

أثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية بالمؤسسة

The impact of the blue ocean strategy on the competitive advantage of the organization

ريوح إيمان¹، بربار نور الدين²

¹ جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، imane.rebb98@gmail.com

² مخبر تطوير الاقتصاد الريفي، جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، noureddine.berber@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2023/07/10

تاريخ القبول: 2023/07/02

تاريخ الاستلام: 2023/06/10

المخلص:

تشهد البيئة التنافسية اليوم تغيرات وتحولات سريعة في محيط الأعمال، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تطوير أساليبها، وتحديث منتجاتها وخدماتها وابتكار الجديد للبقاء في سوقها وكسب زبائنها. من هنا تأتي استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية للهروب إلى أماكن خالية من المنافسة، سعت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة هذا المفهوم ومعرفة مدى تطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة قدرت بـ125 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تطبق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق؛ الميزة التنافسية؛ المؤسسة

Abstract:

Today's competitive environment is witnessing rapid transformations and changes in the business environment, which has made institutions seek to develop their methods, update their products and services and innovate new ones to stay in their market and win new customers. From here comes the blue ocean strategy as a modern method in the field of strategic management to escape to places free of competition the study sought to clarify the nature of this concept and to know the extent of application of this strategy in the National Corporation for the Distribution of Electricity and Gas "Sonelgaz" and its impact on achieving competitive advantage through its dimensions (increase, exclusion, reduction, innovation), where the descriptive analytical approach was used with a The questionnaire tool which was distributed to a random sample of employees in the institution, estimated at 125 individuals was analyzed using the statistical program spss. The study reached a set of results, including that the institution under study applies the dimensions of the blue ocean

✦ المؤلف المرسل .

strategy to a high degree and concluded that there is a significant effect of the blue ocean strategy with its dimensions in achieving a competitive advantage for the institution under study.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Competitive Advantage, Enterprise.

المقدمة

في نهاية القرن العشرين، ظهرت الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كأدوات رئيسية لإدارة المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية في ظل المنافسة المتزايدة. ومع بداية القرن الحادي والعشرين وتوسع التكنولوجيا والعولمة، زاد اهتمام المؤسسات بصياغة استراتيجيات لمواجهة المنافسة القاسية وتحقيق تفوق على المنافسين. وأصبح من الضروري على المؤسسات تقديم أفضل المنتجات والخدمات للتفوق في السوق. ترتبط الاستراتيجية التنافسية بتحديد اختيارات المدير للتعامل مع الأسواق وخلق قيمة للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا، تأتي استراتيجية المحيط الأزرق لبناء نماذج أعمال جديدة وإعادة تشكيل الأسواق لتقديم قيمة عالية للمؤسسة والعملاء والبقاء في السوق.

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق منهجية حديثة تستخدم للهروب من المنافسة الشديدة إلى مجالات جديدة خالية من المنافسة وتستند إلى توفير قيمة متميزة للعملاء من خلال دمج استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة. وتعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على إعادة تحديد حدود الصناعة واكتشاف فرص جديدة في السوق التي لم تستكشف بعد وتعرض الشركة للمنافسة الشديدة. وتهدف إلى خلق فرص جديدة وتوفير قيمة فريدة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية بوضع المؤسسة في موقع متفرد ومستدام، وعليه حاولنا معالجة الموضوع انطلاقاً من الإشكالية التالية: ما هو تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية؟

1- السياق النظري

في الجزء النظري سيتم التركيز على التعريف بمتغيرات الدراسة والتي تشمل كلا من استراتيجية المحيط الأزرق الميزة التنافسية وتحليل أبعاد الدراسة حتى تسهل عملية التحليل في الجانب التطبيقي.

1.1- استراتيجية المحيط الأزرق

يعبر هذا المصطلح مجازياً على الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصل لها المؤسسات المنافسة، وكاستراتيجية تركز على استهداف الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق ولم يصلها المنافسون لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.

أ. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

نشأ التنظير العلمي لهذه الاستراتيجية كنتاج لأبحاث كل من البروفيسور و.تشان كيم ورينيه مابورن (W.Chan Kim & Renee Mauborgne) سنة 2004 كتعبير عن منظومة فكرية جديدة في كيفية تموقع المؤسسات لتعظيم المداخليل وتحقيق النجاحات والتوصل إلى نمط استراتيجي أكثر حداثة، ورغم أن مصلح

المحيط الأزرق جديد غير أن فكرته وممارسته قديمة وموجودة في عالم الأعمال كنوع من أنواع التفكير الاستراتيجي. وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أنه ليس ضروريا على المؤسسات التي تريد أن تحقق النجاح في مسيرتها أن تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن أن تبرز نجاحاً دون منافسة، وذلك بأن تتبنى أسواقاً جديدة لعرض منتجاتها الجديدة أو أن تطرح بضائع و سلع بديلة لا تجذب المنافس إليها، وبهذا تستطيع تحقيق أرباحاً وفيرة، وأن تجذب زبائن ومستهلكين جدد وجعلهم أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها.

في حين يذهب كلا من كيم وماورن (Kim &Mauborgne) في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق إلى أنها هي "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (علاء طالب، 2012، ص33).

ب- دوافع تبني المؤسسات لاستراتيجية المحيط الأزرق

هناك جملة من الدوافع والمبررات التي تدفع بالمؤسسات لإيجاد المحيطات الزرقاء، تتمثل في (سارة عبيدات، 2021، ص433):

- **دوافع مرتبطة بالأسواق:** من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات المؤسسة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة، كما تساهم الاستراتيجية في تذليل الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.
- **دوافع مرتبطة بالعملاء:** من خلال استهداف وجذب عملاء جدد وإقناع الحاليين منهم والمرتبين بالمنتج الجديد وقيمته وجودته وكذا الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تمكن المؤسسة من التعرف على رغبات واحتياجات العملاء قبل الإنتاج وتحقيقها وتلبيةها لكسب ولاءهم لمنتجاتها.
- **دوافع مرتبطة بالموارد المادية والبشرية:** حيث تتمكن المؤسسة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية يصعب تقليدها وامتلاكها من قبل المنافس مما يمكن هذه المؤسسة من التغلب عليهم وزيادة أرباحها.
- **دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين:** تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة وتمنحها مزايا تنافسية يصعب تقليدها من خلال ابتكار استراتيجيات تسويقية فعالة، وأيضا تمكن المؤسسات من وضع عقبات أمام المنافسين والتغلب عليهم.
- **دوافع أخرى:** من أهم الدوافع الأخرى هي ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا، والتركيز على الصورة المستقبلية وليس فقط الصورة الحالية، إضافة إلى مساعدة المؤسسة على التحسن والتطور المستمر وزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار، كما تمكنها من التغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية.

2.1- الميزة التنافسية للمؤسسة

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى كل من (Selznick & Chamberlin) اللذان ربطا مفهوم الميزة بالقدرة، ثم تطور هذا المفهوم على يد (Schendel & Hofer) حيث وصفا الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، وأخيرا وضع كل من (Porter & Day) الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث عدّا أنها الهدف غير المعلن للإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط مباشرة بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة¹ (يحضيه سملاي، 2004، ص 06).

أ. مفهوم الميزة التنافسية

لتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك، واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب إلا أن جلها يصب في مصب واحد، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- **تعريف مايكل بورتر (M.Porter):** "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (شافية قرفي، 2016، ص 08).
- **عرفها فيليب كوتلر (Kotler Philip):** بأنها "ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى" (فيليب كوتلر، 2007، ص 434).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما تملك تقنية أو استراتيجية تتيح لها خلق قيمة للعميل أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والتفوق والاستمرارية ضمن السوق التنافسية.

ب- خصائص الميزة التنافسية

مهما اختلفت التعاريف بشأن الميزة التنافسية، فإن خصائصها يفترض أن تفهم في إطار صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالاتي (سمية بروبي، 2011، ص 165):

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تركز المؤسسة على تحقيق السبق على المدى الطويل؛
- تبنى الميزة التنافسية على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية؛
- أن تكون مرنة، بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.

ج- أنواع الميزة التنافسية

لقد اختلف الباحثون حول أنواع الميزة التنافسية وذلك تبعا لاختلاف البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسات وطبيعة أنشطتها، إلا أن التصنيف الذي جاء به بورتر يعد من أهم تصنيفات الميزة التنافسية، حيث يعتمد على القيمة التي يتحصل عليها العميل سواء من حيث السعر الأقل أو من حيث تميز المنتج مقارنة بالمنافسين (أمين قطوش، 2018، ص 44)، وبالتالي يمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية.

- **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات بنفس مواصفات منتجات المنافسين، لكن بتكلفة أقل مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر هذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها، إنما من خلال تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو النفقات التشغيلية والإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا للميزة (سمية بروبي، 2011، ص 165)
- **ميزة التميز:** هي أن تتمكن المؤسسة من إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها وذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة (فيروز زيروخي، 2011، ص 14)، وذلك بتوظيف مهاراتها، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، وإتباع سياسات ترويجية وسعيرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن
- **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين، تستطيع المؤسسة من خلاهما معرفة مدى قوة وصمود الميزة التنافسية التي تحوز عليها أمام مزايا المنافسين، وفيما يلي عرض هذين البعدين.
- **حجم الميزة التنافسية:** يقصد بحجم الميزة التنافسية الفترة التي تحقق فيها هذه الميزة تفوقا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها (بلال زويوش، 2011، ص 82)، وكلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها.

د. نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى توسع أنشطة وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (فرحات غول، 2009، ص 102)، ومن هنا تتحقق

اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له (فتيحة صدوق، 2019، ص 86)، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **نطاق القطاع السوقية:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة.

2- الدراسة التطبيقية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مؤسسة سونلغاز كمجتمع لإجراء الدراسة الميدانية، اشتملت العينة على عدد من الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث تم توزيع (183) استمارة وتم استرجاع (128) استمارة تم استبعاد 03 استمارات ليصبح العدد الصالح للتحليل يقدر بـ (125) ما يعادل نسبة 68.31%.

ثانياً : سلم القياس: تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث تم استخدام عبارات موافق كلياً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق كلياً.

ثالثاً : ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "Cronbach's alpha"، الذي كانت نتيجة حسابه تساوي 0.954. وبناء عليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من ذلك نقوم بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحورين والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم(01): معامل الارتباط "بيرسون" لفقرات أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

البعد	العبارات	بيرسون
-------	----------	--------

**0.626	تعرض مؤسسة سونلغاز منتجاتها وخدماتها بأسلوب مميز يساهم في زيادة مبيعاتها.	الزيادة
**0.681	تسعى مؤسسة سونلغاز لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة .	
**0.700	تحرص مؤسسة سونلغاز على زيادة مستوى جودة خدماتها بشكل مستمر .	
**0.636	حرص مؤسسة سونلغاز على زيادة جودة خدماتها هدفه كسب رضا زبائنها.	
**0.673	تحرص مؤسسة سونلغاز على تحسين خدماتها بهدف الرفع من أرباحها.	
**0.661	تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب تقنية حديثة بهدف تحسين خدماتها.	
**0.611	تحرص مؤسسة سونلغاز على الدخول إلى الاسواق الجديدة والأماكن غير المغطاة.	
**0.661	تستقطب مؤسسة سونلغاز أفضل الكفاءات والكوادر لتحسين مستوى خدماتها	
**0.786	تتخلى مؤسسة سونلغاز عن العمالة غير الكفوة.	الاستبعاد
**0.823	تستبعد مؤسسة سونلغاز الاجراءات والتعقيدات البيروقراطية أثناء تقديم الخدمة.	
**0.737	رغم غياب المنافسة تقدم مؤسسة سونلغاز خدماتها وكأنها في سوق تنافسية كبيرة هدفها الرفع من كفا وفعالية الخدمة المقدمة.	
**0.693	تستغني مؤسسة سونلغاز عن النفقات التسويقية التي تراها غير ضرورية وتزيد من التكلفة.	
**0.745	تتبنى مؤسسة سونلغاز سياسة تقديم الأفكار والخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورجباته.	الابتكار
**0.706	تعد مؤسسة سونلغاز السباق دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها.	
**0.793	تزداد ثقة الزبون في مؤسسة سونلغاز كلما قدمت له خدماتها وليت طموحاته.	
**0.697	يساهم الابتكار في توسيع أسواق مؤسسة سونلغاز وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.	
**0.665	تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة.	
**0.737	تقوم مؤسسة سونلغاز بخلق أفضل قيمة بالنسبة لمستعمل الخدمة.	
**0.707	الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق.	
**0.632	تقليل التكاليف والتأمين وضع المؤسسة في الوضع الحالية من خلال ابتكار، تخطيط موارد المؤسسة.	
**0.550	تقوم مؤسسة سونلغاز بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة.	
**0.820	تعمل مؤسسة سونلغاز على التقليل من هدر الموارد المتاحة والوقت.	
**0.847	تقوم مؤسسة سونلغاز بترشيد النفقات بشكل مستمر قصد التأثير على التكاليف الإجمالية.	
**0.838	تتخلى مؤسسة سونلغاز عن المقترحات عديمة الجدوى أو الصعبة التنفيذ.	
**0.856	تحرص مؤسسة سونلغاز على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات.	
**0.710	تبنى مؤسسة سونلغاز استراتيجيات تقلل من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 (1%)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور استراتيجية المحيط الأزرق والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة ضمن المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط "بيرسون" (0.550) وكان الحد الأعلى (0.856)، وعليه فإن جميع فقرات المحور

الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، ما يعني أن هذه العبارات تمثل أبعاد هذا المحور بشكل جيد.

الجدول رقم(02): معامل الارتباط "بيرسون" لفقرات أبعاد الميزة التنافسية

البعد	العبارات	بيرسون
التكلفة	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها بأسعار منافسة.	**0.731
	تتناسب أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز مع القدرة الشرائية للزبون.	**0.730
	تتميز أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز بالانخفاض.	**0.733
	تستخدم مؤسسة سونلغاز الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.	**0.723
	تستخدم مؤسسة سونلغاز البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة	**0.709
	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.	**0.616
التسليم- الوقت	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها في الوقت المناسب للزبون.	**0.866
	تطرح مؤسسة سونلغاز منتجات جديدة وكأن هناك منافس وبما يتماشى مع تطلعات الزبائن.	**0.854
	تقدم مؤسسة سونلغاز معلومات للزبائن عبر وسائل الاتصال التسويقي بطريقة تشبه تواجد منافسين .	**0.857
المرونة	تملك مؤسسة سونلغاز استجابة سريعة في حجم (الانتاج - الخدمات) بما يتناسب مع تقلبات الطلب.	**0.682
	تستجيب مؤسسة سونلغاز للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وتعديل منتجاتها وفق ذلك.	**0.878
	تمتلك مؤسسة سونلغاز خلية شكاوى أو رقم مخصص للزبائن.	**0.835
التمييز	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجات - خدمات ذات خصائص فريدة باستمرار .	**0.903
	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار.	**0.894
الابداع	هناك تميز في منتجات مؤسسة سونلغاز من حيث طريقة التقديم...الخ وكأن هناك منافس لها.	**0.791
	تعتبر أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات مؤسسة سونلغاز.	**0.820
	تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق إبداعية للاتصال التسويقي بزبائنها وكأنها في سوق تنافسية.	**0.819
الجودة	تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب متنوعة لتحسين جودة خدماتها.	**0.834
	تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق متعددة للرقابة على الجودة.	**0.852
	تستخدم مؤسسة سونلغاز مواصفات الإيزو لضمان الجودة.	**0.875
	تعمل مؤسسة سونلغاز على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	**0.792

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 (1%)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة ضمن المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأعلى (0.903)، بينما كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط "بيرسون" (0.616)، وكان الحد الأعلى (0.903)، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، ما يعني أن هذه العبارات تمثل أبعاد هذا المحور بشكل جيد.

خامسا : تحليل خصائص عينة الدراسة: يعتمد تحليل خصائص عينة الدراسة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتمادا على البيانات الشخصية المطلوب تعيئتها في الاستبانة والتي تتمثل في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية والوظيفة بالمؤسسة. الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	90	72
	35	28
المجموع	125	100
السن	12	9.6
	75	60
	32	25.6
	6	4.8
المجموع	125	100
المستوى التعليمي	0	0
	7	5.6
	38	30.4
	58	46.4
	22	17.6
المجموع	125	100
الأقدمية المهنية	28	22.4
	54	43.2
	33	26.4
	10	8
المجموع	125	100
الوظيفة بالمؤسسة	30	24
	35	28
	17	13.6
	12	9.6
	4	3.2
	16	12.8
	11	8.8
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

سادسا : تحليل محاور الاستبانة : يهدف هذا التحليل إلى دراسة محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المتمثلين في استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة دالا على مستوى معين من القبول، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

دراسة استجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول: الجدول التالي يبين استجابة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الزيادة في محور استراتيجية المحيط الأزرق:

الجدول رقم(04): استجابة عينة الدراسة حول بعد الزيادة

الترتيب	درجة التبنّي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار العبارة
7	مرتفعة	1.003	3.76	28	57	27	8	5	ت	تعرض مؤسسة سونلغاز منتجاتها وخدماتها بأسلوب مميز يساهم في زيادة مبيعاتها.
				22.4	45.6	21.6	6.4	4	%	
5	مرتفعة	1.088	3.96	45	49	19	5	7	ت	تسعى مؤسسة سونلغاز لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة.
				36	39.2	15.2	4	5.6	%	
6	مرتفعة	0.961	3.89	37	49	29	8	2	ت	تحرص مؤسسة سونلغاز على زيادة مستوى جودة خدماتها بشكل مستمر
				29.6	39.2	23.2	6.4	1.6	%	
4	مرتفعة	1	3.98	48	38	30	7	2	ت	حرص مؤسسة سونلغاز على زيادة جودة خدماتها هدفه كسب رضا زبائنها
				38.4	30.4	24	5.6	1.6	%	
1	مرتفعة	0.965	4.06	46	53	18	4	4	ت	تحرص مؤسسة سونلغاز على تحسين خدماتها بهدف الرفع من أرباحها
				36.8	42.4	14.4	3.2	3.2	%	
8	مرتفعة	1.090	3.72	33	47	27	13	5	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب تقنية حديثة بهدف تحسين خدماتها
				26.4	37.6	21.6	10.4	4	%	
3	مرتفعة	1.118	4.01	53	40	17	10	5	ت	تحرص مؤسسة سونلغاز على الدخول إلى الاسواق الجديدة والأماكن غير المغطاة.
				42.4	32	13.6	8	4	%	
2	مرتفعة	1.160	4.02	56	39	13	11	6	ت	تستقطب مؤسسة سونلغاز أفضل الكفاءات والكوادر لتحسين مستوى خدماتها
				44.8	31.2	10.4	8.8	4.8	%	
	مرتفعة		3.93	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد الزيادة، حيث اشتمل هذا البعد على (08) عبارات وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي حيث: وقعت العبارة "تحرص مؤسسة سونلغاز على تحسين خدماتها بهدف الرفع من أرباحها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.965) ومن الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم جاءت العبارة "تستقطب مؤسسة سونلغاز أفضل الكفاءات والكوادر لتحسين مستوى خدماتها" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.160) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تليها العبارة "تحرص مؤسسة سونلغاز على الدخول إلى الاسواق الجديدة والأماكن غير المغطاة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.118) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تليها العبارة "حرص مؤسسة سونلغاز على زيادة جودة خدماتها هدفه كسب رضا زبائننا" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) بانحراف معياري (1) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "تسعى مؤسسة سونلغاز لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.088) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ووقعت العبارة "تحرص مؤسسة سونلغاز على زيادة مستوى جودة خدماتها بشكل مستمر" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.89) بانحراف معياري (0.961) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم جاءت العبارة "تعرض مؤسسة سونلغاز منتجاتها وخدماتها بأسلوب مميز يساهم في زيادة مبيعاتها" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (1.003) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

في الرتبة الثامنة جاءت العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب تقنية حديثة بهدف تحسين خدماتها" بمتوسط حسابي 3.72 بانحراف معياري 1.003 وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.925) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الزيادة كانت بدرجة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح يعطي قراءة عامة للبعد ككل؛

دراسة استجابة العينة حول عبارات بعد الاستبعاد ضمن محور استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (05): استجابة عينة الدراسة حول بعد الاستبعاد

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	
4	مرتفعة	1.341	3.54	35	43	18	13	16	ت	تتخلى مؤسسة سونلغاز عن العمالة غير الكفوة.
				28	34.4	14.4	10.4	12.8	%	
1	مرتفعة	1.061	3.94	47	39	26	10	3	ت	تستبعد مؤسسة سونلغاز الاجراءات والتعقيدات البيروقراطية أثناء تقديم الخدمة.
				37.6	31.2	20.8	8	2.4	%	

2	مرتفعة	1.050	3.84	36	52	23	9	5	ت	رغم غياب المنافسة تقدم مؤسسة سونلغاز خدماتها وكأنها في سوق تنافسية كبيرة هدفها الرفع من كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة.
				28.8	41.6	18.4	7.2	4	%	
3	مرتفعة	1.160	3.84	45	39	23	12	6	ت	تستغني مؤسسة سونلغاز عن النفقات التسويقية التي تراها غير ضرورية وتزيد من التكلفة.
				36	31.2	18.4	9.8	4.8	%	
	مرتفعة		3.79	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد الاستبعاد، حيث اشتمل هذا البعد على (04) عبارات وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي، ونلاحظ تساوي المتوسط الحسابي للعبارتين الثالثة والرابعة هنا يتم اللجوء إلى قيمة الانحراف المعياري للفقرتين حيث أن العبارة التي تحتوي على أقل انحراف معياري هي التي ترتب أولا:

جاءت العبارة "تستبعد مؤسسة سونلغاز الاجراءات والتعقيدات البيروقراطية أثناء تقديم الخدمة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.965)، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "رغم غياب المنافسة تقدم مؤسسة سونلغاز خدماتها وكأنها في سوق تنافسية كبيرة هدفها الرفع من كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) بانحراف معياري 1.050 وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

أما العبارة "تستغني مؤسسة سونلغاز عن النفقات التسويقية التي تراها غير ضرورية وتزيد من التكلفة" فقد جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) انحراف معياري (1.160) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

أخيرا جاءت العبارة " تتخلى مؤسسة سونلغاز عن العمالة غير الكفؤة" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.341) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 3.79 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الاستبعاد كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة استجابة العينة حول عبارات بعد الابتكار في محور استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (06): استجابة عينة الدراسة حول بعد الابتكار

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق كليا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كليا	التكرارات والنسب المئوية	
9	متوسطة	1.209	3.25	16	47	29	18	15	ت	تتبنى مؤسسة سونلغاز سياسة تقديم الأفكار والخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع وريباته
				12.8	37.6	23.2	14.4	12	%	

8	متوسطة	1.140	3.37	20	43	34	19	9	ت	تعد مؤسسة سونلغاز السباقة دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون
				16	34.4	27.2	15.2	7.2	%	
4	مرتفعة	1.227	3.64	39	32	34	10	10	ت	تزداد ثقة الزبون في مؤسسة سونلغاز كلما قدمت له خدماتها ولبت طموحاته
				31.2	25.6	27.2	8	8	%	
3	مرتفعة	1.085	3.66	29	48	32	9	7	ت	يساهم الابتكار في توسيع أسواق مؤسسة سونلغاز وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة
				23.2	38.4	25.6	7.2	5.6	%	
2	مرتفعة	0.937	3.73	30	42	43	9	1	ت	تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة.
				24	33.6	34.4	7.2	0.8	%	
6	مرتفعة	0.956	3.51	19	45	45	13	3	ت	تقوم مؤسسة سونلغاز بخلق أفضل قيمة بالنسبة لمستهمل الخدمة
				15.2	36	36	10.4	2.4	%	
7	مرتفعة	1.104	3.48	26	39	32	25	3	ت	الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق
				20.8	31.2	25.6	20	2.4	%	
5	مرتفعة	1.132	3.54	27	45	28	19	6	ت	تقليل التكاليف والتأمين وضع المؤسسة في الوضع الحالية من خلال ابتكار، تخطيط موارد المؤسسة.
				21	36	22.4	15.2	4.8	%	
1	مرتفعة	1.017	3.74	30	50	31	10	4	ت	تقوم مؤسسة سونلغاز بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة.
				24	40	24.8	8	3.2	%	
	مرتفعة		3.55	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد الابتكار، حيث اشتمل هذا البعد على (09) عبارات وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "تقوم مؤسسة سونلغاز بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.017) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم جاءت العبارة "تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.937) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تليها العبارة "يساهم الابتكار في توسيع أسواق مؤسسة سونلغاز وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.085) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تليها العبارة "تزداد ثقة الزبون في مؤسسة سونلغاز كلما قدمت له خدماتها ولبت طموحاته" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.227) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فالعبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلتها العبارة "تقليل التكاليف والتأمين وضع المؤسسة في الوضع الحالية من خلال ابتكار، تخطيط موارد المؤسسة" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.132) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "تقوم مؤسسة سونلغاز بخلق أفضل قيمة بالنسبة لمستهمل الخدمة" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري (0.956) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (1.104) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

أما العبارة "تعد مؤسسة سونلغاز السبابة دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون" جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.37) بانحراف معياري (1.140) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40-2.61]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني متوسطة؛ تلتها العبارة "تتبنى مؤسسة سونلغاز سياسة تقديم الأفكار والخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته" في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.25) بانحراف معياري (1.209) وبدرجة تبني متوسطة؛ وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.55) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الابتكار كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة استجابة العينة حول عبارات بعد التقليل في محور استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم(07): استجابة عينة الدراسة حول بعد التقليل

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار العبارة
3	مرتفعة	1.082	3.88	43	43	24	11	4	ت	تعمل مؤسسة سونلغاز على التقليل من هدر الموارد المتاحة والوقت
				34.2	34.2	19.2	8.8	3.2	%	
4	مرتفعة	1.039	3.74	34	42	36	9	4	ت	تقوم مؤسسة سونلغاز بترشيد النفقات بشكل مستمر قصد التأثير على التكاليف الإجمالية.
				27.2	33.6	28.8	7.2	3.2	%	
2	مرتفعة	1.128	3.90	50	33	23	17	2	ت	تتخلى مؤسسة سونلغاز عن المقترحات عديمة الجدوى أو الصعبة التنفيذ.
				40	26.4	18.4	13.6	1.6	%	
1	مرتفعة	1.130	3.93	48	42	18	12	5	ت	تحرص مؤسسة سونلغاز على تقليل وتجنب

				38.4	33.6	14.4	9.6	4	%	المخاطر والتهديدات
5	مرتفعة	1.082	3.50	24	42	38	15	6	ت	تبنى مؤسسة سونلغاز استراتيجيات تقلل من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
				19.2	33.6	30.4	12	4.8	%	
	مرتفعة		3.79	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد التقليل، حيث اشتمل هذا البعد على (05) عبارات وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "تحرص مؤسسة سونلغاز على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بانحراف معياري (1.130) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلتها العبارة "تتخلى مؤسسة سونلغاز عن المقترحات عديمة الجدوى أو الصعبة التنفيذ" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) بانحراف معياري (1.128) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلتها العبارة "تعمل مؤسسة سونلغاز على التقليل من هدر الموارد المتاحة والوقت" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (1.082) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "تقوم مؤسسة سونلغاز بترشيد النفقات بشكل مستمر قصد التأثير على التكاليف الإجمالية" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) بانحراف معياري (1.039) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وأخيراً العبارة "تبنى مؤسسة سونلغاز استراتيجيات تقلل من تقليد ومحاكاة المنافسين لها" جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.50) بانحراف معياري (1.082) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة.

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.79) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التقليل كانت بدرجة مرتفعة.

من الملاحظ من الجداول السابقة أن بعد الزيادة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93) بنسبة قبول مرتفعة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى أحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وهو الزيادة، والدليل على ذلك أن مؤسسة سونلغاز تسعى جاهدة إلى كسب ثقة الزبون من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، واستقطاب أفضل الكفاءات والاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة التي تؤدي بالضرورة إلى رفع أداء الخدمة وتحسينها

مما تحقق الزيادة في المبيعات؛ جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بعد التقليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.79) بنسبة قبول مرتفعة مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليفها باستمرار من خلال تجنب المخاطر والتهديدات والتخلي عن المقترحات عديمة الجدوى أو الصعبة التنفيذ والعمل على التقليل من هدر الموارد المتاحة والوقت للمحافظة على زبائنها؛ وفي الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، جاء بعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (3.79) بنسبة قبول مرتفعة ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة سونلغاز تستبعد التعقيدات البيروقراطية أثناء تقديم الخدمة وتستغني عن النفقات التسويقية التي تراها غير ضرورية وتزيد من التكلفة؛ وفي الرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، جاء بعد الابتكار بمتوسط حسابي (3.55) بنسبة قبول مرتفعة ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة سونلغاز بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة وتمتلك القدرة على التكيف السريع للتطورات البيئية والمواقف الجديدة كما ويساهم الابتكار في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام بلغ (3.76)، اعتماداً على تحليل النتائج السابقة نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت "مرتفعة"، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة سونلغاز تقوم بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة.

دراسة وتحليل استجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

استجابة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد التكلفة في محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (08): استجابة عينة الدراسة حول بعد التكلفة

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	
3	مرتفعة	1.052	3.62	26	47	38	7	7	ت	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها بأسعار منافسة
				20.8	37.6	30.4	5.6	5.6	%	
5	مرتفعة	1.004	3.46	18	46	42	14	5	ت	تناسب أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز مع القدرة الشرائية للزبون.
				14.4	36.8	33.6	11.2	4	%	
6	متوسطة	1.042	3.27	16	35	47	21	6	ت	تتميز أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز بالانخفاض
				12.8	28	37.6	16.8	4.8	%	
2	مرتفعة	0.936	3.79	26	61	28	6	4	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.
				20.8	48.8	22.4	4.8	3.2	%	
4	مرتفعة	1.058	3.57	25	45	36	14	5	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة.
				20	36	28.8	11.2	4	%	
1	مرتفعة	1.055	3.80	35	50	24	12	4	ت	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.
				28	40	19.2	9.6	3.2	%	

مرتفعة	3.58	المتوسط الحسابي المرجح
--------	------	------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد التكلفة، حيث اشتمل هذا البعد على (06) عبارات وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر وسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) بانحراف معياري (1.055) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلتها العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.936) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلتها العبارة "تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها بأسعار منافسة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (1.052) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.058) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

ثم العبارة "تتناسب أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز مع القدرة الشرائية للزبون" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.004) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛ وأخيرا جاءت العبارة "تتميز أسعار منتجات مؤسسة سونلغاز بالانخفاض" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.27) بانحراف معياري (1.042) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40-2.61]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني متوسطة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.58) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التكلفة كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة استجابة العينة حول العبارات بعد التسليم- الوقت ضمن محور الميزة التنافسية

الجدول رقم(09): استجابة عينة الدراسة حول بعد التسليم- الوقت

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق كليا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	التكرارات والنسب	الاختبار العبارة
---------	-------------	-------------------	-----------------	------------	-------	-------	-----------	-----------	------------------	------------------

								كلياً	المئوية	
3	متوسطة	1.243	3.38	26	38	32	16	13	ت	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها في الوقت المناسب للزبون
				20.8	30.4	25.6	12.8	10.4	%	
2	مرتفعة	1.090	3.49	24	42	35	19	5	ت	تطرح مؤسسة سونلغاز منتجات جديدة وكأن هناك منافس وبما يتماشى مع تطلعات الزبائن.
				19.2	33.6	28	15.2	4	%	
1	مرتفعة	1.111	3.53	26	43	33	17	6	ت	تقدم مؤسسة سونلغاز معلومات للزبائن عبر وسائل الاتصال التسويقي بطريقة تشبه تواجد منافسين في السوق
				20.8	34.4	26.4	13.6	4.8	%	
	مرتفعة		3.47	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد التسليم- الوقت، حيث اشتمل هذا البعد على (03) عبارات وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر متوسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "تقدم مؤسسة سونلغاز معلومات للزبائن عبر وسائل الاتصال التسويقي بطريقة تشبه تواجد منافسين في السوق" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (1.111) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تلها العبارة "تطرح مؤسسة سونلغاز منتجات جديدة وكأن هناك منافس وبما يتماشى مع تطلعات الزبائن" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (1.090) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-3.41]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وأخيراً العبارة "تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها في الوقت المناسب للزبون" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (1.243) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40-2.61]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني متوسطة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.47) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التسليم-الوقت كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة استجابة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد المرونة ضمن محور الميزة التنافسية

جدول رقم (10): استجابة عينة الدراسة حول بعد المرونة

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	النكرارات والنسب المئوية	الاختبار العبارة
---------	-------------	-------------------	-----------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------	--------------------------	------------------

1	مرتفعة	0.903	3.78	27	55	34	4	2	ت	تملك مؤسسة سونلغاز استجابة سريعة في حجم (الانتاج- الخدمات) بما يتناسب مع تقلبات الطلب.
				21.6	44	27.2	5.6	1.6	%	
3	مرتفعة	1.096	3.55	25	46	34	13	7	ت	تستجيب مؤسسة سونلغاز للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وتعديل منتجاتها وفق ذلك.
				20	36.8	27.2	10.4	5.6	%	
2	مرتفعة	1.339	3.70	47	32	19	15	12	ت	تمتلك مؤسسة سونلغاز خلية شكاوى أو رقم مخصص للزبائن
				37.6	25.6	15.2	12	9.6	%	
	مرتفعة		3.68	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد المرونة، حيث اشتمل هذا البعد على (03) عبارات وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر متوسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "تملك مؤسسة سونلغاز استجابة سريعة في حجم (الانتاج- الخدمات) بما يتناسب مع تقلبات الطلب" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (0.903) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

تليها العبارة "تمتلك مؤسسة سونلغاز خلية شكاوى أو رقم مخصص للزبائن" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (1.339) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

في الرتبة الثالثة والأخيرة جاءت العبارة "تستجيب مؤسسة سونلغاز للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وتعديل منتجاتها وفق ذلك" بمتوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (1.096) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.68) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد المرونة كانت بدرجة مرتفعة؛

دراسة استجابة العينة حول عبارات بعد التميز ضمن محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (11): استجابة عينة الدراسة حول بعد التميز

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	
2	مرتفعة	1.133	3.54	25	47	32	12	9	ت	تقدم مؤسسة سونلغاز منتجات - خدمات ذات خصائص فريدة باستمرار
				20	37.6	25.6	9.6	7.2	%	
1	مرتفعة	1.085	3.70	31	49	28	11	6	ت	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار
				24.8	39.2	22.4	8.8	4.8	%	
	مرتفعة		3.62	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد التميز، حيث اشتمل هذا البعد على عبارتين وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر متوسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

في الرتبة الأولى جاءت العبارة "تسعى مؤسسة سونلغاز إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار" بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (1.085) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

أما العبارة "تقدم مؤسسة سونلغاز منتجات-خدمات ذات خصائص فريدة باستمرار" فجاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (1.085) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 3.62 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التمييز كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة استجابة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الابداع ضمن محور الميزة التنافسية

الجدول رقم(12): استجابة عينة الدراسة حول بعد الابداع

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	
1	مرتفعة	1.094	3.42	22	40	38	19	6	ت	هناك تميز في منتجات مؤسسة سونلغاز من حيث طريقة التقديم...الخ وكان هناك منافس لها.
				17.6	32	30.4	15.2	4.8	%	
3	متوسطة	1.212	3.23	20	35	38	18	14	ت	تعتبر أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات مؤسسة سونلغاز
				16	28	30.4	14.4	12.2	%	
2	متوسطة	1.163	3.29	17	44	34	18	12	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق إبداعية للاتصال التسويقي بزبائنها وكأنها في سوق تنافسية.
				13.6	35.2	27.2	14.4	9.6	%	
				المتوسط الحسابي المرجح						
متوسطة		3.31								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد الابداع، حيث اشتمل هذا البعد على(03) عبارات مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة من أكبر متوسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

جاءت العبارة "هناك تميز في منتجات مؤسسة سونلغاز من حيث طريقة التقديم...الخ وكان هناك منافس لها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) بانحراف معياري (1.094) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة.

لتليها العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق إبداعية للاتصال التسويقي بزبائنها وكأنها في سوق تنافسية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري (1.163) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.61-3.40]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني متوسطة.

في الرتبة الثالثة والأخيرة جاءت العبارة "تعتبر أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات مؤسسة سونلغاز" بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (1.212) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.61-3.40]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني متوسطة.

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.31) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الابداع كانت بدرجة متوسطة.

دراسة استجابة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الجودة ضمن محور الميزة التنافسية:

الجدول رقم(13): استجابة عينة الدراسة حول بعد الجودة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول نتائج تحليل بعد الابداع، حيث اشتمل هذا البعد على(03) عبارات مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						العبارة
				موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً	التكرارات والنسب المئوية	
1	مرتفعة	1.025	3.77	31	54	23	14	3	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب متنوعة لتحسين جودة خدماتها
				24.8	43.2	18.4	11.2	2.4	%	
3	مرتفعة	1.087	3.70	30	51	26	12	6	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق متعددة للرقابة على الجودة
				24	40.8	20.8	9.6	4.8	%	
4	مرتفعة	3.138	3.70	36	40	30	13	6	ت	تستخدم مؤسسة سونلغاز مواصفات الإيزو لضمان الجودة.
				28.8	32	24	10.4	4.8	%	
2	مرتفعة	1.199	3.74	38	46	20	12	9	ت	تعمل مؤسسة سونلغاز على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة
				30.4	36.8	16	9.6	7.2	%	
	مرتفعة		3.73	المتوسط الحسابي المرجح						

لكل عبارة من أكبر متوسط حسابي إلى أصغر متوسط حسابي حيث:

العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز أساليب متنوعة لتحسين جودة خدماتها" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.025) وينتمي هذا المتوسط إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فالعبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛ تليها العبارة "تعمل مؤسسة سونلغاز على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم

لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.199) والعبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز طرق متعددة للرقابة على الجودة" جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.087) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقعت العبارة "تستخدم مؤسسة سونلغاز مواصفات الإيزو لضمان الجودة." في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.138) وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.41-4.20]، وعليه فإن العبارة تشير إلى درجة تبني مرتفعة؛

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.73) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الجودة كانت بدرجة مرتفعة.

من الملاحظ من الجداول السابقة أن بعد الجودة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.73) بنسبة قبول مرتفعة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى أحد أبعاد الميزة التنافسية وهو الجودة، حيث تعمل مؤسسة سونلغاز على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى للوحدات المنتجة وتستخدم طرق متعددة للرقابة على الجودة كما تستخدم مواصفات الإيزو لضمان الجودة، جاء في الترتيب الثاني بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.68) بنسبة قبول مرتفعة، ما يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز تملك استجابة سريعة في حجم الانتاج والخدمات بما يتناسب مع تقلبات الطلب، كما تمتلك تستجيب المؤسسة للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وتعديل منتجاتها وفق ذلك، أما في الرتبة الثالثة، جاء التميز بمتوسط حسابي (3.62) بنسبة قبول مرتفعة ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى خفض نسبة العيوب في منتجاتها باستمرار وتقديم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة باستمرار، وفي الرتبة الرابعة جاء بعد التكلفة بمتوسط حسابي (3.58) بنسبة قبول مرتفعة ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار و تستخدم مؤسسة سونلغاز الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده، كما تقدم مؤسسة سونلغاز منتجاتها بأسعار منافسة، وفي الرتبة الخامسة جاء بعد التسليم- الوقت بمتوسط حسابي (3.47) بنسبة قبول مرتفعة مما يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز تطرح منتجات جديدة وكأن هناك منافس وبما يتماشى مع تطلعات الزبائن كما تقدم منتجاتها في الوقت المناسب للزبون، وفي الرتبة السادسة والأخيرة، جاء بعد الابداع بمتوسط حسابي (3.31) بنسبة قبول متوسطة ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن هناك تميز في منتجات مؤسسة سونلغاز من حيث طريقة التقديم، وكأن هناك منافس لها كما يرون أن المؤسسة تستخدم طرق إبداعية للاتصال التسويقي بزبائنها وكأنها في سوق تنافسية، كما تعتبر أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات المؤسسة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الميزة التنافسية بشكل عام (3.565)، اعتمادا على تحليل النتائج السابقة نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت "مرتفعة"، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة سونلغاز تحقق ميزة تنافسية بدرجة مرتفعة.

سابعا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة : سيتم اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها في هذا الاطار تم طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وتقوم فكرة هذه الفرضية على وجود تأثير دال إحصائيا لاستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل من جهة على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى. ولأجل ذلك نقوم بتقدير العلاقة الانحدارية وفق النموذج التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon_t$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية X: استراتيجية المحيط الأزرق

β_0 : تمثل قيم TS عندما $X=0$ وتسمى بثابت الانحدار

β_1 : ميل الانحدار تدل على مقدار التغير في القيم المقدر ل Y

ϵ_t : الخطأ العشوائي أو البواقي

حيث :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط حيث يتم قبول الفرضية الرئيسية بصيغتها البديلة H1 إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) أقل من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، ويتم رفضها وقبول الفرضية بصيغتها الصفرية H0 في حالة درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية (0.05) فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(14): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة

المتغير التابع: الميزة التنافسية						
إحصائية F		إحصائية T		معامل	معامل	المعامل
مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	التحديد R^2	الارتباط R	المعيارى β
						المعامل β

0.000	74.31	0.000	4.078	0.377	0.614	/	1.158	الثابت
		0.000	8.621				0.614	0.64

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

بالتعويض في معادلة الانحدار نجد:

$$X + \epsilon t 0.64 + 1.158Y =$$

قراءة وتحليل للجدول :

من الناحية الاحصائية: تظهر نتائج الجدول أعلاه طبيعة التأثير من المتغير المستقل أي استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية، فالثابت المقدر بـ "1.158" يمثل مستوى تحقق الميزة التنافسية في حالة عدم وجود استراتيجية المحيط الأزرق، أما معامل المتغير المستقل أي استراتيجية المحيط الأزرق الظاهر في الجدول والذي بلغت قيمته "0.64" فيمثل درجة التغير في الميزة التنافسية في حالة تغير استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة واحدة، بمعنى أنه بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بـ "0.64"، هذا المعامل يبين أن هناك تأثير طردي لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية نظرا لأن إشارة هذا المعامل موجبة.

ومن أجل معرفة كم تبلغ درجة هذا التأثير فإن قيمة معامل التحديد R^2 البالغة "0.38" تبين ذلك، بمعنى أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 38%، أما النسبة الباقية المقدرة بـ "62%" تعود إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، أما درجة التأثير فهي متوسطة، أي أنه يوجد تأثير متوسط لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية البالغة "0.614"، وبالتالي فهو ارتباط طردي متوسط.

تظهر قيم كل من إحصائية T وإحصائية F بمستوى الدلالة "sig=0.00" أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة أي (0.05)، وهذا يدل على أن النسبة المفسرة للتباين (معامل التحديد R^2) دالة إحصائيا، أي أن هناك تأثير موجب دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ متوسط لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	24.218	1	24.218	74.313	0.000
البواقي	40.085	123	0.326		

			124	64.303	المجموع
--	--	--	-----	--------	---------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تحليل الجدول : يظهر الجدول السابق نتائج تحليل التباين، حيث يظهر التباينات (الاختلافات) الصادرة من المتغير المستقل والتباينات الصادرة من البواقي ومجموع التباين، مجموع تباين المتغير التابع يقدر بـ 64.303 هذا التباين له مصدرين، المصدر الأول هو من المتغير المستقل أي استراتيجية المحيط الأزرق وقيمه "24.22"، أما المصدر الثاني والمتمثل في البواقي فقيمه "40.08" وهذا يظهر جليا بأن هناك تأثير متوسط نوعا ما للمتغير المستقل المتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية فضلا على أن هذا التأثير دال إحصائيا كما سبق الذكر.

إن في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية H0 وقبولها بصيغتها البديلة H1 أي هناك تأثير دال إحصائيا لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

من الناحية الاقتصادية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية حيث أنه كلما تبنت المؤسسة لاستراتيجية المحيط الأزرق كلما تحققت الميزة التنافسية. استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر على الميزة التنافسية بنسبة 38% وهي نسبة تأثير متوسطة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج الدراسة. بلغت درجة الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية 0.614 وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا.

الخاتمة:

استراتيجية المحيط الأزرق هي نهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق فرص جديدة وابتكار مجالات غير مستكشفة في سوقها. تركز هذه الاستراتيجية على تجنب المنافسة المباشرة مع المنافسين وبدلاً من ذلك، يتم تكوين سوق جديدة تماماً يتم فيها تحقيق تفوق تنافسي. ويترتب عن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق آثار إيجابية عديدة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن بين تلك الآثار التي توصلت لها الدراسة نجد:

- تساعد استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة على تحديد وابتكار منتجات وخدمات فريدة من نوعها في السوق، وبالتالي تمنحها تفرداً يجعلها تتمتع بميزة تنافسية قوية وجذابة للعملاء.
- توسيع السوق من خلال خلق سوق جديدة، يكون لدى المؤسسة الفرصة للوصول إلى عملاء جدد وزيادة قاعدة عملائها، مما يعزز موقعها في السوق ويسهم في تحقيق نمو مستدام.
- تساعد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق هوامش ربحية أعلى نتيجةً لغياب المنافسة المباشرة، حيث يمكن للمؤسسة تحديد أسعار تفوق السوق لمنتجاتها الجديدة.

- يجذب الابتكار والتميز العملاء والاهتمام الإعلامي والانتباه في السوق، مما يساهم في تعزيز شهرة المؤسسة وسمعتها بين العملاء والمستثمرين.
- التركيز على الابتكار وتحديث المنتجات والخدمات بشكل دوري، يمكن للمؤسسة الاستمرار في النمو والتطور على المدى الطويل، وبالتالي تعزيز قدرتها على التنافس بفاعلية في السوق.

قائمة المراجع:

- سمية بروبي (2011) : دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف.
- فتيحة صدوق (2019) : دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- فرحات غول (2009) : الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مقال منشور بمجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.
- قطوش أمين (2018) : أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1.
- فيليب كوتلر، غاري أرمسونج (2007) : أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- شافية قرفي (2016) : دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1.
- يحضيه سملاي (2004) : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادي مدخل الجودة والمعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- سارة عبيدات (2012) : استراتيجية المحيط الأزرق الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة دراسة حالة بعض الشركات العالمية، مقال منشور بمجلة الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2.
- علاء طالب ، زينب البناء (2012): استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.