية.
					10. تعمل الشركة على تقليل (الفرص الضائعة والمخاطر) عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها.
					11. تعمل الشركة على تقليل (الفرص الضائعة والمخاطر) خلال استخدام المواد الخام



درجة الموافقة					الفقرة	رقم
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
<b>متغير الرفع : ما هي العوامل التي يجب أن نرفعها فوق معايير الصناعة؟</b>						
					12. تسعى الشركة لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية.	
					13. تسعى الشركة لزيادة جودة الخدمة للمستهلك.	
					14. تسعى الشركة لزيادة قنوات الاتصال مع المستهلك.	
					15. تسعى الشركة لاستقطاب كوادر ذات كفاءة عالية في مختلف الاقسام.	
					16. تسعى الشركة لزيادة جودة المنتجات بشكل مستمر لكسب ثقة المستهلك.	
					17. تسعى الشركة لرفع مستوى تفاعل المستهلك بالمنتج .	
					18. تسعى الشركة لرفع مستوى الاهتمام في ردود فعل المستهلك.	
<b>متغير الإنشاء: ما هي العوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب إنشائها وإبتكارها؟</b>						
					19. تحرص الشركة على إنشاء شخصيات (ذات طابع ودود وسمات فريدة) مرتبطة بالمنتج.	
					20. تحرص الشركة على تجنيد التكنولوجيا الحديثة في خلق منتجات (سهلة الاختيار والاستخدام).	
					21. تحرص الشركة على تبني مفهوم (الابداع والابتكار) في كافة عملياتها وأقسامها مما يساعد في (خلق قيمة أفضل للمستهلك وأسواق جديدة للشركة).	
					22. تحرص الشركة على مواكبة كل ما هو جديد لتلبية إحتياجات وطموحات المستهلك.	

القسم الثالث: الاداء المالي للمؤسسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على هذا المجال:-

كيف حققت الشركة أهدافها في مواجهة منافسيها الرئيسيين في السنوات الثلاث الماضية؟

درجة الاستجابة					أبعاد الاداء المالي وعبارات القياس
تَمَّ	عَلَيَّ	بَعْضًا	لَيْسَ	بِشَيْءٍ	
					1. ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح الاقتصادية على الأصول. (ROA)
					2. ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على الموارد الخاصة. (العائد على حقوق المساهمين ROE)
					3. ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على المبيعات. (نسبة الأرباح المئوية من حجم الفواتير المباعة)
					4. الحصة السوقية للمنشأة في نفس الصناعة والسوق.
					5. النمو في مبيعات المنتجات الرئيسية.
					6. مؤشر السيولة النقدية الخاص بالشركة.
					7. مؤشر النشاط التشغيلي الخاص بالشركة.
					8. قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية.
					9. معدل العائد على الاصول والأموال المتاحة.
					10. قدرة الشركة على توفير التمويل لنشاطاتها الحالية والمستقبلية.

انتهت فقرات الاستبانة

الباحث: مؤيد الغوانمة



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

**(درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات**

**الصناعات الغذائية في الضفة الغربية)**

إشراف: د. احمد محمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال/ من كلية الإدارة والاقتصاد من جامعة القدس.

**محاور التحكيم:**

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: مؤيد الغوانمة

**قائمة المحكمين:**

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الوظيفة
1.	د. اياد خليفة	جامعة القدس	استاذ مساعد
2.	د. نضال درويش	جامعة القدس	استاذ مساعد
3.	أ.د. محمود الجعفري	جامعة القدس	مدير معهد الإدارة والاقتصاد
4.	أ.د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة	استاذ دكتور
5.	د. مروان درويش	جامعة القدس المفتوحة	نائب الرئيس للشؤون الادارية
6.	د. بسام بنات	جامعة القدس	استاذ مساعد
7.	د. عفيف زيدان	جامعة القدس	استاذ مشارك
8.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس	استاذ مساعد
9.	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الاهلية	استاذ مساعد
10.	د. يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة	عميد كلية العلوم الادارية

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100	.....الاستبانة بصورتها النهائية	.1
105	.....رسالة تحكيم الاستبانة	.2

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	أهم الفوارق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات.....	21
2.2	الاختلاف بين المنطق التقليدي ومنطق ابتكار القيمة على أساس الابعاد الاساسية للإستراتيجية.....	23
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عمر الشركة.....	54
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد العاملين بالشركة.....	54
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير حجم المبيعات.....	54
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المحافظة.....	54
5.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية.....	56
6.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية.....	56
7.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	57
1.4	مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة.....	60
2.4	إجابات المبحوثين حول بعد المحو كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً.....	61
3.4	إجابات المبحوثين حول بعد التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً.....	63
4.4	إجابات المبحوثين حول بعد الرفع كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً.....	65
5.4	إجابات المبحوثين حول بعد الانشاء كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً.....	68
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الخاصة ببعيد الإنشاء لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية مرتبة تنازلياً.....	70
7.4	إجابات المبحوثين واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً.....	71

74	معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.....	8.4
75	معامل ارتباط بيرسون بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.....	9.4
76	معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية.....	10.4
77	معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية...	11.4
78	معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية... المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين	12.4
79	متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير عمر الشركة.....	13.4
80	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر الشركة.....	14.3
81	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير عدد العاملين بالشركة.....	15.3
82	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين بالشركة.....	16.3
83	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير حجم المبيعات السنوي.....	17.3

84	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني.....	18.3
85	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوي وفق المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق... المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية بحسب متغير المحافظة.....	19.3
86	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة.....	20.3
86	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة.....	21.3

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	.....يوضح النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية.	1.2
18	.....يوضح نتائج الارباح والنمو لانشاء المحيطات الزرقاء.	2.2
22	.....ابتكار القيمة: حجر أساس إستراتيجية المحيط الأزرق.	3.2
24	.....يوضح شرع استراتيجية الصناعة.	4.2
25	.....يوضح إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة.	5.2
58	.....نموذج الدراسة.	1.3



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	.....	شكر وعران
ب	.....	الإقرار
ت	.....	تعريفات
ح	.....	اختصارات الدراسة
خ	.....	المخلص بالعربية
ذ	.....	المخلص بالإنجليزية
1	.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	.....	1.1 المقدمة
2	.....	2.1 مشكلة الدراسة
3	.....	3.1 مبررات الدراسة
3	.....	4.1 أهمية الدراسة
3	.....	1.4.1 الأهمية النظرية
4	.....	2.4.1 الأهمية العلمية
4	.....	5.1 أهداف الدراسة
4	.....	1.5.1 الهدف العام
4	.....	2.5.1 الأهداف الفرعية
5	.....	6.1 فرضيات الدراسة
6	.....	7.1 حدود الدراسة
7	.....	8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات
7	.....	9.1 متغيرات الدراسة
7	.....	10.1 هيكلية الدراسة
8	.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
8	.....	1.2 المقدمة
9	.....	2.2 الإدارة الاستراتيجية
9	.....	1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

10	..... أهمية الادارة الاستراتيجية.	2.2.2
11	..... فوائد الادارة الاستراتيجية.	3.2.2
11	..... مستويات الادارة الاستراتيجية.	4.2.2
12	..... مهام الادارة الاستراتيجية.	5.2.2
13	..... التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية.	6.2.2
14	..... نموذج الادارة الاستراتيجية.	7.2.2
16	..... استراتيجية المحيط الازرق.	3.2
16	..... مفهوم استراتيجية المحيط الازرق.	1.3.2
19	..... مضامين استراتيجية المحيط الازرق.	2.3.2
19	..... دوافع استخدام استراتيجية المحيط الازرق.	3.3.2
20	..... مقارنة استراتيجية المحيط الازرق والمحيط الاحمر.	4.3.2
24	..... الادوات والاطر التحليلية لبناء استخدام استراتيجية المحيط الازرق..	5.3.2
26	..... خصائص منحنى القيمة الجديد.	6.3.2
27	..... مبادئ صياغة استراتيجية المحيطات الزرقاء.	7.3.2
32	..... مصفوفة أنشوف واستراتيجية المحيط الازرق.	8.3.2
32	..... الاداء المؤسسي.	4.2
33	..... قياس الاداء	1.4.2
34	..... الاداء المالي.	2.4.2
35	..... مؤشرات الاداء المالي	1.2.4.2
35	..... الاهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.	2.2.4.2
36	..... الشركات التجارية.	5.2
37	..... قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية.	6.2
39	..... أهم القطاعات العاملة في الصناعات الغذائية الفلسطينية كما أشار إليها الموقع الالكتروني لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	1.6.2
41	..... الدراسات السابقة.	7.2
41	..... المقدمة.	1.7.2
41	..... الدراسات العربية.	2.7.2
45	..... الدراسات الاجنبية.	3.7.2
50	..... تعقيب على الدراسات السابقة.	4.7.2

50	..... من حيث المنهج العلمي.....	1.4.7.2
50	..... على صعيد الاهداف.....	2.4.7.2
50	..... على مستوى النتائج.....	3.4.7.2
51	..... الاستفادة من الدراسات السابقة.....	4.4.7.2
51	..... ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	5.4.7.2
52	..... <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها</b> .....	
52	..... المقدمة.....	1.3
52	..... منهج الدراسة.....	2.3
52	..... مجتمع الدراسة.....	3.3
53	..... عينة الدراسة.....	4.3
54	..... أداة الدراسة.....	5.3
55	..... صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
56	..... ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3
57	..... إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
58	..... متغيرات الدراسة.....	7.3
58	..... المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
58	..... المتغيرات التابعة.....	2.7.3
58	..... المتغيرات الضابطة.....	3.7.3
58	..... أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
60	..... <b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b> .....	
60	..... المقدمة.....	1.4
60	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال مشكلة الدراسة الرئيس ومناقشته..	2.4
74	..... النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
88	..... <b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b> .....	
88	..... النتائج.....	1.5
90	..... الاستنتاجات.....	2.5
92	..... التوصيات.....	3.5
93	..... المقترحات البحثية.....	4.5
94	..... <b>المراجع</b> .....	

106	.....	فهرس الملاحق
107	.....	فهرس الجداول
110	.....	فهرس الاشكال
111	.....	فهرس المحتويات