

أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-

**The impact of applying Blue Ocean Strategy on creating innovative value
-A practical study on a sample of Algerian firms-**

حمرة يسرى¹

مخبر LFIEGE، جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر

yousra.hamra@univ-annaba.org

تاريخ النشر: 2022/11/ 11

تاريخ القبول: 2022/09/ 28

تاريخ الاستلام: 2022/06/ 12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) على خلق القيمة المبتكرة في عينة من المؤسسات الجزائرية، وبالاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، فقد تم توزيع استبيان الدراسة عشوائيا على 186 مؤسسة باستهداف ممثل واحد عن كل مؤسسة مع منح الأولوية للإطارات الفاعلة. وبعد الاسترداد والمراجعة، تم تحليل 117 استمارة عبر برنامج SPSS V25، والذي أظهرت نتائجه أن المؤسسات المدروسة تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مرتفع، غير أن اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أن هذه الاستراتيجية أسهمت في خلق القيمة المبتكرة بـ 48,31% وهو أثر ضعيف. كما تبين أن تأثيرها على ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون كان ضعيفا أيضا. وقد تم تفسير هذه النتائج بإعطاء المؤسسات المدروسة لأهمية أقل لبعد الاستبعاد والابتكار مقارنة بالتقليص والزيادة. وتخلص الدراسة في الأخير بمجموعة من التوصيات لتطبيق أفضل لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، بما من شأنه أن يدعم ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، القيمة المبتكرة، القيمة المؤسسية، قيمة الزبون، المؤسسات الجزائرية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the application of Blue Ocean Strategy (BOS) on creating innovative value in a sample of Algerian firms. Based on stratified random sampling method, the study questionnaire was randomly distributed to 186 firms targeting one pivotal representative from each one. After retrieval and review, 117 forms were analyzed via SPSS V25. The results showed that the sample applies BOS to a high degree, but the multiple linear regression test showed that it contributed to creating innovative value by only 48.31%. It was found that its impact on value creation for both the firm and the customer was weak. These results were explained by giving less importance to the dimension of exclusion and innovation compared to reducing and increasing. The study concludes with a set of recommendations to a better apply for BOS, which can enhance innovating value to both of firm and customer.

Key words: Blue ocean strategy, Innovative value, organizational value, customer value, Algerian firms.

مقدمة:

في ظل انفتاح الأسواق العالمية وتفوق العرض على الطلب في العديد من الصناعات، وما صاحبها من ارتفاع حالة عدم التأكد واشتداد حدة المنافسة، أصبح البقاء في بيئة الصناعة عبر تبني الاستراتيجيات التنافسية التقليدية أمرا يصعب ضمانه، الأمر الذي جعل الكثير من المسيرين والباحثين يعيدون النظر في فعالية ومردودية تلك الاستراتيجيات، التي تستند إلى منطق تنافسي قائم على سلسلة لا متناهية من المناورات التنافسية المباشرة بين منافسي الصناعة.

وانطلاقا من عجز المنطق التقليدي على ضمان نمو مستقبلي مريح في بيئة المنافسة، ظهر منطق ثوري في التفكير الاستراتيجي يعرف بـ"ابتكار القيمة" الذي يعتمد على استراتيجيات توجهها القيمة أكثر من المقارنة المرجعية مع المنافسين، حيث يدحض هذا المنطق فكرة المفاضلة الراسخة لدى المسيرين بين تحقيق التميز وتقليص التكلفة، وأن الجمع بينهما سيقود إلى ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا.

واستنادا إلى منطق ابتكار القيمة، تم تطوير "استراتيجية المحيط الأزرق" كإحدى استراتيجيات القطيعة (Les stratégies de rupture) التي تنادي بالانعتاق من المنافسة في المحيطات الحمراء وإيجاد مساحة سوقية غير مطروقة تكون محيطا أزرق بكر يخلق طلب جديد بدلا من مزاحمة المنافسين على الطلب الموجود. ومما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو التمكن من خلق القيمة المبتكرة، إذ أن الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها تؤكد ذلك، فهي تعمل معا على ابتكار القيمة للمؤسسة (الاستبعاد والتقليص) وللزبون (الابتكار والزيادة).

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تساهم في ابتكار القيمة، وهذه الدراسة جاءت بدورها لمعرفة مدى واقعية هذا الطرح في المؤسسات الجزائرية، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين:

- ما هو أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة المؤسسية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟
- ما هو أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للزبون في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$ ؛
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة المؤسسية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$ ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للزبون في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$ ؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في لقاءها الضوء على استراتيجية المحيط الأزرق كأحدث المواضيع في مجال الأعمال، كما تستمد أهميتها أيضا من محاولة التعرف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية بعينة من المؤسسات الجزائرية وقياس أثرها على خلق القيمة المبتكرة من جهة، وعلى ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق ومنطق ابتكار القيمة؛
- الوقوف على واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات الجزائرية؛
- تحديد الأبعاد الأكثر تطبيقا في إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- معرفة مدى إسهام إستراتيجية المحيط الأزرق المطبقة في المؤسسات المدروسة من ابتكار القيمة.

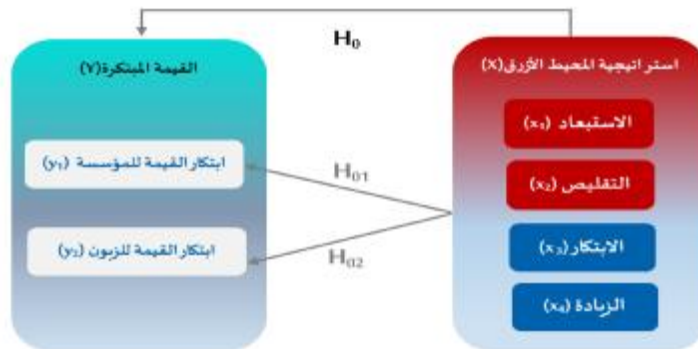
منهجية الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استخدم الوصفي في التأصيل النظري للموضوع ولضبط المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به، أما المنهج التحليلي فتم اعتماده في تحليل العلاقة بين تلك المفاهيم وكذلك في تحليل وتفسير النتائج الإحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة المدروسة والاختبارات الإحصائية المختلفة.

نموذج الدراسة:

قصد اختبار الفرضيات المقترحة، تم بلورة نموذج لهذه الدراسة والذي يتضمن المتغيرات المستقلة والتابعة كما يظهر في الشكل أدناه:

شكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المحور الأول: الإطار النظري:

جاء هذا المحور كمحاولة لتقديم تأصيل نظري حول إستراتيجية المحيط الأزرق، وهذا من خلال التعريف أولاً بهذه الإستراتيجية وتوضيح الفروق بين المحيط الأحمر والأزرق، ومن ثم تحديد أهمية تبنيها، ليتم بعدها الانتقال إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها، وصولاً في الأخير لتحليل علاقتها بابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون.

أولاً: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق:

تعرف إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل مبتكراها Kim و Mauborgne بأنها: "إستراتيجية تعبر عن جميع التحركات الإستراتيجية التي تهدف إلى خلق سوق جديدة، فهي على عكس إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل نظرية تنافسية، تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق نظرية خلق سوق وتجعل من المنافسة أمراً غير واردا". ويضيفان بأن: "المحيطات الزرقاء تشمل جميع الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد".¹ من هذا المنطلق، يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تحمل في مفهومها نوعين من المحيطات يمكن التفرقة بينهما في الشكل أدناه:²

شكل رقم 2: مقارنة بين المحيطات الحمراء والزرقاء



Source: Jamilah Hassan Basri and others, Blue ocean strategy: The application in University Sains Malaysia proceeding seminar of developing Academic Library Services, July 5-7, Kelantan, Malaysia, 2011, p77

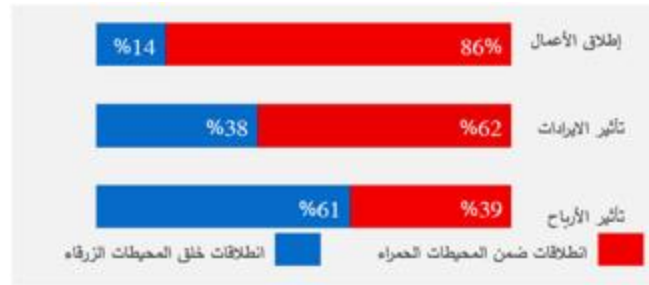
يلاحظ من الشكل أن مؤسسات المحيط الأحمر تركز على التنافس في السوق الحالية للحفاظ على حصصها في ظل الطلب القائم وبيئتها شديدة المنافسة، بخلاف المحيط الأزرق الذي يستهدف المساحات السوقية غير المكتشفة ويخلق طلب جديد مما يجعل منطق المنافسة أمراً غير وارد. كما أن مؤسسات المحيط الأزرق تستهدف تقليل التكاليف وخلق القيمة في آن واحد بدل المفاضلة بينهما في المحيط الأحمر.³

ثانياً: أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

مما لا شك فيه أن تسارع التطور التكنولوجي جعل المؤسسات تواجه تحديات حقيقية في الأسواق التي تتنافس ضمنها والتي انتقلت من أسواق منافسة ستاتيكية إلى أسواق مفرطة المنافسة، هذا المصطلح الذي أدرجه D'Aveni سنة 1994 كتعبيراً عن الاحتدام الكبير

للمنافسة.⁴ وفي ذات الصدد أشار Hamel و Prahalad إلى أن استمرار اشتداد المنافسة وتزايد الإنتاج يجعلان من إيجاد سوق جديدة عملية ضرورية للنمو. وأن نجاح الوافدين الجدد يتوقف على قدرتهم على تجنب المنافسة، فتركيبية النجاح ليست في التموضع أمام المنافسة إنما بالالتفاف حولها.⁵ وفي محاولة الباحثين Kim و Mauborgne لتقصي أثر إيجاد المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسات، أجريت دراسة حول المسارات المتعلقة بـ 108 مؤسسة، لأكثر من 150 حركة إستراتيجية ممتدة لفترة (1880-2000) شاملة أكثر من 30 مجالاً في الصناعة (مجال الفنادق، السينما، الطاقة، الخطوط الجوية، الحواسيب، الإذاعة، البناء، صناعة السيارات، والصناعة المعدنية، وصناعات أخرى). وفي تحليلهما لتحركات أهم المنافسين، وجدوا كما هو موضح في الشكل رقم 3 أدناه أن 86% من تلك الانطلاقات عبارة عن مسارات خطية بمعنى أنها امتدادات متعارف عليها ومتكررة ضمن مساحات السوق القائمة (المحيطات الحمراء)، غير أنها لم تشكل إلا 62% من الإيرادات الكلية و39% من إجمالي الأرباح. في حين نسبة 14% المتبقية من المسارات والتي هدفت إلى إيجاد محيطات زرقاء، فقد ولدت 38% من الإيرادات الكلية و61% من الربح الإجمالي.⁶ وبالتالي يمكن القول أن المحيطات الزرقاء كان لها أثراً إيجابياً على الأداء مقارنة بالمنافسة في المحيطات الحمراء.

شكل رقم 3: مردودية المحيطات الحمراء والزرقاء



Source: Yinghan Lv, The Business Model Study on Red Collar Group: Based on the Perspective of Blue Ocean Strategy, Chinese Studies, vol. 6, no 2, 2017, p124

ثالثاً: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

تعتبر حدود السوق الفاصلة بين المحيط الأحمر والأزرق مجرد حدود وهمية في تفكير المسير، فالمشكل الجوهرى يكمن في كيفية خلق مساحات سوقية جديدة غير مأهولة،⁷ وهذا الأمر ممكن تجسيده عبر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، الموضحة في الشكل أدناه:⁸

شكل رقم 4: مردودية المحيطات الحمراء والزرقاء



Source: Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, Impact of BOS on Organizational Performance, A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, Vol 19, N1, 2017, p11

يمكن عرض مضامين كل من بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي:⁹

- **الاستبعاد:** يتمثل في استبعاد المؤسسة للممارسات المكلفة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل مصاريف المؤسسة، كاستبعاد منتج تراجع الإقبال عليه، واستبعاد العاملين غير الفاعلين والذين يتقاضون أجورا مرتفعة، وكتيجة يتم تقليل التكاليف الإجمالية.
- **التقليص:** ويشمل تخفيض إجراءات العمل عالية الكلفة القابلة للاستغناء عنها، ويجبر هذا البعد على إعادة النظر فيما إذا كانت هناك مبالغة في تصميم العروض المقدمة للزبائن ليتم تقليصها بما ينعكس على انخفاض التكاليف.
- **الزيادة:** وهو أن تسعى المؤسسة لرفع ودعم العناصر التي تضفي القيمة للزبون، من خلال تعزيز مستوى الجودة في المنتجات، أو إضافة منتجات تكميلية داعمة بما يلي حاجات الزبون.
- **الابتكار:** هو أن تقوم المؤسسة بتقديم شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، من سلع أو خدمات أو ممارسات تزيد من القيمة المقدمة للزبائن، وخلق طلب جديد. هذا البعد تحديدا أكثر الأبعاد إسهاما في إحداث قفزة في القيمة والدخول إلى المحيط الأزرق.

رابعا: ابتكار القيمة-حجر الزاوية لإستراتيجية المحيط الأزرق:

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق مقارنة ثورية تضع ابتكار القيمة في مركز التفكير الاستراتيجي بدلا من المنافسة في الأسواق المحتدمة، هذا المفهوم المتعلق بابتكار القيمة يشكل منطلقا استراتيجيا في حد ذاته، تم تأسيسه من قبل الباحثين Kim و Mauborgne كطريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي، باعتبار أن تبنيه يقود إلى إيجاد محيطات زرقاء والابتعاد عن المنافسة، حيث يُعرفانه بأنه "التفكير الذي يعتمد على تطبيق استراتيجية التمييز واستراتيجية التكلفة المنخفضة في نفس الوقت، وخلق قفزة في القيمة لكل من الزبون والمؤسسة"، فخلافا ل Porter الذي يرى أنه يجب المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية، يرى مبتكرا استراتيجية المحيط الأزرق أن تحقيق التميز وخفض التكلفة في نفس الوقت هو أمر يمكن تحقيقه عبر أبعاد استراتيجيتهما التي طورها بالأساس لأجل هذا الهدف،¹⁰ والشكل رقم 5 يوضح ذلك كالآتي:¹¹

شكل رقم 5: نموذج القيمة المبتكرة



Source: Aissa Hireche, Merieme Hireche, Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise. Business Management Review, Vol 3, N1, 2013, p8

يتضح من الشكل أن ثنائية (الاستبعاد والتقليص) هي من تولد القيمة للمؤسسة، وأن ثنائية (الابتكار والزيادة) هي التي تولد القيمة للزبون. وبما أن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر التي تقدمهما المؤسسة إلى الزبائن، ولأن القيمة بالنسبة للمؤسسة تتولد من

السعر وبنية الكلفة، يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم المؤسسة بين السعر والمنفعة والتكلفة بشكل مناسب، هذا ما يجعلها استراتيجية مستدامة.¹²

المحور الثاني: الإطار التطبيقي:

انطلاقاً من أن إستراتيجية المحيط الأزرق تنقل المؤسسة من فكرة المنافسة إلى ابتكار القيمة، جاء هذا المحور لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تطبق هذه الإستراتيجية وما مدى تمكنها من إحداث هذه النقلة بخلق القيمة المبتكرة، حيث سيتم التعريف بمجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم عرض نتائج اتجاهات مفردات العينة تجاه متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتفسيرها.

أولاً: مجتمع وأداة الدراسة:

يمكن تعريف المجتمع والعينة التي شملتها الدراسة الحالية بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في البحث كما يلي:

1-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الجزائرية، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية من هذه المؤسسات حجمها 186 مؤسسة تم تمثيلها من قبل مسؤول واحد عن كل مؤسسة من العينة المختارة، بمراعاة التنوع في النشاط، الموقع الجغرافي، الحجم، طبيعة الملكية، وقد تميزت العينة المختارة من ناحية الخصائص السابقة الذكر كالاتي:

- **الموقع الجغرافي:** شملت عينة الدراسة (18) ولاية: عنابة، الطارف، قالمة، سكيكدة، سطيف، قسنطينة، باتنة، الجزائر، تيبازة، بومرداس، برج بوعريش، البليدة، سيدي بلعباس، البويرة، بجاية، تلمسان، بسكرة، الخلفة.
- **نوع النشاط:** تنتمي مفردات العينة إلى (16) نشاطا: الصناعات الغذائية، خدمات المطاعم والفنادق، الفلاحة والصيد البحري، الصيدلة والتجميلية، النسيج والجلود، الرياضة والترفيه، الخدمات المالية، تكنولوجيا المعلومات، النقل والتوزيع، الالكترونيات والكهربائيات، المعادن والمواد الكيميائية، الميكانيك والهيدروليك، التأثيث والصناعات المنزلية، الطباعة والتعليب والإشهار، التكوين، وخدمات أخرى.
- **الحجم:** شملت العينة مختلف أحجام المؤسسات، المصغرة، الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة.
- **طبيعة الملكية:** تمحورت العينة حول المؤسسات من جميع الملكيات، العامة، الخاصة، والمختلطة.

وعند توزيع استمارة الاستبيان على المسؤولين الممثلين لهذه العينة، تم اختيارهم بشكل قصدي بالتوجه إلى الأطارات الفاعلة، المسيرين أولاً، ومساعدتهم ثانياً، المسؤولين التجاريين ثالثاً، مسؤولي الإنتاج والجودة رابعاً، والمسؤولين الماليين خامساً. وانطلاقاً من خاصية العشوائية المستخدمة في التوجه للمؤسسات، وخاصية الطبقيّة في اختيار المبحوثين، فأسلوب المعاينة المعتمد هو المعاينة العشوائية الطبقيّة (Stratified random sampling) والتي تدمج بين العينة العشوائية والعينة الطبقيّة. وبعد توزيع 186 إستمارة واسترجاع 123 منها، وبعد الفحص والمراجعة أستبعد منها 06 استمارات لنقص الإجابة على عباراتها، وبالتالي أنجزت الدراسة حول 117 استمارة صالحة.

2-أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم إرساله في نسختين (ورقية وإلكترونية) وهذا للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المؤسسات. وقد تم تصميم الاستبيان على قسمين: الأول يتضمن البيانات التعريفية المتعلقة بالمسؤولين ومؤسساتهم، والثاني يحوي على 52 عبارة تم تقسيمها وفقاً لمتغيرات الدراسة، متضمنة 30 عبارة للمتغير المستقلة (إستراتيجية المحيط الأزرق)، و22 عبارة حول المتغير التابع (القيمة المبتكرة). وللتحقق من استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير تم إجراء اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 1: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
استراتيجية المحيط الأزرق	30	0,789	0,888
القيمة المبتكرة	22	0,748	0,864
الاستبيان ككل	52	0,821	0,906

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 1)

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات الكلي للاستبيان ككل هو 0,821 وهو أكبر من 0,70، وهذا يدل على ثبات استبيان الدراسة، كذلك معامل الصدق كان مرتفعا بما قيمته 0,906، الأمر الذي يؤكد على صدق الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

سيتم تحليل خصائص ممثلي هذه المؤسسات من الناحية الديموغرافية وكذلك بخصوص البيانات التي تخص مؤسساتهم كالاتي:

1- التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

يمكن وصف خصائص المبحوثين من ناحية متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، وسنوات الخبرة في المؤسسة كما يلي:

جدول رقم 2: توزيع المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	89	76,1
	أنثى	28	23,9
السن	أقل من 30 سنة	45	38,5
	من 30 إلى 40 سنة	41	35,0
	من 41 - أقل من 50 سنة	19	16,2
	أكبر من 50 سنة	12	10,3
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	4	3,4
	تقني سامي	9	7,7
	جامعي	104	88,9
المنصب الحالي	مسير	52	44,4
	مساعد مسير	5	4,3
	المسؤول تجاري	39	33,3
	مسؤول الانتاج	8	6,8
	مسؤول الجودة	4	3,4
	المسؤول المالي	9	7,7
الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	69	59,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	19,7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	12,0
	من 15 سنة فما أكثر	11	9,4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم من الذكور، إذ يمثلون نسبة 76,1% باعتبار أن ما يقارب نصف المبحوثين يشغلون منصب مسير عام، والذي عادة ما تتقلده فئة الذكور. كما يظهر أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بـ 38,5%؛ يليهم من تراوحت أعمارهم بين 30 و 40 سنة بفارق ضئيل قدر بـ 3,5%، ليشكلان معا ما نسبته 73,5%، بما يدل على

أن أغلب الباحثين هم من الشباب. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فالمبشرين ذوي الشهادات الجامعية يمثلون النسبة الأكبر بما يعادل 88,9% أي ما يقارب 90% هم جامعيين، وهو ما يتماشى مع أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية المعتمد والمستهدف منه المسيرين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بالدرجة الأولى وباقي المسؤولين في الدرجة الثانية، وهذه المناصب غالبا ما تمنح لفئة الجامعيين. وفيما يخص المنصب الوظيفي فقد مثلت فئة المسيرين النسبة الأكبر من الباحثين بـ 44,4%، وكانت نسبة مساعديهم 4,3%، أي أنه في مجموعهما معا يقودان إلى استنتاج أن ما يقارب نصف من الباحثين هم من صناع القرار في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فيما جاءت فئة المسؤولين التجاريين ثانيا بنسبة 33,3% وهم المكلفين بالتعامل مع الزبائن والجانب التسويقي وأكثر دراية بالاستراتيجيات التسويقية كإستراتيجية المحيط الأزرق. وأخيرا فإن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بالمؤسسات التي يمثلونها حيث بلغت نسبتهم 59%، هذا ما يتوافق مع كون النسبة الأكبر من الباحثين هم من الشباب الأقل من 30 سنة، وبحكم تلقي ما يقارب 90% للتكوين الأكاديمي فالتحاقهم بميدان العمل ومؤسساتهم الحالية لن يكون مبكرا وبالتالي من المنطقي تسجيل هذه النسبة المرتفعة لفئة الأقل من 5 سنوات.

2- التحليل الوصفي للخصائص المتعلقة بمؤسسات الباحثين:

يمكن تقديم وصف للمؤسسات التي ينتمي إليها الباحثون حسب متغير طبيعة الملكية، عامل الحجم، ونوع النشاط من خلال الجدولين (3) و(4) الموالين.

جدول رقم 3: توزيع مؤسسات الباحثين حسب طبيعة الملكية ومعايير الحجم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
طبيعة الملكية	عامة	16	13,7
	خاصة	94	80,3
	مختلطة	7	6,0
معايير الحجم	أقل من 10 عمال	50	42,8
	من 10 إلى 49 عامل	28	23,9
	من 50 إلى 250 عامل	21	17,9
	أكثر من 250 عامل	18	15,4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

مثلت المؤسسات الخاصة النسبة الأكبر بما يقدر بـ 80,3% وهو ما يتوافق مع كون النسبة الأكبر من المؤسسات محل الدراسة من المؤسسات الصغيرة والصغيرة والتي تشكل معا ما نسبته 66,7% والتي أغلبها ذات ملكية خاصة. ومن ناحية نوع النشاط فتوزع المؤسسات كان كالآتي:

جدول رقم 4: توزيع مؤسسات الباحثين حسب نوع النشاط

نوع النشاط	التكرار	النسبة %	نوع النشاط	التكرار	النسبة %
الصناعات الغذائية	23	19,7	النقل والتوزيع	6	5,1
خدمات المطاعم والفندقة	7	6,0	الصناعات الالكترونية والكهربائية	7	6,0
الفلاحة والصيد البحري	3	2,6	الصناعات المعدنية والكيماوية	7	6,0
الصناعات الصيدلية والتجميلية	10	8,5	الصناعات الميكانيكية والهيدروليكية	8	6,8
صناعة النسيج والملابس والجلود	1	0,9	التأثيث والصناعات المنزلية	11	9,4
الرياضة والترفيه	3	2,6	صناعة الورق، التعليب، الطباعة والإشهار	12	10,3
الخدمات المالية	2	1,7	مكاتب الدراسات والخدمات التكوينية	4	3,4
تكنولوجيا المعلومات	12	10,3	أنشطة أخرى	1	0,9

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أن ممثلي مؤسسات الصناعات الغذائية يمثلون النسبة الأكبر بما قدر بـ 19,7%، وهذا لما تمثله الصناعات الغذائية كقطاعا حيويا ناشطا ومساهما في الاقتصاد الوطني. وتليها في المرتبة الثانية فئة الناشطين في مجال الطباعة والتعليب والإشهار، وكذلك فئة الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات بنسب متساوية تقدر بـ 10,3%، إذ أن كلا النشاطين تزايد الاهتمام بهما في السنوات الأخيرة، فالجمال الأول يدخل ضمن العمليات التسويقية والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح المنتجات في عصرنا الحالي، بالإضافة إلى المجال الثاني الذي يرقى رواجها كبيرا في إطار الرقمنة وتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا: نتائج الدراسة:

يستعرض هذا الجزء نتائج الدراسة الإحصائية بشكل مفصل حول اتجاهات مفردات العينة تجاه تطبيق إستراتيجية المحيط وخلق القيمة المبتكرة، بالإضافة إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بقياس أثر الإستراتيجية على ابتكارات القيمة.

1-تحليل اتجاهات مفردات العينة تجاه تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة:

لتحليل اتجاهات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (إستراتيجية المحيط الأزرق والقيمة المبتكرة)، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد جاء ذلك كما يلي:

1-1 تحليل اتجاهات مفردات العينة تجاه عبارات إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير المستقل):

جاء تطبيق المؤسسات محل الدراسة لبعدها الاستبعاد، التقليل، الابتكار، والزيادة من إستراتيجية المحيط الأزرق كالآتي:

جدول رقم 5: اتجاهات مفردات العينة تجاه إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	يتم استبعاد كل ما هو عديم الجدوى في العملية الإنتاجية	4,2735	0,9342	مرتفع جدا
2	تستبعد المؤسسة المنتجات القديمة المماثلة لما يقدمه المنافسين من مزيج منتجاتها	3,1198	1,2117	متوسط
3	يتم إلغاء مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج التي لا تخلق قيمة فعلية للزبون	4,1196	0,9840	مرتفع
4	يتم الاستغناء عن التكاليف التسويقية التي ليس لها تأثير كبير على الزبون	3,7435	1,1828	مرتفع
5	تحرص المؤسسة على استبعاد الكوادر البشرية غير الكفؤة في العمل	3,9230	1,0919	مرتفع
6	تستبعد المؤسسة الإجراءات الروتينية المعقدة في تقديم (المنتج/الخدمة) للزبون	3,7543	1,1307	مرتفع
بعد الاستبعاد				
07	يتم تخفيض عرض بعض الخصائص غير المجدية والمتعلقة بتقديم المنتج أو الخدمة	3,8803	0,8824	مرتفع
08	تعمل المؤسسة على تقليص طرح المنتجات التي تراجع الإقبال عليها في السوق	3,5470	1,1180	مرتفع
09	تحاول المؤسسة تخفيض عرض المنتجات المماثلة للمنافسين	2,7094	1,0509	متوسط
10	لا يتردد المسؤولون في تقليص بعض نقاط البيع للمناطق الجغرافية التي أثبتت إقبال ضعيف للزبائن على منتجاتها	3,6495	1,1010	مرتفع
11	تبدل المؤسسة جهود حقيقية من أجل تقليص حجم النفقات غير الضرورية	4,5384	0,7136	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0,6158	4,6666	تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدل عيوب الإنتاج والتلف إلى اقل ما يمكن	12
مرتفع	1,1274	3,9316	يتم التركيز على تقليص الهدر في الوقت بتقليص دورة الإنتاج	13
مرتفع جدا	1,0046	4,2051	تحاول المؤسسة تقليص مدة التسليم بما ينعكس إيجابيا على التكلفة الإجمالية	14
مرتفع جدا	0,8871	4,2393	تعمل المؤسسة على تقليل كافة النشاطات الضارة بالبيئة والمجتمع	15
مرتفع	0.4341	3,9297	بعد التقليل	
مرتفع جدا	0,7946	4,5042	يتم تبني أفكار جديدة في تصميم المنتجات بما يناسب حاجات المجتمع ورغباته	16
مرتفع جدا	0,9097	4,3333	تعتمد المؤسسة على تقديم عروض مبتكرة بدلا من تقليد ما يعرضه المنافسون	17
متوسط	1,1223	3,2905	يتم العمل على تقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات القائمة (الحالية)	18
مرتفع	1,0690	3,9401	قامت المؤسسة خلال السنوات الماضية بطرح منتجات بديلة (احلالية)مبتكرة كليا لم يتم تقديمها من قبل في الأسواق	19
مرتفع جدا	0,9368	4.2167	يتم تكثيف عمليات البحث والتطوير لابتكار خصائص جديدة لمنتجاتها	20
مرتفع	0,9674	4,0598	تقوم المؤسسة بتغييرات هامة في التصميم الجمالي للتعبئة والتغليف	21
مرتفع جدا	0,8084	4,2478	تبنى المؤسسة تقنيات تكنولوجية متطورة في عمليات الإنتاج	22
مرتفع	0,5582	4.0846	بعد الابتكار	
مرتفع جدا	0,6643	4,5213	يتم تبني مبدأ التركيز على رفع جودة المنتجات ضمن سياسات المؤسسة	23
مرتفع جدا	0,9061	4,2730	تتجه المؤسسة إلى زيادة حجم الإنتاج من المنتجات الناجحة من مزيجها الإنتاجي	24
مرتفع جدا	0,8814	4,2915	تعمل المؤسسة على إضافة منتجات تكميلية إلى منتجاتها الأصلية لتحسين العروض المقدمة للزبون	25
مرتفع جدا	0,8036	4,3076	يتم التركيز على إضافة أكثر للخصائص التي شكلت عوامل نجاح لمنتجاتها واستمرار طلب الزبائن عليها	26
مرتفع	0,9610	3,9145	تعمل المؤسسة على تطوير المنتج بشكل يسمح له بأداء وظائف إضافية	27
مرتفع جدا	0,8889	4,2136	تولي المؤسسة أهمية تجاه زيادة منافذ التوزيع لضمان انتشارا واسعا لمنتجاتها	28
مرتفع جدا	0,9197	4,2905	يتم التخطيط لاستهداف شرائح أخرى من الزبائن غير تلك التي تتوجه لها عادة	29
مرتفع جدا	0,7797	4,2991	يتم استقطاب المزيد من الكفاءات وإدماجهم ضمن طاقم العمل	30
مرتفع جدا	0,4815	4,2640	بعد الزيادة	
مرتفع	/	4,0251	إستراتيجية المحيط الأزرق	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

عند قراءة ما جاء في الجدول رقم 5، يتبين أن المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق قد حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدر بـ 4,02 مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مرتبة كالآتي:

- **بعد الزيادة:** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,4815 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة حيث احتلت العبارة رقم 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,52 وانحراف معياري 0,6643 مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى ضمن سياساتها على مبدأ التركيز على رفع جودة المنتجات، أما العبارة رقم 27 فتشكل أقل قبول ضمن هذا البعد إذ بلغ متوسطها الحسابي 3,91 وانحراف معياري 0,961، مما يدل على أن المؤسسات المدروسة لا تعمل على تطوير المنتج بشكل يسمح له بأداء وظائف إضافية.

- **بعد الابتكار:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,5582 مما يدل على درجة موافقة مرتفعة. ولقد احتلت العبارة رقم 16 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,50 وانحراف معياري 0,794، الأمر الذي يؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تبني أفكار جديدة في تصميم المنتجات بما يناسب حاجات المجتمع ورغبته. أما العبارة رقم 18 فتشكل أقل قبول من طرف المبحوثين بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,122، مما يدل على أن المؤسسات المدروسة لم تسعى بعد للعمل على تقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات القائمة.

- **بعد التقليل:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين بمتوسط حسابي يساوي 3,92 وانحراف معياري 0,4341، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة. وضمن هذا البعد، احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,66 وانحراف معياري 0,615 مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما في تخفيض معدل عيوب الإنتاج والتلف إلى أقل ما يمكن. أما العبارة رقم 9 فقد شكلت أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2,70 وانحراف معياري 1,050، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تسعى إلى تخفيض عرض المنتجات المماثلة للمنافسين.

- **بعد الاستبعاد:** جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3,82 وانحراف معياري 0,5913 مما يدل على درجة موافقة مرتفعة. ولقد احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0,9342 الأمر الذي يدل على سعي المؤسسات إلى استبعاد ما هو عديم الجدوى في العملية الإنتاجية. بينما العبارة رقم 02 تشكل أقل قبول ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3,11 وانحراف معياري 1,211، مما يدل على أن المؤسسات لا تعمل على استبعاد المنتجات القديمة المماثلة لما يقدمه المنافسين من مزيج منتجاتها.

1-2 تحليل اتجاهات مفردات العينة تجاه عبارات القيمة المبتكرة (المتغير التابع):

جاء خلق القيمة المبتكرة في المؤسسات محل الدراسة عبر ابتكار القيمة المؤسسية وقيمة الزبون كالآتي:

جدول رقم 6: اتجاهات مفردات العينة تجاه القيمة المبتكرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
31	تتمتع المؤسسة برضا مقبول للمالكين عن الأرباح المحققة	3,6837	0,9527	مرتفع
32	للمؤسسة قدرة على الوفاء بالتزاماتها عند آجال الاستحقاق	4,0854	0,8766	مرتفع
33	استطاعت المؤسسة أن تنشأ مساحة سوقية خاصة بها ولا منافسة فيها	3,6752	1,0071	مرتفع
34	للمؤسسة علامة تجارية قوية تشكل عائقا لدخول منافسين جدد إلى مساحتها	3,7264	1,0877	مرتفع
35	أساليب المؤسسة في تخفيض التكاليف جعلتها محصنة من التقليد	3,4102	0,9926	مرتفع
36	تمتلك مؤسستكم قدرة عالية على الاستجابة للطلب المرتفع	3,8717	1,0046	مرتفع
37	تحوز المؤسسة على موارد يصعب إيجاد بديل لها مما يخلق تحديا لمحاولات تقليدها	3,6752	1,1128	مرتفع
38	تقوم المؤسسة بمزج مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة	3,6923	0,8755	مرتفع
39	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تتمتع بالقدرة على تحديد المجالات والفرص غير المكتشفة من المنافسين	3,8119	0,8801	مرتفع
40	للمؤسسة نظام أجور يستقطب الموارد البشرية الفريدة والتميزة	3,6581	0,9392	مرتفع
ابتكار القيمة للمؤسسة				
41	تقدم المؤسسة منتجات فريدة لا بديل لها بالسوق	3,5726	1,1243	مرتفع
42	المنتجات التي تقدمها المؤسسة جديدة ودخيلة على السوق الجزائري	3,4615	1,1260	مرتفع
43	تقدم مؤسستكم منتجات سبق المنافسون عرضها ولكن بخصائص أفضل منهم	4,1025	0,8942	مرتفع
44	تلي المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستكم أذواق الزبائن ورغباتهم	4,4017	0,7078	مرتفع جدا
45	تعرض مؤسستكم منتجاتها وخدماتها بأسعار أعلى من المنافسين	2,9401	1,1692	متوسط
46	الأسعار المعتمدة تتناسب مع جودة المنتج ولكن لا تتناسب مع قدرة معظم الشرائح من الزبائن	3,5641	1,0937	مرتفع
47	يولي الزبائن استعدادا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتجات المؤسسة نظيرا لعلامتها التجارية	3,9914	3,8763	مرتفع
48	يتم متابعة تجربة الزبون بضممان تقدم خدمات ما بعد البيع	4,0427	0,9504	مرتفع
49	تقدم مؤسستكم خدمة التوصيل خاصة في ظل فترات الحجر الصحي	3,9401	1,1086	مرتفع
50	يأخذ المسيرين بعين الاعتبار جميع اقتراحات الزبائن في تعديل المنتجات	4,1282	0,8360	مرتفع
51	تراقب المؤسسة توجهات الأسواق لاستكشاف الحاجات المستقبلية للزبائن	4,3162	0,7149	مرتفع جدا
52	يعمل الزبائن على مشاركة تجاربهم مع منتجاتكم على مواقع التواصل الاجتماعي	4,0769	0,8525	مرتفع
ابتكار القيمة للزبون				
		3,8782	0,5992	مرتفع
القيمة المبتكرة				
		3,8035	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتغير التابع والمتمثل في خلق القيمة المبتكرة حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي 3,80 هذا يشير على درجة الموافقة المرتفعة. أما المتغيرين التابعين لمتغير خلق القيمة المبتكرة جاء مرتبين كما يلي:

• **ابتكار القيمة للزبون:** جاء هذا المتغير التابع الثاني في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,599. ولقد احتلت العبارة رقم 44 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0,7078، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تلي رغبات زبائنها. أما العبارة رقم 45 شكلت أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2,94 وانحراف معياري 1,169 مما يوحي بأن المؤسسات محل الدراسة لا تعرض منتجاتها وخدماتها بأسعار أعلى من المنافسين.

• **ابتكار القيمة للمؤسسة:** جاء هذا المتغير التابع الأول في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,592 ولقد احتلت العبارة رقم 32 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,8766 مما يدل على أن للمؤسسات محل الدراسة قدرة على الوفاء بالتزاماتها عند آجال الاستحقاق، أما العبارة رقم 35 شكلت أقل قبول ضمن هذا المتغير التابع الأول إذ بلغ متوسطها الحسابي 3,41 وانحراف معياري 0,992 مما يوحي أن المؤسسات محل الدراسة تكون محصنة من التقليد عند إتباعها أساليب معينة في تخفيض التكاليف.

2-اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية أولا ومن ثم الفرضية الرئيسية ثانيا، ولكن قبل ذلك كان لا بد من التحقق من إعتدالية التوزيع، وهذا باعتباره شرطا أساسيا لإجراء الاختبارات المعلمية لاحقا كالاتي:

جدول رقم 7: نتائج اختبار إعتدالية التوزيع للمتغيرين

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		المتغير	صفة المتغير
مستوى المعنوية	الإحصائية	مستوى المعنوية	الإحصائية		
0,056	0,081	0,164	0,984	تبي إستراتيجية المحيط الأزرق	المتغير المستقل
0,080	0,078	0,139	0,977	القيمة المبتكرة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 2)

تظهر نتائج اختبار إعتدالية التوزيع للبيانات بالنسبة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الجدول رقم (7)، أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05) للاختبارين (كولجروف سمرونوف و شابيرو ويلك) لكل من إستراتيجية المحيط الأزرق والقيمة المبتكرة، وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

2-1 اختبار الفرضيات الفرعية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للمؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، أما الثانية فتتنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للزبون عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ". وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ما يلي:

جدول رقم 8: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

الفرضية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	درجة التأثير	مستوى الدلالة Sig	R	R ²	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الأولى	ابتكار القيمة للمؤسسة Y ₁	الحد الثابت	1,837	0,001	0,582	0,3387	0,3150	14,34	0,019
		بعد الاستبعاد X ₁	0,059	0,220					
		بعد التقليل X ₂	0,326	0,011					
		بعد الابتكار X ₃	0,024	0,633					
		بعد الزيادة X ₄	0,067	0,231					
$Y_1 = 1,837 + 0,59X_1 + 0,326X_2 + 0,024X_3 + 0,067X_4 + e_t \dots \dots - 1 -$									
الفرضية الفرعية الثانية	ابتكار القيمة للزبون Y ₂	الحد الثابت	3,023	0,000	0,690	0,4761	0,4573	25,44	0,012
		بعد الاستبعاد X ₁	-0,023	0,646					
		بعد التقليل X ₂	0,128	0,021					
		بعد الابتكار X ₃	0,046	0,387					
		بعد الزيادة X ₄	0,157	0,03					
$Y_2 = 3,023 - 0,023X_1 + 0,128X_2 + 0,046X_3 + 0,157X_4 + e_t \dots \dots - 2 -$									

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 3)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة المجتمعة على ابتكار القيمة للمؤسسة، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو مستوى الدلالة لفيشرف المحسوبة (0,019) وهي أقل من المستوى معنوية (0,05)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0,582) الذي يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها مجتمعة وابتكار القيمة للمؤسسة هي متوسطة نسبيا. بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R²=0,3150)، والذي يفسر أن (31,5%) من التغيرات الحاصلة في ابتكار القيمة للمؤسسة ناتج عن التغير في الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وهي تعتبر نسبة ضعيفة.
- وبالنظر للعلاقة الفردية بين ابتكار القيمة للمؤسسة وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، يتضح أن بعد التقليل دال إحصائيا لأن الدلالة المعنوية لـ T تقدر بـ 0,011 وهي أقل من 0,05، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التقليل يؤدي إلى زيادة في ابتكار القيمة للمؤسسة بـ 32,6%. في حين الأبعاد الأخرى لم تظهر وجود علاقة دالة إحصائيا مع ابتكار القيمة للمؤسسة بدلالة معنوية لـ T تراوحت بين (0,220 و 0,633) وهي أكبر من 0,05.
- أما نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية أظهرت ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة على ابتكار القيمة للزبون وهذا كان مبيّن في مستوى الدلالة لفيشرف المحسوبة وبالغة (0,012) وهي أقل من (0,05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0,690) الذي يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها وابتكار القيمة للزبون مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R²=0,4573) والذي يفسر أن (45,73%) من التغيرات الحاصلة في ابتكار القيمة للزبون ناتج عن التغير في إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها مجتمعة وهي نسبة ضعيفة.
- تشير العلاقة الفردية بين ابتكار القيمة للزبون وبعد الزيادة والتقليل على حدى، بوجود علاقة دالة إحصائيا فالدلالة المعنوية لـ T لكل منهما تراوحت بين (0,02 و 0,03) وهي أقل من 0,05، ومن تم فالبعدين مؤثرين على ابتكار القيمة للمؤسسة. أما الابتكار والاستبعاد فكانا دون دلالة مع ابتكار القيمة للزبون بدلالة معنوية لـ T تراوحت بين (0,387 و 0,646) وهي أكبر من 0,05.

2-2 اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ". وتظهر نتائج اختبار أثر هذه الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة على خلق القيمة المبتكرة في الجدول التالي:

جدول رقم 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	درجة التأثير	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معامل \bar{R}^2 التحديد المعدل	F فيشر	مستوى الدلالة
القيمة المبتكرة Y	الحد الثابت	2,430	0,000	0,708	0,501	0,4831	28,12	0,045
	بعد الاستبعاد X_1	0,018	0,665					
	بعد التقليل X_2	0,227	0,039					
	بعد الابتكار X_3	0,35	0,420					
	بعد الزيادة X_4	0,187	0,019					

$$Y = 2,430 + 0,018X_1 + 0,227X_2 + 0,35X_3 + 0,187X_4 + e_t \dots - 3$$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 4) $F_t^{0,05} [4, 112] = 5,66$

يتضح من الجدول أعلاه المتعلق بنتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة مجتمعة على خلق القيمة المبتكرة للمؤسسة، وهذه المعنوية تؤكدها قيمة F المحسوبة والبالغة (28,12)، وهي أكبر من F الجدولية والتي تبلغ 5,66، مع الإشارة أن بعدي الاستبعاد والابتكار لم يحدثا أثر معنوي لأن مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من (0,05). وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وخلق القيمة المبتكرة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,708$) الذي يشير إلى أن العلاقة الارتباطية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وخلق القيمة المبتكرة في المؤسسات محل الدراسة مرتفعة نسبيا. بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2=0,4831$) والذي يفسر أن (48,31%) من التغيرات الحاصلة في خلق القيمة المبتكرة للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.
- وبالنظر للعلاقة الفرادية بين القيمة المبتكرة وكل من بعد التقليل والزيادة على حدى فتوجد دلالة إحصائية إذ أن الدلالة المعنوية ل T تراوحت بين (0,019 و 0,039) على التوالي وهي أقل من 0,05. ومن تم فإن بعدي التقليل والزيادة كانا البعدين المفسرين والمؤثرين على خلق القيمة المبتكرة. في حين البعدين الآخرين (الاستبعاد والابتكار) لم يظهر وجود علاقة دالة إحصائية مع القيمة المبتكرة بدلالة معنوية ل T تراوحت بين (0,665 و 0,420) وهي أكبر من 0,05.

رابعا: مناقشة النتائج:

سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها فيما سبق ومحاولة تقديم تفسيرات لها عبر أربعة نقاط محورية كالآتي:

1-مناقشة نتائج اتجاهات مفردات العينة تجاه تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة:

- أظهرت المؤسسات الجزائرية محل الدراسة درجة مرتفعة في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وكذلك خلق القيمة المبتكرة، وهذا يدل على الوعي الكبير لدى مسؤولي هذه المؤسسات بأهمية الاختلاف والتفرد عن المنافسين سواء بادراك منهم بشكل قصدي في تطبيق هذه الإستراتيجية، أو حتى بتطبيق مضامينها دون إدراك منهم أنها تعود لإستراتيجية قائمة بذاتها كإستراتيجية المحيط الأزرق.

• رغم الدرجة المرتفعة في ابتكار القيمة، إلا أنه ليس جميع من طبق إستراتيجية المحيط الأزرق قد تمكن من خلق هذه القيمة (المتوسط الحسابي ل BOS أكبر من متوسط القيمة المبتكرة) وهو أمر منطقي جدا، فبقدر ما تحمله هذه الإستراتيجية من فرص تحقيق النمو المرتفع، إلا أنها تحمل أيضا هامشا من الخطورة لما تحدثه من تغييرات جذرية بقلب المؤسسة، خاصة في حالة عدم تجسيد أبعادها بشكل فعال وفي غياب قيادة كفؤة.

2-مناقشة نتائج اتجاهات مفردات العينة تجاه ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون:

• إن تمكن المؤسسات محل الدراسة من خلق القيمة المبتكرة بشكل مرتفع، ما هو الآ تعبير عن ابتكارها القيمة للمؤسسة وللزبون معا بشكل مرتفع أيضا وفي آن واحد، إذ تمكنت من جهة من إنشاء مساحة سوقية تنفرد بالنشاط فيها ولا تتنازع فيها على حصصها السوقية، بما أثر إيجابيا على نمو رقم أعمالهم وخلق القيمة للمساهمين والملاك، ومن جهة أخرى استطاعت أن تقدم عروض تغطي احتياجات عملائها وتلبي أذواقهم بما يخلق لديهم القيمة. هذا التمكن المرتفع من خلق القيمة المبتكرة لا يعني بالضرورة أنه تحت تأثير استراتيجية المحيط الأزرق، وحدها نتائج اختبار الفرضيات وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد من سيفصل في ذلك والتي سيتم مناقشتها وتفسيرها في النقطة الرابعة من هذا الجزء المتعلق بمناقشة النتائج.

3-مناقشة نتائج اتجاهات مفردات العينة تجاه تطبيق الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق:

• تطبق المؤسسات المدروسة بعد الزيادة بشكل مرتفع جدا وبالدرجة الأولى وهو ما يؤكد على الجهود المبذولة من طرف المسؤولين على رفع جودة منتجاتهم وتعزيز عوامل الإبداع في المنتجات الناجحة. كما أن تطبيق بعد الابتكار كان مرتفعا بالدرجة الثانية ما يدل على أن هذه المؤسسات تضع الابتكار ضمن استراتيجيتها، لتقدم عروض مبتكرة غير مماثلة لما يقدمه المنافسون. ويمكن تفسير استجابة المؤسسات حول تطبيق بعدي الابتكار والزيادة بهذا الترتيب، هو حقيقة كون الابتكار كعملية يتطلب تكثيف لعمليات البحث والتطوير لخلق منتجات مبتكرة وهو ما يستنزف الكثير من الموارد المالية، في حين تطبيق الزيادة لا يحتاج ذلك، فالمنتجات التي حققت رضا الزبون قد سبق تحديدها، يكفي فقط التركيز على دعم خصائصها.

• تطبيق بعد التقليل كان من اهتمامات المؤسسات أيضا وبدرجة مرتفعة ما يشير إلى أن هذه المؤسسات تعمل فعلا على تقليص العروض المكلفة والتي لا تخلق قيمة فعلية للزبون، بما يحسن تجربته من جهة ويؤثر إيجابيا على هيكل تكاليف المؤسسة من جهة أخرى. وبالرغم من أن تطبيق بعد الاستبعاد كان مرتفعا، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة من بين الأبعاد الأخرى. ويمكن تفسير هذا الترتيب في الاستجابة بين التقليل والاستبعاد، بكون الاستبعاد أكثر تحديا من ناحية التجسيد مقارنة بالتقليل لهذا كان الأقل تطبيقا، فهو يقوم على الإلغاء التام بدلا من التخفيض لجميع الخصائص والمنتجات والممارسات التي لا تخلق قيمة فعلية للزبون حتى لو كان جميع المنافسون يبقون عليها، وهذا التفكير يحمل هامشا كبيرا من الخطورة بالنسبة للمؤسسات التي عادة ما تتبع الباناشماركينغ مع منافسيها.

4-مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

• أفرت نتائج الدراسة بوجود علاقة تأثير بين إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة أي أن تطبيق المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لهذه الإستراتيجية قد مكن من ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا ولكن بشكل ضعيف ($\bar{R}^2=48.31\%$). يفسر هذا الضعف بكون بعد التقليل والزيادة البعدين الوحيدين المعنويين في هذه العلاقة دون الابتكار والاستبعاد بالرغم من التطبيق المرتفع لهما.

• تم إثبات وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للمؤسسة، أي أن تبني المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لإستراتيجية المحيط الأزرق، قد مكن من ابتكار القيمة المؤسسية ولكن بشكل ضعيف ($\bar{R}^2=31.50\%$). ويرجع هذا التأثير الضعيف لكون بعد التقليل هو البعد الوحيد المؤثر في العلاقة دون بعد الاستبعاد، والذي من المفترض أنه من ضمن الثنائية (التقليل+الاستبعاد) التي تخلق القيمة للمؤسسة.

• كشفت الدراسة عن وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للزبون، أي أن تبني المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لهذه الإستراتيجية قد ساهم في ابتكار القيمة للزبون ولكن بشكل ضعيف ($\bar{R}^2=45.73\%$)، وهذا راجع لكون بعد

الزيادة معنويا في هذه العلاقة مقارنة بالابتكار الذي لم يؤثر بالرغم من كونه ضمن الثنائية (الزيادة+الابتكار) التي تخلق القيمة للزبون. وقد كان بعد التقليل معنويا أيضا تجاه ابتكار القيمة للزبون باعتبار أن تقليل جميع العوامل التي لا تعود عليه بالنفع، سيزيد من خلق القيمة.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة، أظهر الإطار النظري أن التوجه نحو تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لم يبق خيارا بقدر ما أصبح ضرورة ملحة لقدرة هذه الإستراتيجية على ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا. ومن الناحية الميدانية، أثبت الإطار التطبيقي بعد دراسته لـ 117 مؤسسة جزائرية أن هذه الأخيرة تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل مرتفع، مع تفاوت نسبي في تطبيق أبعادها الأربعة لصالح بعد التقليل والزيادة. كما أسفرت الدراسة عن إثبات وجود أثر لإستراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة بابتكارها القيمة للمؤسسة وللزبون معا بالرغم من كون ذلك التأثير ضعيفا نوعا ما، وعلى هذا الأساس يمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- ساهمت إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق القيمة المبتكرة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، ولكن بشكل ضعيف وهذا لإعطاء مسؤولي هذه المؤسسات أولوية في التطبيق لبعده التقليل والزيادة، مقارنة بالابتكار والاستبعاد اللذين يعتبران بعدين مفتاحيين وحاسمين في إحداث قفزة ملموسة في القيمة للمؤسسة وللزبون معا؛
- ظهرت إستراتيجية المحيط الأزرق بقدرتها التفسيرية الضعيفة في ابتكار القيمة المؤسسية بالمؤسسات الجزائرية المدروسة، وهو ما تم تفسيره بعدم إظهار هذه المؤسسات لممارسات حقيقية لاستبعاد العوامل التقليدية للمنافسة والاكتفاء بتقليلها؛
- ظهرت إستراتيجية المحيط الأزرق أيضا بقدرتها تفسيرية ضعيفة تجاه ابتكار القيمة للزبون بالمؤسسات الجزائرية المدروسة، وهو أمر منطقي بعد تبين أن بعد الابتكار لم يكن له أي تأثير، وهذا ما فسر بعدم الاستثمار في العوامل المبتكرة بالشكل الكافي، والتحفيز على الاستثمار في عوامل النجاح الحالية.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ينبغي على المؤسسات محل الدراسة أن تعيد النظر في استراتيجيات المحيطات الزرقاء الخاصة بها، باتخاذ أنسب الإجراءات التي من شأنها أن تدعم ممارسات الاستبعاد والابتكار التي كانت الأقل تطبيقا في هذه الدراسة.
- ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب التغييرات الجوهرية التي من شأن إستراتيجية المحيط الأزرق إحداثها، وإشراك الجميع في صياغتها، الأمر الذي يساهم في تقليل شدة مقاومة التغيير التي يمكن إبدائها.

قائمة المراجع:

- 1- يسرى حمزة، الياس قصابي، استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، اضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، المجلد 4، 2021.
- 2- Abdulraheem Ali Alghamdi, Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact), Universal Journal of Management, Vol 4, N4, 2016.
- 3- Aissa Hireche, Merieme Hireche, Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise. Business Management Review, Vol 3, N1, 2013.
- 4- Fatima Hafied, Yousra Hamra, Theory of red queen effect: The dilemma of Hypercompetition, Journal of economics studies and researches in renewables energies, Vol 08, N 02, 2021.
- 5- Jamilah Hassan Basri and others, Blue ocean strategy: The application in University Sains Malaysia Library, Seminar proceeding of developing Academic Library Services, July 5-7, Kelantan, Malaysia, 2011.
- 6- Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, vol 19, N1, 2017.

- 7- Yinghan Lv, The Business Model Study on Red Collar Group: Based on the Perspective of Blue Ocean Strategy, Chinese Studies, vol. 6, no 2, 2017.
- 8- Yousra Hamra, Ilyes Gassabi, Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation-case study of Sun Circus company, Administrative And Financial Sciences Review, Vol5, N2, 2021.
- 9- W.Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Shift, beyond competing, proven steps to inspire confidence and seize new growth, London, England: Macmillan, 2019.
- 10- W.Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, how to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant, expanded edition, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA, 2015.

الهوامش:

¹ - W.Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Shift, beyond competing, proven steps to inspire confidence and seize new growth, London, England: Macmillan, 2019, p21.

² - Jamilah Hassan Basri and others, Blue ocean strategy: The application in University Sains Malaysia Library, Seminar proceeding of developing Academic Library Services, July 5-7, Kelantan, Malaysia, 2011, p77.

³ - يسرى حمرة، الياس قصابي، إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، اضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، المجلد 4، 2021، ص 121.

⁴ -Fatima Hafied, Yousra Hamra, Theory of red queen effect: The dilemma of Hyper competition, Journal of economics studies and researches in renewables energies, Vol 08, N 02, 2021, p557.

⁵ - W.Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, how to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant, expanded edition, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press, 2015, p253.

⁶ - Yinghan Lv, The Business Model Study on Red Collar Group: Based on the Perspective of Blue Ocean Strategy, Chinese Studies, vol. 6, no 2, 2017, p124.

⁷ - Yousra Hamra & Ilyes Gassabi, Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation-case study of Sun Circus company, Administrative And Financial Sciences Review, Vol 5, N2, 2021, p452.

⁸ - Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, Vol 19, N1, 2017, p11

⁹ - Abdulraheem Ali Alghamdi, Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact), Universal Journal of Management, Vol 4, N4, 2016, p144.

¹⁰ - Jamilah Hassan Basri and others, Op.Cit, p77.

¹¹-Aissa Hireche, Merieme Hireche, Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise. Business Management Review, Vol 3, N1, 2013, p8.

¹² - يسرى حمرة، الياس قصابي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الملاحق:

ملحق 1: نتائج اختبار صدق الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations				Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité (X)		Statistiques de fiabilité (Y)	
%	N	Value	Observations	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
100,0	117			52	,821	30	,789	22	,748
0	0	Exclue ^a							
100,0	117	Total							

ملحق 2: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X	,081	117	,058	,984	117	,184
Y	,078	117	,080	,977	117	,139

ملحق 3: نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين

Récapitulatif des modèles ^b			
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,582 ^a	,3387	,3150

a. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3
b. Variable dépendante : Y1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés				
		ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	13,8057	4	3,4514	14,34	,019 ^b
	de Student	26,9333	112	,2405		
	Total	40,7391	116			

a. Variable dépendante : Y1
b. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3

Coefficients ^a				
Coefficients non standardisés				
Modèle	B	t	Sig.	
1	(Constante)	1,837	3,442	,001
	X1	,059	1,234	,220
	X2	,326	2,585	,011
	X3	,024	,479	,633
	X4	,067	1,205	,231

a. Variable dépendante : Y1

Récapitulatif des modèles ^b			
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,690 ^a	,4761	,4573

a. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3
b. Variable dépendante : Y2

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés				
		ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	19,6343	4	4,9085	25,44	,012 ^b
	de Student	21,8257	112	,19487		
	Total	41,460	116			

a. Variable dépendante : Y2

Coefficients ^a				
Coefficients non standardisés				
Modèle	B	t	Sig.	
1	(Constante)	3,023	5,371	,000
	X1	-,023	-,481	,646
	X2	,128	,982	,021
	X3	,046	,968	,387
	X4	,157	,973	,033

a. Variable dépendante : Y2

ملحق 4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles ^b			
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,708 ^a	,501	,4831

a. Variable dépendante : Y
b. Prédicteurs : (Constante), X4, X1, X2, X3

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés				
		ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	14,8907	4	3,7225	28,110	,045 ^b
	de Student	14,5913	112	,1302		
	Total	29,482	116			

Coefficients ^a				
Coefficients non standardisés				
Modèle	B	t	Sig.	
1	(Constante)	2,430	5,284	,000
	X1	,018	,434	,665
	X2	,227	2,089	,039
	X3	,035	,810	,420
	X4	,187	1,295	,019

a. Variable dépendante : Y