

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه

**The Impact of applying the Blue Ocean Strategy on the Competitive Advantage**

**A field study in Private Banks in Hama**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص MBA

إعداد الطالبة

وعد جرجنازي

**Waed\_82846**

إشراف

أ.م. د. د. مجد صقور

الإهداء

إلى منارة حياتي وبوصلة دربي . . . . أمي .

إلى أخي فقيدي . . . الشهيد خالد .

إلى جمال . .

## شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور **مجد صقور** الذي أشرف على إعداد هذا المشروع فكان نعم المرشد والموجه منذ أن كان موضوع الدراسة في مراحلها الأولى وساهم فيه بالرأي والنصيحة وكان له الفضل الكبير بتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاته في إتمام هذه الدراسة.

كما أشكر الإدارة و أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية لما قدموه من تسهيل ودعم خلال مسيرتي الدراسية.

كما أتقدم بعظيم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

و أتقدم بالشكر لكافة مجتمع الدراسة من مدراء وموظفين في المصارف الخاصة بحماة لإعطائهم الوقت الكافي للاستبانة ومساندتهم هذه الرسالة بإبداء رأيهم بكل حرية ودون تحيز.

## ملخص الدراسة

الطالبة : وعد عبد اللطيف جرجنازي.

العنوان: أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه

عام 2018

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: مجد صفّور.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في حماه ، وذلك من خلال استكشاف مدى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد ، الزيادة ، التقليل ، الابتكار) وتأثيرها على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع).

يتألف مجتمع الدراسة من المصارف الخاصة العاملة في مدينة حماه والمكونة من خمسة مصارف وتم تحديد ثلاثة مصارف منها أي بنسبة 60% من مجتمع الدراسة، وهذه المصارف هي (بنك بيمو السعودي الفرنسي ، بنك بيبيلوس سورية ، بنك البركة سورية ) ، وأما عيّنة الدراسة فقد اشتملت على الأفراد العاملين في هذه المصارف من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفين اداريين، حيث بلغ عددهم 55 موظفاً ، إذ تم توزيع (55) استمارة استبانة ، وتم استعادة (50) ، في حين بلغت الاستثمارات الصالحة منها (48) فقط ، أي بنسبة استجابة بلغت (87%). وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه. وكان أكبر علاقة تأثير لُبعد الاستبعاد ثم تلاه من حيث التأثير بُعد الابتكار والتقليل وأخيراً جاء بُعد الزيادة بالمرتبة الأخيرة.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات أبرزها ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وذلك لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية وذلك من خلال منظور استراتيجية المحيط الأزرق والذي يساهم بتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية المحيط الأزرق ، المحيط الأحمر ، الميزة التنافسية .

## فهرس المحتويات

1	الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .....
1-1	1-1 مقدمة .....
1	1-2 الدراسات السابقة .....
9	1-3 مشكلة البحث .....
10	1-4 أهمية البحث .....
11	1-5 مصطلحات البحث .....
11	1-6 أهداف البحث .....
12	1-7 متغيرات البحث وفرضياته .....
15	1-8 مجتمع البحث وعيّنته .....
15	1-9 منهجية البحث .....
16	1-10 حدود البحث .....
16	1-11 خطة البحث .....
17	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث .....
17	2-1 تمهيد .....
17	2-2 المبحث الأول : استراتيجية المحيط الأزرق .....
17	2-2-1 نشأة استراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها .....
20	2-2-2 الفرق بين المحيط الأزرق والأحمر .....
21	2-2-3 مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء .....
21	2-2-4 إيجاد المحيطات الزرقاء .....
22	2-2-5 الدعامات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق .....
23	2-2-6 مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق .....
25	2-2-7 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق : .....
26	2-3 المبحث الثاني : الميزة التنافسية .....
26	2-3-1 مفهوم الميزة التنافسية .....
28	2-3-2 خصائص الميزة التنافسية .....
28	2-3-3 أهمية الميزة التنافسية .....
29	2-3-4 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية .....
30	2-3-5 أبعاد الميزة التنافسية: .....
33	2-3-6 مفهوم المنافسة البنكية : .....

34	..... أنواع المنافسة البنكية	7 - 3 - 2
35	..... آثار المنافسة البنكية على النشاط الاقتصادي	8 - 3 - 2
36	..... 4 - 2 المبحث الثالث : العلاقة بين المحيط الأزرق والميزة التنافسية	
38	..... الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث	
38	..... 1 - 3 تمهيد	
38	..... 2 - 3 المبحث الأول : لمحة عن المصارف الخاصة	
39	..... 3 - 3 المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	
39	..... 1 - 3 - 3 تطوير أداة البحث	
41	..... 2 - 3 - 3 ثبات وصدق أداة البحث	
42	..... 3 - 3 - 3 خصائص عينة الدراسة	
47	..... 4 - 3 - 3 نتائج الإحصاء الوصفي	
58	..... 5 - 3 - 3 اختبار فرضيات البحث	
72	..... 4 - 3 المبحث الثالث : النتائج والمقترحات	
72	..... 1 - 4 - 3 النتائج	
74	..... 2 - 4 - 3 المقترحات	
75	..... 3 - 4 - 3 مقترحات لدراسات مستقبلية	
76	..... قائمة المراجع :	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
12	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وفق ما ورد في الدراسات السابقة وبعض الكتب الأدبية	1-1
13	أبعاد الميزة التنافسية وفق ما ورد في الدراسات السابقة وبعض الكتب الأدبية	2-1
20	تعريف بعض الكتاب والباحثين لاستراتيجية المحيط الأزرق	1-2
21	مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والأزرق	2-2
28	تعريف بعض الباحثين للميزة التنافسية	3-2
41	درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها	1-3
41	عدد عبارات كل متغير والمصدر من الدراسة	2-3
42	معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	3-3
43	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس	4-3
44	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب العمر	5-3
45	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي	6-3
46	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي	7-3
47	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	8-3
48	اختبار التوزيع الطبيعي	9-3
49	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الاستبعاد	10-3
50	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الزيادة	11-3
51	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التقليل	12-3
52	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الابتكار	13-3
53	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	14-3
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الكلفة	15-3
55	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الجودة	16-3
56	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد المرونة	17-3
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التسليم	18-3
58	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الإبداع	19-3
59	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية	20-3
59	نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق	21-3
62	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية	22-3
62	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية	23-3
62	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية	24-3
64	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد التقليل والميزة التنافسية	25-3
64	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد التقليل والميزة التنافسية	26-3
65	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد التقليل والميزة التنافسية	27-3
66	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية	28-3
67	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية	29-3
67	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية	30-3
69	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية	31-3
69	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية	32-3

69	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية	33-3
70	اختبار تجانس المجموعات	34-3
71	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بحسب العمر	35-3
72	اختبار تجانس المجموعات	36-3
72	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	37-3
72	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بحسب المسمى الوظيفي	38-3

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
43	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الجنس	1-3
44	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب العمر	2-3
45	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المؤهل العلمي	3-3
46	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي	4-3
47	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	5-3
61	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بعد الاستبعاد والميزة التنافسية	6-3
64	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بعد التقليل والميزة التنافسية	7-3
66	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بعد الزيادة والميزة التنافسية	8-3
68	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بعد الابتكار والميزة التنافسية	9-3

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

### 1-1 مقدمة

في ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس محموم بين مختلف المنظمات صناعية كانت أم خدمية في سعيها باتجاه تحقيق التفوق على المنافسين وكسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي ترتب على المنظمات تبني مضامين فلسفية جديدة تسهم إلى حد كبير في الوصول إلى حالة الانعتاق من المنافسة والبحث عن حالة التفرد وقيادة السوق مستندة إلى سياقات التفكير الإبداعي للقائمين على تخطيط الأنشطة ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها التنافسي. وهكذا إن هذا الفصل سوف يستعرض الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهميته ثم يستعرض أهداف البحث ومتغيراته وفرضياته متضمناً مجتمع البحث وعينته ومنهجية البحث وحدوده وخطة البحث .

### 1-2 الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالمشح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة فوجدت منها التي تبحث بأثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية بشكل مباشر ، ومنها التي لها علاقة باستراتيجية المحيط الأزرق أو الميزة التنافسية على حد سواء في قطاعات مختلفة ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومنها ما يلي :

#### 1-2-1 الدراسات العربية :

1- دراسة (نصور،2016) بعنوان "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركات العصائر السورية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودور أبعاد الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار في نمو أسواق هذه الشركات وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المحيط الأزرق من وجهة نظر العاملين الإداريين. و تمت الدراسة على شركات العصائر في محافظة اللاذقية.

1 . نصور ، ريزان (2016) ، "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية" ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد 28 ، ص. ص : 43-63

وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تلعب دوراً هاماً في خلق أسواق جديدة للشركات المدروسة من خلال استبعاد وتقليص كل ما هو غير ضروري من الإجراءات والمنتجات والخدمات والزيادة والابتكار المستمر لخلق طلب جديد حيث أن هناك علاقة ذات دلالة ما بين أبعاد فلسفة المحيط الأزرق وبين نمو الأسواق.

## 2- دراسة (النسور، 2016) " أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية" <sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الإحصائي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، وقد بلغت العينة 322 شخص من المدراء ومساعديهم العاملين في المصارف التجارية السعودية في مدينة الرياض ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت :

1. وجود أثر إحصائي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجميع مؤشراتها على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 80.2%
2. الاهتمام بالتجديد والابتكار يعد المصدر الرئيسي للتمايز وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف وبينت النتائج
3. استبعاد العناصر المكلفة للمصارف والتركيز على العمل بالطاقة الانتاجية القصوى للاستفادة من وفورات الحجم
4. التركيز على ميزة تسليم الخدمة للعميل بالوقت المناسب.
5. كذلك أن 59.5% من أفراد العينة يروا أن المصارف التجارية في السعودية تتمتع بميزة تنافسية ناجمة عن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

## 3- دراسة ( البياتي وسعيد ، 2016) بعنوان : "المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخل والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية" <sup>3</sup>

<sup>2</sup> . النسور، إياد. (2016)، "أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية"، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال ، العدد 1، ص: 2-15

<sup>3</sup> . البياتي ، فائز ، وسعيد ، عباس. (2016)، "المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخل والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الراجحي"، مجلة كلية المأمون الجامعة ، المجلد 27 ص، ص 125-158.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك المدراء لجدوى تحقيق حالة التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج من السوق، والتحقق من أن استراتيجية المحيط الأزرق تتلاءم بشكل أفضل مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة البحث من (37) مديراً في مصرف الرافدين واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

1. تبين وجود متوسط لممارسات استراتيجية المحيط الأزرق منها سعي المصرف المبحوث لإيجاد أفكار جديدة لخدمات جديدة.
2. اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تتلاءم مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر.

#### 4- دراسة ( قاسم ومحمد، 2012 ) بعنوان : "مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية"<sup>4</sup>

هدفت الدراسة إلى توظيف الإطار النظري من خلال ما كتب حول تلك المسارات ومحاولة تطبيقه ميدانياً على الشركة المبحوثة ، والتعرف على مستوى المتوافر من مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية فيما تمثلت العينة بالقيادات الإدارية في هذه الشركة، واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. اتضح أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تمتلك تصورات واضحة عن استراتيجية المحيط الأزرق.
2. تبين أن هناك توافر لمسارات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة.

#### 5- دراسة ( العطار، 2010 ) بعنوان : "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي"<sup>5</sup>

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأطير مفاهيمي لفلسفة المحيط الأزرق والتفوق التنافسي، والتعرف على واقع فلسفة المحيط الأزرق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستطلاعي ، واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

4 . قاسم ،سعد وعد الله ،ومحمد ،سعيد عبد الله.(2012)، "مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية"، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 35 ملحق 113 ، 2013، ص. ص : 40-55.

5 . العطار، فؤاد حمودي.(2010)، "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد" ، مجلة جامعة كربلاء ، المجلد 8 ، العدد 3 ، ص. ص: 52-68.

1. أوضحت النتائج أهمية واضحة لأبعاد فلسفة المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي.
2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فلسفة المحيط الأزرق بأبعاده والتفوق التنافسي بمؤشراته.

#### 6- دراسة ( رؤوف ، 2009 ) بعنوان "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي" <sup>6</sup>

اختبار العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي ، تكونت عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومعاونيهم للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى الذي بلغ عددهم 40 ، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مكنت الباحث من التوصل إلى استنتاجات منها ما يثبت الفرضيات المعتمدة وتقديم مقترحات تساهم في تعميق دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي للمنظمة المبحوثة.

1. يتضح أن الشركة المبحوثة تبدي اهتماماً كبيراً بمراقبة أداء المنظمات المنافسة، الأمر الذي يمثل خطوة صحيحة في مجال ترصين وضعها التنافسي
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي على المستوى الكلي وبين كل بعد من تلك الأبعاد والأداء التسويقي بدلالة متغيراته في المنظمة المبحوثة.

#### 7- دراسة (البناء ، 2009) بعنوان "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" <sup>7</sup>

ركز الباحث على دراسة الارتباط والأثر ما بين استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لبقاء الشركات في مواقع قيادة الأسواق والريادة ، حيث عينة الدراسة شملت 100 من مدراء فروع ووحدات وأقسام شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ، وتوصلت الدراسة لأبرز النتائج :

هناك علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبين تطبيق فلسفة المحيط الأزرق.

6 . رؤوف رعد عدنان (2009)، "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى" ، تتمية الراقدين، العدد ٩٨، مجلد ٣٢، لسنة 2010، ص.ص: 318-335.

7 . البناء، زينب مكي محمود.(2009)، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة مقارنة لعينة من شركتي زين واسيا سيل للاتصالات" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

## 8- دراسة ( الطائي ، 2006 ) بعنوان : "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي"<sup>8</sup>

هدفت الدراسة للتعرف إلى تطبيق استراتيجية السوق الأزرق في المنظمات العراقية عامة والمنظمة المبحوثة قيد الدراسة خاصة وذلك عن طريق مصفوفة السوق الأزرق وزيادة التفوق التنافسي من خلال الأساليب التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من مدراء التسويق ومدراء البيع والموزعين والإنتاج والبالغ عددهم 20، واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. اتضح بأن الشركة المبحوثة لديها الاطلاع والالمام بممارسة استراتيجية السوق الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها وعملي لا يوجد.
2. وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسي حيث كان لاستراتيجية المحيط الأزرق دور بارز في تحقيق التميز التنافسي.

## 9- دراسة (الجنابي، 2006) بعنوان : "أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"<sup>9</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي ، وتطوير الدور المستقبلي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، وتكونت عينة الدراسة 40 من مدراء المصارف الحكومية والأهلية العراقية، وتوصلت لأهم النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي.
2. تباين اهتمامات المصارف لأبعاد التفوق التنافسي.

8 . الطائي، يوسف حبيب سلطان. (2006) ، "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة" ، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (8) ، العدد (4) ، السنة 2006 ، ص.ص:9-53.

9 . الجنابي، أميرة هانف حداوي. (2006) ، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي العراقي العام والخاص" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

1- دراسة (Alhaddi, 2014) بعنوان : "استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة للإدارة الاستراتيجية"<sup>10</sup>

"Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management"

تهدف الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تنفيذ مبادرات الاستدامة من خلال الاسترشاد بالتمائل بين مفهوم الاستدامة واستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال كونها محرك لتحقيق الابتكار والقيمة وذلك من خلال الإطار المفاهيمي الذي تناوله الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

تقترح هذه الدراسة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) والاستدامة من حيث سعيها للابتكار والقيمة ويتم ذلك من خلال إدخال BOS والاستدامة في إطار مفاهيمي متكامل والذي يمكن مديري المنظمات استخدامها بوصفها المبدأ التوجيهي في تطوير استراتيجية المنظمة.

2- دراسة (Maino,2013) بعنوان "محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا"<sup>11</sup>

"Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial"

هدفت الدراسة إلى استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا واستهدفت الدراسة 25 بنكا من بين 43 بنك تجاري مسجل في كينيا. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. خلصت الدراسة إلى أن معظم البنوك تدرك المسائل المتعلقة بـ التخفيض، استبعاد، الزيادة والابتكار.
2. كما خلصت أيضاً إلى أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك.

10.Alhaddi, H. (2014)," Blue ocean strategy and sustainability for strategic management", International conference on Business **Management and Governance**, VOL 82, Issue 16, pp:125-132

11 . Miano, E. M. (2013). "Determinants of implementation of Blue Ocean Strategy in commercial banks in Kenya", university of Nairobi, Kenya ,Unpublished MBA Thesis.

3- دراسة (Mainardes & Others,2011) بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: اقتراح وتطبيق نموذج مقترح" <sup>12</sup>

"Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model"

هدفت الدراسة لوضع نموذج تصوري يوضح عمليات واستراتيجيات المزايا التنافسية في مؤسسات التعليم العالي حيث ضم المقترح بعض الاستراتيجيات المشهورة في مجال إدارة الأعمال وبينت الدراسة العوامل التي تربط المؤسسات التعليمية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تحقق الميزة التنافسية لها وتسهم الدراسة بشكل رئيس في تطبيق استراتيجيات إدارة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. امكانية تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية التي تعتبر ركيزة أساسية في مجال الأعمال على مؤسسات التعليم العالي.

2. يتحقق التنافس في مؤسسات التعليم العالي عندما يكون لديها ارتباط قوي بين مواردها والبنية المعرفية عند العاملين بها وجميع أصحاب المصلحة.

### 1 - 2 - 3 التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ندرة الدراسات التي درست استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كدراسة تطبيقية في المصارف الخاصة عموماً والمصارف الخاصة في سورية خصوصاً ، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأخرى أكدت على أهمية توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية .

والدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق اتجهت لدراسة أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على نمو الأسواق أو الأداء التسويقي أو التفوق التنافسي أو لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، أو لدراسة المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق . أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة ، فقد ركزت بعض الدراسات على الإدارة العليا ، وبعضها على المديرين العامين ورؤساء الأقسام ومساعدتهم ، وبعضها على الموظفين الإداريين ، واعتمدت معظم الدراسات استخدام الاستبانة .

12 . Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011), "Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model", **International Journal of Management in Education**, Vol.5, No.2/3, p.p:145-168.

اتفقت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق تحقيق التفوق التنافسي وتحسين الأداء والتميز المؤسسي سواء على الصعيد العربي أو الأجنبي، ووجود علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وبعض المتغيرات الأخرى مثل الميزة التنافسية، التميز التنافسي المستديم .

واتفقت أغلب الدراسات على تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) وهو المتغير المستقل مثل دراسات (نصور، 2016) ، (النسور، 2016) ، (العتار، 2010) ، (البناء، 2009) ، (الطائي، 2006) ، (Alhaddi, 2014) ، ومنها من اختلف في تحديد هذه الأبعاد (متابعة المنظمات البديلة والشبيهة، الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية للمنظمات، إعادة تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين، متابعة المنتجات والخدمات المكملة) مثل دراسات (قاسم ومجد، 2012) ، (رؤوف، 2009).

واتفقت معظم الدراسات في اتخاذ أبعاد الميزة التنافسية أو ركزت على بعض الأبعاد (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع) وهو المتغير التابع، مثل دراسات (النسور، 2016) ، (البياتي وسعيد ، 2016) ، (العتار ، 2010) ، (الطائي ، 2006) ، (الجنابي ، 2006).

#### 1 - 2 - 4 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل للتميز التنافسي.
2. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظراً للكم الكبير من المعلومات التي احتوتها.
3. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة .
5. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
6. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
7. استفادة في التعرف على بناء النتائج والمقترحات الختامية للدراسة.

## 1 - 2 - 5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ما يميز هذه الدراسة بأنها تحاول إعطاء نظرة أكثر شمولية لاستراتيجية المحيط الأزرق بحيث تجمع أهم العناصر التي أشارت إليها الدراسات السابقة من خلال تحديد مدى وتأثير أبعاد هذه الاستراتيجية (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) على الميزة التنافسية بجميع أبعادها من خلال (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع) ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعدّ جديدة لم يسبق إجراءها ضمن القطاع المصرفي في سورية – محافظة حماه ، وستكون نتائج هذه الدراسة إغناء علمي فكري لدراسات وأبحاث مستقبلية للقطاعات المختلفة الصناعية والخدمية في سورية .

### 1- 3 مشكلة البحث

أصبح التنافس بين الشركات المتناظرة لا بد منه، وأضحى هدف البحث عن الأسواق والزيائن الجدد هدف استراتيجي تنشده جميع المنظمات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة في عصرنا الحالي، وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر، لذا حتم على المنظمات البحث عن استراتيجيات معينة تكسبها القوة والنفوذ وزيادة حصتها السوقية على منافسيها، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق، وتم استخدامها كاستراتيجية تنافسية الغرض منها تحقيق التفوق التنافسي (البياتي، وسعيد ، 2016 :125).<sup>13</sup>

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق فكراً علمياً حديثاً ينقل المؤسسة من المنافسة التقليدية إلى التنافس في المنطقة التي تهيمن عليها هذه المنظمة بدون صراعات. ويعتبر قطاع المصارف الخاصة في سورية واحداً من الخدمات الرئيسية والهامة في الاقتصاد الوطني ، لذلك فإن المنافسة بين المصارف الخاصة كبيرة ومكثفة. ومن خلال دراسة ميدانية استكشافية أولية التي تضمنت بعض المقابلات مع بعض المديرين الماليين في تلك المصارف في محافظة حماه ، قد تبين أنهم يجهلون هذا المصطلح الهام وهذه الطريقة العلمية ، وكما أن قلة الدراسات التي خصصت بذلك الشأن في سورية في القطاع المصرفي ، وبالتالي تعمل هذه الدراسة لاستكشاف قدرة هذه المصارف على تبني استراتيجية المحيط الأزرق من أجل تقليل كثافة المنافسة والحصول على حصتها في السوق أكبر من منافسيها ، لذلك ركزت مشكلة الدراسة على تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة في حماه ، وبالتالي سيجيب البحث عن التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المصارف الخاصة بحماه ؟

13 . البياتي ، فائز ، وسعيد ، عباس. (2016)، "الموائمة بين ..."، مرجع سابق ، ص 125-158

2. ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية في المصارف الخاصة بحماه؟
3. هل هناك أثر لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة بحماه؟
4. ها هناك فروق معنوية في اتجاه المبحوثين لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمتغير الديمغرافي (العمر ، المسمى الوظيفي)

## 1-4 أهمية البحث

يمكن تقسيم الأهمية إلى :

### 1-4-1 الأهمية النظرية

تتجلى في المساهمة في الإثراء المعرفي بمفهوم فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في الوقت الراهن والدور الذي تقوم به أبعاد الاستراتيجية في نمو أسواق المنتجات وخلق الطلب الجديد في عالم تشتد فيه المنافسة حيث لا مكان للضعيف ، فهي مفهوم حيوي وحديث وله تأثير كبير على المنظمة و دور أساسي ومهم في تنمية وتقوية الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتبر من الناحية الأكاديمية موضع هام حيث تتناول موضوع مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المنظمة ، كما أن هذه الدراسة تعتبر منطلقاً لدراسات جديدة في قطاعات أخرى، نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة ذات صلة.

ويعد البحث الحالي - في حدود إطلاع الباحثة - من البحوث الرائدة في هذا المجال، من خلال محاولة ربط استراتيجية المحيط الأزرق بالتميز التنافسي ، وأيضاً ندرة وافتقار للدراسات السابقة في هذا الموضوع والذي لم تتطرق إليه جهود بحثية من قبل على مستوى البيئة السورية.

### 1-4-2 الأهمية العملية

تتجلى هذه الأهمية من أن السوق المحلية تتميز بركودها خاصة في الفترة الحالية واغراقها بالمنتجات الكثيرة التي وصلت مرحلة النضوج ، ولا بد من إيجاد طلب جديد على منتجات هذه الشركات لضمان البقاء والنمو ، والوصول لزبائن جدد والعمل على تبني فلسفة المحيط الأزرق بخلق وابتكار القيمة لما يقدم للزبائن وليس القيمة فقط كما هو معمول به في أغلب الشركات المحلية .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق المقترحات التي تخرج بها والتي قد تفيد في المصارف الخاصة بشكل خاص والشركات السورية المناظرة بشكل عام.

ومن الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في المصارف الخاصة المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والتي بدورها قد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في المصارف الخاصة ، والذي يعكس بدوره على تحقيق النفع العام للمصرف والتقدم والمنافسة في المجال الإداري ، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل ، من أجل الخروج من المنافسة التقليدية والانتقال إلى السوق المبتكرة التي يمكن أن تحقق هذه القيادة والتميز للشركات بعد التغلب على العقبات التي تواجهه في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

## 1-5 مصطلحات البحث

تحقيقاً لأغراض الدراسة ، تم تعريف المصطلحات التالية:

المحيط الأزرق: عرفها كيم ومابورجن ( Kim & Mauborgne, 2014 ) بأنها: "كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد".<sup>14</sup>

الميزة التنافسية : عرّفها ( M.Porter ) بأنّ "الميزة التنافسية تنشأ 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"<sup>15</sup>.

## 1-6 أهداف البحث

1. التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في المصارف الخاصة في حماه.
2. تحديد العلاقة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق للمصارف الخاصة و الميزة التنافسية.

14. Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014), "Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", Harvard business review Press, USA.

15. Porter, M., (1993), "Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, Inter-edition VOL.68 ,NO.2, pp.73-93.

3. تحديد تأثير تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة.

## 1-7 متغيرات البحث وفرضياته

### 1-7-1 متغيرات البحث

أولاً - المتغير المستقل : قامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق ويمكن ذكر بعضاً منها :

الجدول (1-1) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وفق ما ورد في الدراسات السابقة وبعض الكتب الأدبية

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق								الرقم	المصدر
متابعة المنتجات والخدمات الكاملة	إعادة تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين	الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية للمنظمات	متابعة المنظمات البديلة والشبيهة	الابتكار	الزيادة	التقليص	الاستبعاد		
				*	*	*	*	1	نصور، 2016
				*	*	*	*	2	النسور، 2016
*	*	*	*					4	قاسم، ومحمد، 2012
*	*	*	*					5	رؤوف، 2009
				*	*	*	*	6	العطار، 2010
				*	*	*	*	7	البناء، 2009
				*	*	*	*	8	الطائي، 2006
				*	*	*	*	9	Kim & Mauborgne, 2014
				*				10	Alhaddi, 2014
			*	*	*	*		11	Esmaili, 2014
				*	*	*	*	12	<sup>16</sup> yang , 2007
				*	*	*	*	13	<sup>17</sup> Gaspers , 2006
2	2	2	3	10	9	9	8		مجموع التكرارات للأبعاد

المصدر اعداد الباحثة.

مما سبق تمّ تحديد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والتي تتلاءم مع طبيعة العمل الإداري في المصارف الخاصة وفقاً للجدول السابق ، وكانت أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كالتالي: (الاستبعاد ، التقليص ، الزيادة ، الابتكار ) وتعتبر متغيرات مستقلة فرعية .

16.Yang . Kai .(2007), "Voice of the customer : capture and analysis" , prentice – Hall, USA , p:114.

17.Gaspers, V. (2006),"Organizational Excellence- Model Strategy", Gramedia Pustaka ,p:15

ثانياً - المتغير التابع :

تمّ تحديد الميزة التنافسية كمتغير تابع ولكي يتمّ تحديد أبعادها تمّ مراجعة الدراسات السابقة للباحثين ووجهة نظر الكتاب ، فيما يلي الجدول يوضح الأبعاد المتفق عليها.

الجدول (1- 2) أبعاد الميزة التنافسية وفق ما ورد في الدراسات السابقة وبعض الكتب الأدبية

أبعاد الميزة التنافسية								المصدر	الرقم
الابداع	رضا الزبون	السرعة	الاحتفاظ بالزبون	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		
*					*	*	*	النسور، 2016	1
*				*	*	*	*	البياتي ، وسعيد ، 2016	2
*					*	*	*	العتار ، 2010	3
*					*	*	*	الطائي ، 2006	4
*				*	*	*	*	الجنابي ، 2006 : 92-100	5
				*	*	*	*	نديم ، 2004 : 63-67 <sup>18</sup>	6
		*		*	*	*	*	Baxter , 2008 : 30-31 <sup>19</sup>	7
			*	*	*	*	*	Swayne and <sup>20</sup> Walter , 2006 : 94	8
				*	*	*	*	Davis & others <sup>21</sup> , 2003 : 33-35	9
*	*					*	*	Grant , 2002 : 100 <sup>22</sup>	10
*	*				*	*	*	Hill & Jones , <sup>23</sup> 2001	11
*				*	*	*		Slack & others , <sup>24</sup> 1998 : 51	12
*			*	*	*	*	*	Evans , 1993 : <sup>25</sup> 118	13
<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>مجموع التكرارات للأبعاد</b>	

المصدر اعداد الباحثة.

18. نديم ، زينب شكري محمود.(2004) ، " أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركة الصناعات الالكترونية "، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

19. Baxter, L. F., & MacLeod, A. M. (2008), "**Managing performance improvement**", New York: Routledge, pp.31-32.

20. Swayne , Linda E and Duncnn ,Walter Jack ,and Ginter, Peter M.(2006), "**strategic management of health care organization**" , 5<sup>th</sup> ed. – Blackwell Publishing Ltd ,p:94.

21. Davis, M. M., Aquilano, N. J., Balakrishnan, J., & Chase, R. B. (2003), "**Fundamentals of operations management**", 4<sup>th</sup> ed., Boston, McGraw-Hill Ryerson, pp. 33-35.

22. Grant , Robert M.(2002) , "**Contemporary strategy analysis : concepts , techniques applications**" , 4<sup>th</sup> ed., black well publishers Ltd , p:100.

23. Hill, Gharles and Jones, Gareth.(2001), "**Strategic management theory**", 5<sup>th</sup> ed., annual update , Boston : Houghton Mifflin Co .

24. Slack , Nigel and Chambers , Stuart ,and Johnston , Robert. (1998) , "**operations management**" , 2<sup>nd</sup> ed. , London , Pitman publishing.p:51.

25. Evans , James .(1993), " **Applied production and operations management**" , 4<sup>th</sup> ed. , west publishing ,U.S.A.

مما سبق تمّ استخلاص الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة و آراء الكُتّاب ، وقد كانت أبعاد الميزة التنافسية هي (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع).

ثالثاً - المتغيرات الديمغرافية :

(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة).

## 1-7 - 2 الفرضيات

بناءً على أهداف البحث ومشكلته ونموذجه ، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية لأغراض اختيارها وتحقيق أهداف البحث :

(1) الفرضية الأولى : لا تطبق المصارف الخاصة العاملة في حماه استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية .  
(2) الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

(3) الفرضية الرئيسة الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المسمى الوظيفي)

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ العمر.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ المسمى الوظيفي.

## 1-8 مجتمع البحث وعيّنته

يتمثل مجتمع البحث المصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية في مدينة حماه والمكونة من خمسة مصارف وتم تحديد ثلاثة مصارف منها أي بنسبة 60% من مجتمع البحث، وهذه المصارف هي (بنك بيمو السعودي الفرنسي ، بنك بيبيلوس سورية ، بنك البركة سورية ) ، وأمّا عيّنة الدراسة فقد اشتملت على الأفراد العاملين في هذه المصارف من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفين اداريين، حيث بلغ عددهم 55 موظفاً ، إذ تمّ توزيع (55) استمارة استبانة ، وتمّ استعادة (50) ، في حين بلغت الاستثمارات الصالحة منها (48) فقط ، أي بنسبة استجابة بلغت (87%) .

## 1-9 منهجية البحث

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمشكلة البحث المدروسة من مجموعة من المراجع الأجنبية والعربية والدراسات والأبحاث والرسائل العلمية بما يخدم الإطار النظري، والتأصيل العلمي للبحث بالإضافة إلى البيانات الأولية من خلال إجراء الدراسة الميدانية التي اعتمدت على تصميم استبيان مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث المدروسة ، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى التوصيات وإعداد التقرير.

ومن الأساليب الإحصائية الآتية التي استخدمتها الباحثة للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

1. الجداول التكرارية لتحديد خصائص العينة المدروسة.
2. اختبار كرونباخ : لقياس مدى ثبات الاستبانة وصدقها .
3. تمت الاستعانة بمقياس النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي ) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري ) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية.
4. اختبار T للعينة الواحدة، One sample t-test يستخدم هذا الاختبار في الكشف عن وجود اختلاف معنوي، Significant Difference لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة Constant
5. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA يستخدم لاختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات
6. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وكل من الفرضيات الفرعية المشتقة عنها. ويفيد اختبار الانحدار البسيط في معرفة شدة تأثير متغير كمي مستقل في متغير آخر كمي تابع.

7. معامل التحديد وهو واحد من أهم المؤشرات لنموذج الانحدار ويعتبر مقياس لجودة تفسير هذا النموذج وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وقيمته تتراوح بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من 100% يدل على جودة توفيق النموذج.

## 1-10 حدود البحث

تمّ تقسيم حدود البحث الى ما يلي :

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود البشرية: يقتصر البحث على جميع العاملين في المصارف الخاصة العاملة في محافظة حماه من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفين اداريين.

الحدود الزمنية: تمتّ هذه الدراسة خلال العام 2018 م

الحدود المكانية: سيُجرى البحث ضمن المصارف الخاصة العاملة في حماه ضمن الجمهورية العربية السورية .

## 1-11 خطة البحث

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث إلى :

**الفصل الثاني الإطار النظري :** ويحتوي على:

المبحث الأول : فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق .

المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

المبحث الثالث : العلاقة بين المحيط الأزرق والميزة التنافسية .

**الفصل الثالث الإطار العملي :** ويحتوي على :

المبحث الأول : لمحة عن المصارف الخاصة .

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

المبحث الثالث : النتائج والمقترحات .

## الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

### 2 - 1 تمهيد

يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية لمتغيرات البحث ، حيث يتضمن الفصل ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول نشأة ومفهوم فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق والفرق بينها وبين استراتيجية المحيط الأحمر ومبررات تبني هذه الفلسفة وأبعادها وكيفية إيجاد المحيطات الزرقاء وماهي دعوماتها ومبادئها والمبحث الثاني الميزة التنافسية ويتناول مفهومها وتعريفها وأهميتها وأبعادها وخصائصها والعوامل المؤثرة على انشائها ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين المحيط الأزرق والميزة التنافسية .

### 2 - 2 المبحث الأول : استراتيجية المحيط الأزرق

#### 2 - 2 - 1 نشأة استراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها

تعد استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy-BOS) نظرية جديدة قام بتطويرها كيم وموبورن في عام ( 2005 ) تحت مظلة المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في منظور إعادة البناء في الاستراتيجية، حيث أمضيا ما يقارب العشرين عاماً في دراسة ما يزيد عن ( 300 ) شركة في حوالي ( 30 ) صناعة، بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود الشركات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة، وابتكار قيمة للزبائن وللشركات معاً بهدف النمو وتحقيق أهداف الشركات.<sup>26</sup>

يعد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات حديثة التداول في الأدبيات الإدارية ، وكما ذكرنا آنفاً يعود الفضل في استخدام هذا المصطلح إلى كل من (Kim & Mauborgne) للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة . كاستراتيجية تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق<sup>27</sup> ، في حين يعدها مايكل بورتر آلية تضمن الانعقاد من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء استراتيجية غير تنافسية<sup>28</sup>

<sup>26</sup> . Kim ,W. Chan , Mauborgne. Renee .(2005)," **Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18

<sup>27</sup> . كيم، شان ورينيه موبورن.(٢٠٠٦)، "استراتيجية المحيط الأزرق"، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر للنشر - دمشق.

<sup>28</sup> . Porter , Michael.(1996),"What is a strategy", **Harvard business review** , November – Dec 1996 , USA , p 17.

كما وينظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو<sup>29</sup> ، وفي السياق ذاته يشير كوتلر (Kotler) إلى أن المنظمات الرائدة في السوق تسعى باتجاه تبني استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم<sup>30</sup> .

وهناك من يرى بأن انبثاق معظم هذه المحيطات ناجم عن الاسواق الحالية القائمة وما تحتويه من اعمال معروفة وصناعات سائدة ، وقوانين المنافسة التي تركز بالأساس على قدرة المنظمة في مواجهة المنافسة ، والوصول الى المنتجات الجديدة والزبائن والاسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها<sup>31</sup>

وقد أقيسَ مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل 100 عام مثلاً كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل إن كثير من الصناعات لم يتوقع أن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل، ومع قليل من التأمل نجد كماً من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل لأن تكون صناعة أساسية بعد ( 20 ) عام<sup>32</sup> ، وأشار (شعاع،2006) بأن استراتيجية المحيط الأزرق هي إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أصقاع المحيطات الزرقاء الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات وهذا هو أحد الأسرار التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق .

وعلى مما سبق يتضح بأن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الاستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، خلافاً لما هو عليه النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدر التميز، ولذلك فإن الحركة الاستراتيجية في ظل استراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر الأداء المتميز، وهي تشمل مجموعة النشاطات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة ذلك الأداء واستنباط مشروع أعمال كبير، يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد، الأمر الذي أدى إلى ظهور مجالات جديدة في السوق، لها القدرة على توليد ابتكارات

<sup>29</sup> . Zook, Chris.(2004)," **Concept of Blue Ocean Strategy**", Boston, MA: Harvard Business School Press ,p 26.

<sup>30</sup> . كوتلر، فيليب. (٢٠٠٤)، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين دمشق - سورية ، ص8.

<sup>31</sup> . نجم ، عبود نجم. (2003) ، "إدارة الابتكار" ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص16

<sup>32</sup> . طالب، علاء، والبناء، زينب. ( 2012 م)، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ومساحات جديدة في السوق وهو ما نجحت بإثباته منظمات General Motors و Ford في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر، وبالتالي نجاحها في ابتكار قيمة جديدة. (Zook,2004)<sup>33</sup>

وبناءً لما تقدم، فقد وردت تعاريف عديدة لمفهوم فلسفة المحيط الأزرق ، اختلف الكتاب والباحثين في تحديدها نتيجة تباين اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية . وفيما يلي بعض اسهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي :

الجدول رقم (1-2) تعريف بعض الكتاب والباحثين لاستراتيجية المحيط الأزرق

المصدر	التعريف
KIM & MAUBORGNE 2005	فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الآن أو الذي لم يصل اليه المنافسون ، مع التأكيد على المنافسة باعتبارها أمراً غير مطروح ، لان قواعدها لم توضح بعد.
KOTLER & ARMSTRONG 2005	سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبون ، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه ، دون اللجوء لأي منافسة تذكر <sup>34</sup>
Kotler,2008	كيفية تجاوز المنظمة حدود السوق الحالية والسعي لإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها القائمة ، وترك المنافسة في الخلف. <sup>35</sup>
Yang, 2007,p4	فلسفة المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر مسبقا والاعتناق من المنافسة.
Layton,2009	رسالة المنظمة الطموحة والناجحة لخلق ابداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية ، وبعيدا عن المنافسة الشديدة. <sup>36</sup>
Sloan & Pollak 2006	انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة <sup>37</sup>
Coughlin, 2007	استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعوية. <sup>38</sup>

المصدر إعداد الباحثة

<sup>33</sup> . Zook, Chris .(2004), " **Concept of Blue...**", Op cit.

<sup>34</sup> . Kotler , Philip and Armstrong , Gary .(2005), "**Marketing and introduction**", Prentice-Hall, USA ,p5.

<sup>35</sup> . Kotler, Philip.(2008), "**principles of marketing**" , 12<sup>th</sup> ed. , Pearson Prentice- Hall publishes, U.S.A ,p74.

<sup>36</sup> . Sarah Layton (2009), "Red Ocean vs. Blue Ocean", Corporate Strategy Institute, article retrieved from : <http://www.corporatestrategy.com/red-ocean-vs-blue-ocean/>

<sup>37</sup> . Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey. (2006),"**Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled Leadership**", John Wiley and Sons Publisher, USA.

<sup>38</sup> . Coughlin, Dan. (2007),"**Practical Lessons to Boost Business Momentum**", Kaplan Publisher, Fort Lauderdale, Florida, USA.

بملاحظة التعاريف السابقة ، يمكن القول أن فلسفة المحيط الأزرق تعد بمثابة مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقاً ، وتمثل مساحات فارغة من الأسواق الحالية لم يصل إليها المنافسين بعد ، لطرح منتجات جديدة غير معروفة ، و جذب زبائن جدد ، والعمل على الاحتفاظ بهم بعيداً عن جو المنافسة ، وبالشكل الذي يجعل تلك الأسواق صافية ذات لون أزرق لم تعكرها دموية المنافسة.

## 2 - 2 - 2 الفرق بين المحيط الأزرق والأحمر

لقد قسّم الباحثان كيم وموبورن عالم الأسواق إلى جزأين :

المحيطات الحمراء: تمثل الصناعات القائمة اليوم، حيث تكون المنافسة قوية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومعروفة من قبل جميع المنافسين. كما تسعى للحصول على أعلى نسبة من الطلب الحالي في السوق الحالي، لكن ومع ازدهار محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع شرسية والمنافسة قوية ويخرج منافسون كثيرون من السوق.

بينما المحيطات الزرقاء هي الأسواق البكر والأسواق التي لا يوجد فيها منافسة قوية التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر " لون المنافسة الدموية " هي تعني الإبداع والابتكار في المنتجات و الخدمات رغم المنافسة الشرسية في عالم اليوم، وفي هذه الأسواق المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى. ويمثل الجدول التالي مقارنة بين استراتيجيات المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق :<sup>39</sup>

الجدول رقم (2-2) مقارنة بين استراتيجيات المحيط الأحمر والأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
فتح أسواق جديدة	التنافس في الأسواق الحالية
جعل المنافسة غير ملائمة	التركيز على المنافسة
خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على المستهلكين كافة	استغلال احتياجات الزبائن الحالية
إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة (الكلفة والقيمة في أن واحد)	المقايضة بين الكلفة والقيمة
تبني التمايز وخفض الكلفة معاً من قبل المنظمة ككل	تبني خفض الكلفة أو التمايز من قبل المنظمة ككل

Source: Kim ,W. Chan , Mauborgne. Renee. (2005), " **Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18

<sup>39</sup> . Kim .W. Chan. , Mauborgne. Renee. (2005) , " **Blue ocean strategy...**" , Op cit., p18 .

## 2 - 2 - 3 مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء

إن الحاجة الملحة لإيجاد وتبني هذه الفلسفة من قبل بعض المنظمات يعود سببه الى :<sup>40</sup>

1. التقدم السريع في التقنيات الانتاجية الصناعية.
2. تزايد عدد الصناعات ، وتطور العرض على الطلب.
3. التوجه نحو العالمية (العولمة الحالية للأسواق ، السرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا ، والتداول الآلي للمعلومات)
4. السوق الذي يتطور من خلال التمايز في تسويق الإغراء والافتتاح (استعمال كل عناصر المزيج التسويقي).
5. صعوبة التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية والتشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة منظمات الاعمال الدولية .
6. عندما نصل إلى مرحلة يكون فيها السوق محطور ولم يعد بإمكاننا التميز بمواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة مختلفة، بخلق استراتيجية المحيط الأزرق سنصبح بدون منافسين خلال وقت ما، الوقت الذي سيتبناه المنافسون من جديد للوصول للمحيط الأزرق، وهنا يجب الانتباه أن سياسة المحيط الأزرق لا تعني التقنية فقط ، وإنما أيضا التجديد الاستراتيجي والتسويقي أي يجب خلق مجال استراتيجي جديد من خلال المحيط الأزرق مع عرض ووضع محدد لمواجهة المنافسين.

## 2 - 2 - 4 إيجاد المحيطات الزرقاء

إنَّ التقدم السريع والتكنولوجيا المتطورة والعولمة والتقلبات الاقتصادية أدت إلى زيادة الصناعات المتوافرة في العالم كما سهلت إتاحة المعلومات عن الصناعات المختلفة مما أدى لزيادة تعقيد الوضع لمنظمات الأعمال للتنبؤ بما هو ناجح ومفيد للزبائن الحاليين، وبالتالي فإن خلق محيط أزرق للمنظمة يحتاج منها لعمل شيء مختلف عن الآخرين وخصوصاً المنافسين لها، ويرى (إدريس والغيص، 1994) أنَّ الكثير من المنظمات مصابة بظاهرة القصور التسويقي حيث أنها لا تستغل فرص النمو والأسواق غير المكتشفة مما يعرضها للتهديد والإبطاء في النمو ولا تتكيف مع احتياجات السوق مركزةً هدفها على إنتاج سلع وخدمات متوهمةً بأنها تتجه نحو النمو ومثل هذه المنظمات لا تفكر بالتميز عن المنافسين فقط ولكنها تكافح من أجل الوصول للميزة التنافسية فقط والتصارع من أجل الحصول على التمايز وهذه المنافسة لم تنتج سوى (المحيط الأحمر) في الصراع المحتدم مع منافسيها، وإن أهم ما يتصف به الاقتصاد العالمي هو زيادة حدة الصراع التنافسي ومدى تأثيره على استراتيجيات الأعمال وهذا

<sup>40</sup> . Rainey , David L. (2006), " Sustainable Business development : Inventing the future through strategic , innovation and leadership " , Cambridge university press , Cambridge, UK, p1. ;  
Kim W. Chan. , Mauborgne. Renee. (2005) , " Blue ocean strategy..." , Op cit., p4 .

الاتجاه الذي ساد في القرن العشرين في طريقه للزوال مع تزايد دموية المحيطات الحمراء حيث ستحتاج الإدارة للاهتمام أكثر بالبحث عن المحيطات الزرقاء من خلال خلق مساحات جديدة من السوق والأداء العالي المستديم من خلال التحرك الاستراتيجي<sup>41</sup>

ولقد حدد الباحثان كيم وموبورن (2015) مدخلين لخلق المحيط الأزرق :<sup>42</sup>

1. المدخل الأول : خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع إلا أنه مدخل فاعل ومنتج مثال ذلك شركة Google والتي جذبت لها الملايين من خلال الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.
2. المدخل الثاني : خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً، فالعديد من المنظمات تمارس نشاطات متعكسة من أجل دعم الكفاءة الداخلية أو مراقبة المنافسين وكيفية دخولهم للسوق وهي نشاطات خارجية.

وعلى الرغم من ذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تجلب بعض المحددات معها منها ما هو إدراكي والذي يتمثل بأن كثير من الشركات تسد الطريق على الإبداع من خلال الارتكاز على العلامات التجارية مثل شركات IBM - Pepsi - CocaCola فهي تعتمد على علامتها التجارية في تسويق المنتجات الجديدة أو خلق أسواق جديدة لها، أما المحدد الآخر فهو تنظيمي والذي يتمثل في تغيير بيئة العمل والسياسات والإجراءات الداخلية والعمليات وبالتالي يتطلب ذلك نوع من التغيير والذي سيقابل بالمقاومة، كذلك التغييرات الاقتصادية التي تجبر الكثير من المنظمات أن تكون أكثر كفاءة في تقليل الكلف مما يشكل محدداً إضافياً لاستراتيجية المحيط الأزرق.

## 2 - 2 - 5 الدعامات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق

وهي عبارة عن مجموعة العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المنظمة وتشكل الدعامات الرئيسية لإطلاق استراتيجية المحيط الأزرق والتي ذكرها كيم وموبورن ( 2015 ) وهي :

1. إتقان اللعبة المستهدفة والتي تتمثل في توقع وصياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار كل اللاعبين في السوق.
2. إكمال قوة اللاعبين والذي يعبر عن الموقع الذي تبذل فيه المؤسسة كونها مكماً أساسياً للمنتجات الرئيسية.

<sup>41</sup> . طالب، علاء، والبناء، زينب. ( 2012 م)، "استراتيجية المحيط..."، مرجع سابق.

<sup>42</sup> . Kim, C. & Mauborgne, R. (2015), "Blue Ocean Strategy", Boston, Massachusetts: Harvard Business school Press.

3. عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عامل مهم من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع اللاعبين الرئيسيين في السوق.

4. الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.

## 2 - 2 - 6 مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن للشركات القيام بتغييرات فعّالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، حيث هناك ستة مبادئ يمكن لكل منظمة أن تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مستدام وهذه المبادئ هي:<sup>43</sup>

### المبدأ الأول : إعادة بناء حدود السوق

إن هذا المبدأ سيمكن المديرين من تحديد المسارات المنهجية التي باتباعها سيتيح لهم اختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينافسهم أحد فيها والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب بها ، حيث تتعلم الشركة إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد، كدراسة و تحديد المستهلكين و متطلباتهم و دراسة رغباتهم وميولهم.

### المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة

يجب على الشركة التي تسعى لذلك أن تركز على الصورة العامة كي لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، حيث تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد الشركة للنظر لبيئة المنافسة في أعين زبائنها من خلال تطوير الأداء و وفقاً لمتطلبات الزبائن. وتتمثل الاستراتيجية بالتركيز على الأهداف العامة وتحقيق رسالة المؤسسة من خلال مجموعة الأفعال والقرارات التي يسعى المدراء لتحقيقها من خلال تحقيق مستوى متفوق من الأداء.

### المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

يجب النظر إلى الزبائن المتوقعين و دراستهم، و هذا يعتمد على التعريف الدقيق كالسمعة، لذلك يمكن تحديد الزبائن كالاتي :

<sup>43</sup> . Kim, C. & Mauborgne, R. (2015), "Blue Ocean ...", Op cit..

Siegmund , Carsten. (2009), " Blue ocean strategy for small and midsized companies in Germany" , Bod – Books on Demand , Germany.

1. الزبائن المتوقعون: هم من يبحثون عن الجديد دوماً و سيكونون في مقدمة من يتقبلون التغيير.
2. الزبائن غير المتقبلين: هم من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
3. الزبائن غير المعروفين: هم من خارج نطاق طلب المنتج، و تحديد كيف يمكن جذبهم أو جذب شريحة منهم لهذا المنتج الجديد

#### المبدأ الرابع : وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة

ويتم تطبيق ذلك من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة بالمنظمة وهو يساعد المدراء الاستراتيجيين على وضع القرارات المناسبة والمتوقعة للزبائن، وما يساعد في ذلك امتلاك المنظمة للموارد التي تساعد على تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان المناسب لتحقيق أهدافها والوصول لمتطلبات الزبائن في كل مرحلة وتحتاج المنظمة لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق : "منفعة الزبون – السعر - الكلفة – والتبني".

#### المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للشركات

يجب على المنظمات أن تبذل الجهد الكبير في تجاوز العائق الذي قد ينتج جراء المنافسة الخارجية من خلال ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمهام من خلال التدريب والمشاركة والتعلم، وذلك للحد من ظهور المشاكل الناجمة عن ظهور المحيط الأزرق.

#### المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق

يتمثل مدى النجاح في تشكيل الاستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح استراتيجية معينة، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبصر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

## 2 - 2 - 7 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :

قد أوضح كيم وموبورن (2015) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كالتالي :<sup>44</sup>

**الزيادة Raising :** وتمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك ، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض ، زيادة مستوى الجودة ، البحث عن تلبية احتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة.<sup>45</sup>

**الاستبعاد Elimination :** يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة فمثلا استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد أو استبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن أن تقلل من تكاليف عملية الانتاج وبذلك يكون هدف المنظمة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المنظمة.<sup>46</sup>

**التقليص Reduction :** يتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليص حجم استثماراتها بقدر ما تستطيع إلى الحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار الغير ضرورية، مثال ذلك تقليص الأفكار أو التطبيقات المضررة للبيئة وتنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.<sup>47</sup>

**الابتكار Creation :** يعد الابتكار من إحدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور، حيث أن الابتكار يتمثل بإيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المنظمات على أن تنتج بشكل أفضل. لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادةً ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> . Kim, C. & Mauborgne, R. (2015), "Blue Ocean ...", Op cit..

<sup>45</sup> . الطائي، يوسف حبيب سلطان. (2006)، "استراتيجية السوق الأزرق ..."، مرجع سابق ص:17.

<sup>46</sup> . Burkhart Kriesel ,C. A.(2006), "Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy", University of Nebraska - Lincoln, p244

<sup>47</sup> . الطائي ، حميد عبدالنبي، والعلاق ، بشير عباس.(2009)، "تسويق الخدمات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ص299

<sup>48</sup> . Yang . Kai .(2007), "Voice of the...", Op cit. .p 4-47.

## 2 - 3 المبحث الثاني : الميزة التنافسية

### 2 - 3 - 1 مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين. من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض ) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً ( الإعلان والاسم والشهرة).

ومن خلال البحث في تعريف العلماء لمفهوم الميزة التنافسية وجدت الباحثة أن أبرز التعريفات هو تعريف العالم مايكل بورتر (1993) حيث قال فيها " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة 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".

أي أنّ الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>49</sup>

فيما يراها القريوتي وآخرون (2014) بأنها "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية".<sup>50</sup>

وبالرغم من عدم تسجيل فروق كبيرة بين آراء وأفكار الكتّاب والمفكرين عند طرحهم لمفهوم الميزة التنافسية ، إذ أن معظم التعاريف كانت متقاربة في مضمونها ومحتواها ، إلا أن هنالك من يرى بأن هذا المفهوم ليس بالمهمة السهلة ، وأنه لا يوجد إلى الآن تعريف متفق عليه ، إذ تتباين التعاريف من باحث إلى آخر ، وهذا الجدول يوضح بعضاً من تعاريف الميزة التنافسية الأخرى :

الجدول رقم (2-3) تعاريف بعض الباحثين للميزة التنافسية

التعريف	المصدر
قدرة المنظمة على توليد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي أن يصعب احتوائه أو تقليده من قبل المنافسين	عجعج والشبلي (2015) 51
القدرة على تقديم منتجات للزبون بشكل أفضل من المنافسين ولأمد بعيد	Czepiel, 1992 <sup>52</sup>
القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	Evans, 1993 <sup>53</sup>
استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها ، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها .	Pitts & Les, 1996 <sup>54</sup>
الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.	Reed & Defellip, 2000
أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة	Lynch , 2002 <sup>56</sup>

المصدر إعداد الباحثة

<sup>49</sup> . Porter, M., (1993), "Competitive Advantage..." Op cit.

<sup>50</sup> . القريوتي، موسى قاسم، والخالدة، رياض عبد الله، وقطيشات، مازن كمال، والحنيطي، محمد فالح، والمعاطبة، محمد عطوة. (2014) ، "دور المسؤولية

الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد 1 ، ص.ص:1-38  
<sup>51</sup> . عجعج، محمد والشبلي، هيثم، (2015) ، "التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي المحكم لمنظمات الأعمال: الفرص والتحديات والتطلعات، كلية عمان الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص21.

<sup>52</sup> . CZepil, J.(1992), "Competitive marketing strategy" , prentice – Hall , New Jersey ,p43

<sup>53</sup> . Evans , James.(1993) , "Applied production ..." , Op cit. .p83.

<sup>54</sup> . Pitts, Robert and Leis , David.(1996) , "Strategic management building and sustaining competitive advantage" , west publishing ,p55.

<sup>55</sup> . Reed , Richard and Defillip R. J. (2000) , "Causal ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage" , Academy of Management review , vol. 15 , No.1 , p.p:88-100.

<sup>56</sup> . Lynch , Richard.(2002) , "Corporate strategy" , 2<sup>nd</sup> ed. , prentice – Hall , Inc. ,p22.

وبعد مراجعة التعريفات والمفاهيم المقدمة بخصوص الميزة التنافسية يتضح بأن المفهوم قد تنوع من حيث التركيز على جهة الاهتمام في المنظمة ما بين المنتج والخدمة، الجودة، السعر، سرعة الاستجابة، ولاء العميل والتميز بالإضافة لمبدأ الميزة التنافسية من حيث الانحصار في جودة المنتج أو طرق الإنتاج التي تؤدي لتمييزه عن منتجات المنافسين .

## 2 - 3 - 2 خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي :<sup>57</sup>

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المؤسسة من جهة أخرى .
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

## 2 - 3 - 3 أهمية الميزة التنافسية

أصبح اليوم في عالم الأعمال هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من ربحية المنظمات الأخرى، وتكون قادرة للمحافظة عليها لوقت أطول، لذا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية :

<sup>57</sup> الغالبي، طاهر مسحن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان الأردن، ص309

1. أنها سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال تنمية معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية الزبائن.
2. أنها تعد معياراً لنجاح المنظمات من غيرها.
3. تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنةً بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة.
4. هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف للتفوق والتميز، من حيث القدرة على استغلال الموارد والامكانيات كذلك اختيار أنجع الطرق الخاصة لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم.
5. مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، حيث تتطلب أن ترتقي المؤسسة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية.

## 2 - 3 - 4 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية ، كما ذكرها (بلوناس وأمينة ،2009)<sup>58</sup>

### العوامل الخارجية :

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، ويعتمد هذا مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ، ووجود نظام معلومات أصلاً.

### العوامل الداخلية :

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ،

<sup>58</sup> بلوناس ، عبد الله وأمينة، قذيفة.(2009)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن، 27-29/ أبريل.

ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة .

## 2 - 3 - 5 أبعاد الميزة التنافسية

**الكلفة :** يعتبر تخفيض كلف الانتاج أو المنتج النهائي من الأولويات التي تسعى إليها معظم المنظمات وذلك لأنها تنعكس على السعر النهائي للمنتج أو الخدمة، كما تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية خصوصاً في الأسواق التي يكون بها المستهلك لديه حساسية عالية من السعر، وقد أكد ديل وورث (Dilworth,1996) إن ما يميز المنظمة التي تركز على الكلف لتحقيق ميزة تنافسية بانخفاض رأس مالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنةً مع المنظمات المنافسة في السوق.<sup>59</sup>

وأشار سلاك (Slack et al,1998) إلى أن الكلف تصنف إلى ثلاثة أصناف:<sup>60</sup>

1. كلف القوى العاملة

2. كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا.

3. كلف المواد الأولية.

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال القيام بتحديد كلف المواد الأولية وكلف العمل الأخرى بهدف تصميم نظام انتاجي يسهم بتقليل كلفة الوحدة الواحدة، ويرى بورتر (Porter,1996) أن المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنةً بتلك ال محققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد والمعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والمراقبة المحكمة لتطور التكاليف.<sup>61</sup>

**الجودة :** هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت الى الجودة حيث عرفها الطائي والفضل بأنها (عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف أما أن يكون شيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى

<sup>59</sup> . Dilworth, James.(1996), "Operations Management" , 2<sup>nd</sup> ed. , McGraw – Hill publishes, U.S.A. .p56.

<sup>60</sup> . Slack. N , Chambers .S ,and Johnston R. (1998) , "operations management" , Op cit. ,p52.

<sup>61</sup> . Porter , Michael.(1996),"What is a strategy", Op cit. ,p17.

أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء<sup>62</sup>.

وأيضاً تم تعريف الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال حملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (الطائي وآخرون، 2005)<sup>63</sup>.

وتم تعريفها بأنها التركيبية الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها وبالاستعانة بعدد من الوسائل يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة<sup>64</sup>.

أما التعريف الأكثر شمولاً كما جاءت به الجمعية الأمريكية للجودة (هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية)<sup>65</sup>.

من خلال ما تقدم يتضح بأهمية الجودة وتم التركيز في التعاريف أعلاه على مواصفات المنتج، إشباع حاجات الزبون، التركيبية الإدارية، الخصائص الظاهرة والضمنية. وفي هذه الحالة عند تبني استراتيجية المحيط الأزرق يجب زيادة العمل على تحقيق الجودة العالية عن طريق مصفوفة السوق الأزرق في مربع الزيادة لأجل كسب ثقة الزبون بهذا المنتج الذي سيتم طرحه الى السوق والحصول على تفوق في الأمد القصير والطويل وتحقيق الميزة التنافسية.

**المرونة :** تعد من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، حيث يعرفها ديلورث (Dilworth,1992) بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج<sup>66</sup>، ويشير إيفان (Evan,1997) إلى أن العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة الانتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع ظروف البيئة المتغيرة<sup>67</sup>، أما من وجهة نظر هيزر

<sup>62</sup> . الطائي، يوسف حجييم، والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2004)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك/ مدخل كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

<sup>63</sup> . الطائي، يوسف حجييم، والحكيم، ليث علي، والعجيلي، محمد عاصي. (2005)، "إدارة نظم الجودة"، مكتبة النجف، العراق، ص 27

<sup>64</sup> . الطائي، يوسف حجييم سلطان. (2001)، "دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرين.

<sup>65</sup> . الطائي، يوسف حجييم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي. (2006)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 2-3

<sup>66</sup> . Dilworth, J. B. (1992). , "Operations Management Design, Planning and Control for Manufacturing & Services", New York , McGraw – Hill , Inc. , USA.

<sup>67</sup> . Evan, James. (1997). , "Production Operation Management Quality Performance Quality and Value", 5<sup>th</sup> ed., New York : West Publishing Co.

وريندر (Heizer & Render,2001) فهي إمكانية إجراء التغييرات الجوهرية في الموقع السوقي والتي تعتمد على الابداعات والتصميم والاحجام.<sup>68</sup>

وأشار طالب والبنا (2012) إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يركز على مدى قدرة الأعمال على تنويع استراتيجياتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الاستراتيجية، حيث أن للمرونة الاستراتيجية مكونين أساسيين: داخلي ويعكس مرونة ردود الأفعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة عبر تكييف وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الاستراتيجية، وثانيها خارجي حيث يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط التنافسية الخارجية<sup>69</sup>، وأشار علوان (2005) بأن الشركات يجب أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الانتاجية وحجم ونوع المطلوب لاحتياجات المستهلك وأذواقهم.<sup>70</sup>

**التسليم:** تسعى الكثير من المنظمات الى توسيع قاعدتها من الزبائن بالتركيز على وقت التسليم ، أي سرعة إيصال المنتجات للزبون ، فالتسليم باعتباره أحد أبعاد الميزة التنافسية فهو يعني توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين ، أي تقديمه وتسليمه في الوقت المحدد حسب جدولة زمنية. أو هو قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام. في حين عدّه البعض على أنه السرعة في إيصال الخدمة الى الزبون ممثلة بالمدة التي ينتظرها للحصول على تلك الخدمة.<sup>71</sup>

ويتضمن التنافس على أساس الوقت ثلاثة جوانب أو أسبقيات هي:<sup>72</sup>

1. السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.
2. التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.
3. السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت المنظمة تفوقاً تنافسياً.

وهنا المنظمة التي تتبنى استراتيجية الأسواق الزرقاء يجب أن تتمتع بالسرعة اللازمة لتطوير منتجاتها وحسب ما يحتاجها الزبون فضلاً عن تقليل وقت انتظار الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وذلك عن طريق الزيادة في البحث

<sup>68</sup> . Heizer .J & Render . B, ( 2001 ) , " **Operation Management** " , Prentice – Hall ,New Jersey , USA.

<sup>69</sup> .طالب، علاء، والبناء، زينب. (2012 م)، "استراتيجية المحيط..."، مرجع سابق.

<sup>70</sup> . علوان، قاسم. (2005)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001"، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

<sup>71</sup> . Bragman, Audia., H.L.T. (2000), "Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition",

**Business Horizons**, Vol. 39, No.4.

<sup>72</sup> . محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد. (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، بغداد، ص58.

عن طرق التسليم السريعة والسرعة في التطوير الخاص بالمنتج وأيضاً البحث عن وسائل أخرى يمكن أن تساعد في عملية تقليص وقت الانتظار.

**الابداع :** يعتبر الابداع من سمات المنظمات الناجحة والمتميزة، والذي يتمثل بقدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار في السوق، ويذكر طالب والبنا (2012) أن على المنظمات لكي تكون قادرة على البقاء في السوق والنمو لا بد أن تعيد النظر وبشكل معمق في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجيتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية كهيكل السوق والزبون والمنافسة والمجتمع، لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخالقة على الدوام وإلا ستواجه التدهور والخروج من السوق .

ويصف القريوني (2005) الابداع بأنه يشتمل على خطوة اضافية وهي تطبيق الافكار الخالقة بما يؤدي لتقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة، كما يعد عنصر المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الابداع،<sup>73</sup> ويضيف مارتن (Martin,1998) أن الابداع الاستراتيجي بأنه أكثر من مجرد إنتاج منتجات جديدة ومثيرة إذ من المهم أن يكون ركناً من الاستراتيجية الكلية، وعندما يجري الابداع ضمن مسارات الاستراتيجية من المؤكد أنه سيؤدي إلى تأسيس ميزة تنافسية من الصعب تقليدها على المنافسين أما هيت (Hitt Et Al,2001) فقد حدد خصائص الابداع الاستراتيجي كالآتي :<sup>74</sup>

1. يعتبر الابداع قوة للمنظمات الصغيرة التي تتنافس مع المنظمات الكبيرة.
2. الابداع هو مفتاح مخرجات المنظمات الصغيرة التي تبحث عن النجاح للتنافس.
3. يعزز الابداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
4. تكون المنظمات قادرة على الابداع بصورة مستمرة من خلال القدرة التنافسية التي تحصل عليها المنظمة.

## 2 - 3 - 6 مفهوم المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة عاملاً أساسياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة الاقتصادية، فالمنافسة تساعد بشكل كبير في نمو وتطور القطاع الاقتصادي ومن بينه القطاع البنكي. وهي الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع العناصر المحيطة به بصورة أفضل من المنافسة، معنى ذلك أن البنك الذي له القدرة على التنافس له ميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرته على أداء أعماله بطريقة يعجز منافسه عن القيام بها.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> . القريوني، أحمد. (2005)، "إدارة الابداع" ، المؤتمر العلمي الأول، الأردن، جامعة الإسراء.

<sup>74</sup> . Hitt, I., & Ireland R., & Hokkison R. (2001), " Strategic Management: Competitive and Globalization", 4<sup>th</sup> ed., USA: Western College Publishing.

<sup>75</sup> . طارق طه. (2000)، "إدارة البنوك والمعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر القاهرة، ص 11

فالمنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها. ومن خلال ما سبق ذكره، يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي قدرة البنك على تقديم منتجاته وخدماته للعملاء بطريقة أفضل من منافسيه.

## 2 - 3 - 7 أنواع المنافسة البنكية

يوجد نوعين أساسيين في المنافسة البنكية وهما :

### 1- حسب طريقة المنافسة : وتنقسم إلى نوعين المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية.

(1) المنافسة السعرية : تأخذ في الحسبان السعر كأساس للتنافس حيث يسعى المنافسون من خلال السعر للحصول على أكبر حصة ممكنة في السوق البنكي.

(2) المنافسة غير السعرية: وهي لا تركز على السعر بل تكون بوسائل أخرى، من خلال سير البنوك إلى تقديم الخدمات المختلفة بأسعار تنافسية، تعتبر المنافسة غير السعرية أحسن طريقة تستعملها البنوك لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء، ومن أشكال المنافسة غير السعرية نجد ما يلي:

### 2- حسب حالات السوق : توجد ثلاثة أشكال للمنافسة حسب السوق وهي :

(1) الحالة المنافسة التامة: وتتحقق هذه المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

أ- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق: في هذه الحالة لا يمكن عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق ولا يمكن التأثير على سعر المنتج، حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج للسلع أو للخدمات.

ب- التماثل والتجانس التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق: معنى ذلك توفر المنتج المعروض في السوق عند معظم الباعة والمنتجين لهذا المنتج، وقد يكون هذا المنتج مماثل أو مطابق للمنتج قيد المنافسة وقد يكون بديل له.

ت- العلم التام بالظروف السوق (شفافة السوق): بحيث أن كل المنتج أو مستهلك يجب أن تتوفر لديه كل المعلومات عن المنتجات وأسعارها.

(2) حالة المنافسة القلة: ويقصد تلك الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي (السوق المصرفية) ويقوم هذا النوع من المنافسة أساساً على مدى انفراد عدد من المؤسسات على إنتاج أو صناعة ما بغض النظر عن هذه المؤسسات الموجودة في السوق.

(3) الاحتكار: هو الحالة التي تكون فيها المنافسة المنعدمة، ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة.

ويعتبر الاحتكار الحالة النقيضة لحالة المنافسة التامة، وهو يتميز بإنتاج منتج واحد للإنتاج سلعة أو خدمة معينة بحيث لا تكون هناك بدائل قرينة السلعة أو الخدمة في حين يقبل عدد كبير من المستهلكين لاقتناء هذه السلعة.

## 2 - 3 - 8 آثار المنافسة البنكية على النشاط الاقتصادي

للمنافسة آثار إيجابية ، وأخرى سلبية على القطاع البنكي بشكل الخاص، وعلى الاقتصاد بشكل العام.

الآثار الإيجابية :

1. انخفاض أسعار الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
2. تحسين جودة الخدمات المصرفية، وزيادة كفاءة تقديمها.
3. توفير الخدمات عديدة للخدمات المالية المقدمة.
4. ابتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة.

الآثار السلبية :

1. زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة بغرض جلب
2. المودعين، ومصاريف الترويج
3. انخفاض الإيرادات، الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.

## 2 - 4 المبحث الثالث : العلاقة بين المحيط الأزرق والميزة التنافسية

يرتبط قانون المنافسة الاساسي الذي يسود في عالم الاعمال حالياً, بقدرة المنظمة على المنافسة, ومحاولة الوصول الى منتجات جديدة , او الوصول الى الزبائن والاسواق بشكل اسرع وافضل من بقية المنافسين , وهنا تظهر اهمية قواعد لعبة المنافسة التي طرحها Michael Porter في عام 1991 بشكل واضح ( القوى الخمسة) ، ذلك أن حركية هذه القوى تحدد الحصص السوقية ومستوى الارباح المحتمل لكل صناعة (Porter,1993,P.48).<sup>76</sup>

وتحاول المنظمات في المحيط الاحمر أن تتفوق على المنافسين بهدف الحصول على حصة سوقية اكبر ، ومع ازدياد السوق بالمنافسين فان امكانية النمو تنقلص, وتتراكم السلع والبضائع وتتحول المنافسة إلى الأسلوب التقليدي أو ما يعرف بالمحيط الأحمر.

كما يتحدد اتجاه المنافسة بحركة المنظمة والمنافسون في السوق ، وتزداد درجة التنافس بزيادة مستوى التحدي الذي تظهره المنظمة نحو تحركات المنافسين ، او عند محاولتها استغلال الفرص التي قد تحسن من موقعها التنافسي ، لذلك تشتد هنا المنافسة وتصبح شديدة مما يترتب عليها خروج الكثير من الشركات المنافسة من السوق.

وعليه يبرز هنا دور استراتيجية المحيط الأزرق في البحث عن الاسواق غير المكتشفة ، او المجهولة من السوق والتي لم تصل اليها تحركات المنافسين ، بدلا من التنافس داخل حدود الصناعة القائمة حالياً ، وهنا تظهر بوادر التفكير لدى المنظمات بتوسيع حدود صناعتها القائمة أو الفعلية ، و كما تظهر الأدبيات فإن العمل في أسواق المحيط الاحمر يعتبر ضرورة للبحث عن أسواق المحيط الأزرق ونقطة للانطلاق باتجاهها ، خاصة اذا علمنا أن المنافسة الجامحة تسبب انخفاض نسب المبيعات والأرباح والحصص السوقية، وهو ما يعني بالتالي البحث عن المحيط الأزرق كمحاولة لتحسين مستوى الأداء والتميز السوقي.

ونشير ايضا ان استراتيجية المحيط الأزرق تختلف في مفهومها عن ما يعرف باستراتيجيات تطوير المنتج او السوق - أو كليهما معا - ، ذلك أن حجر الزاوية في ابتكار القيمة وقد أشار (كيم وموبورن،1997) أن الابتكار يعني التزامن المستمر بين تحقيق التمايز بأقل تكلفة، وكذلك خلق قيمة للمشتري وللبنائ وللعاملين معاً ، وهذا يتحقق بخلق فضاء سوقي جديد غير مُكتشف ، تنعدم فيه حالات المنافسة القائمة. ويدعم مضمون فكرته بأن استخدام الاستراتيجيات التنافسية التقليدية ( التي تعرف بالمحيط الأحمر)، ليست كافية للمحافظة على معدلات الأداء المرتفعة في السوق ، وهو ما يتطلب كما بيّنا خروج هذه الشركات نحو بيئات أخرى أقل حدة تنافسية ، تزداد فيها فرص الربح وإمكانيات تحقيق معدلات ، وهنا ندعم فكرة استخدام المحيط الأزرق كاستراتيجية بديلة وحديثة ،

<sup>76</sup> . Porter, M., (1993), "Competitive Advantage..." Op cit., P.48.

تجنب المواجهة بين المنافسين ممن يستخدمون الاستراتيجيات التقليدية المعروفة بينهم من حيث الظروف الهيكلية والخصائص التي يكثر استخدامها من قبلهم.<sup>77</sup>

ويتفق معه (Urbancová, 2013) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة للتغلب على البيئة التنافسية المرتفعة، وتقليل تأثير أهداف المنظمات بها، وهنا تبين تأثير المعرفة على أداء المنظمات التشغيلية ودورها في توليد الابتكار.<sup>78</sup>

ويضيف (Chaoren, 2011) أن الابتكار ساهم في خلق ميزة تنافسية في المحيط الأزرق شركة إيكيا في ولاية نانجى الصينية بشكل مكنها من الحصول على موقع سوقي متقدم ، وقد أشارت الدراسة الى أن شركة إيكيا نفذت استراتيجية متميزة في مكان عملها ، وقامت هذه الاستراتيجية على خلق حياة يومية أفضل للجميع ، وعملت على تعزيز ثقافة الخدمة التي تحمل قيمة للزبائن ، إضافة الى استخدام الابتكار للحصول على قيم مرتفعة للشركة والربون.<sup>79</sup>

وقد أكدت دراسة (Dehkordi et al,2011) أن استراتيجية المحيط الأزرق تساعد المنظمات في الإبقاء على ميزتها التنافسية إذا ما أحسنت استغلالها والتعامل معها مكوناتها ، وبينت الدراسة أهمية المحاكاة والتقليد عند الدخول إلى المحيط الأزرق ، إضافة إلى دور الإدارة العليا في تعزيز استخدام استراتيجية المحيط الأزرق ، وضرورة الاهتمام بالابتكار باعتباره عنصر فعال لنجاح هذه الاستراتيجية.<sup>80</sup>

ولا يخفى على احد أهمية الإبداع والابتكار للحفاظ على الميزة التنافسية عموماً، فقد بينت دراسة (الطويل واسماعيل، 2008) أهمية الإبداع التقني في تدعيم الميزة التنافسية وظهور العلاقة الارتباطية الايجابية القوية بينهما في الشركات العراقية<sup>81</sup> ، كما أشار (المطيري، 2012) إلى أثر التوجه الإبداعي على تحقيق لميزة تنافسية في المصارف التجارية الكويتية ، وبين العلاقة الإيجابية بين نية الإبداع ، والبنية التحتية للإبداع ، والإبداع نفسه وتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.<sup>82</sup>

<sup>77</sup> . Kim ,W. Chan. ,Mauborgne ,Renee. (2005) , " Blue ocean ...", Op cit., pp.103-112

<sup>78</sup> . Urbancová, Hana. (2013), " Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge". **Journal of Competitiveness**, Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96 , March 2013.

<sup>79</sup> . Chaoren, L. & Thawattharee, A. (2011). "Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean: A case study of IKEA in Nanjing", Karlstad Business School, Master thesis, Karlstad University, Karlstad, Sweden.

<sup>80</sup> . Dehkordi, G., Rezvani, S., & Behravan, R. (2012), "Blue Ocean Strategy: A Study over a Strategy which helps the Firm to survive from a competitive environment. International", **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, June 2012, Vol. 2, No. 6, pp.477-483.

<sup>81</sup> . الطويل، أكرم أحمد وإسماعيل، رغيد إبراهيم. (2008)، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

<sup>82</sup> . المطيري، فيصل. (2012)، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير .

## الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث

### 3 - 1 تمهيد

سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث ، يتضمن المبحث الأول لمحة عن المصارف الخاصة العاملة في حماه في سوريا ، ويجوي المبحث الثاني التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات ، والمبحث الثالث يعرض النتائج والمقترحات .

### 3 - 2 المبحث الأول : لمحة عن المصارف الخاصة

يستعرض هذا المبحث لمحة سريعة عن المصارف الخاصة موضع البحث العاملة في مدينة حماه وهذه المصارف هي :

#### (1) بنك بيمو السعودي الفرنسي

تأسس بنك بيمو السعودي الفرنسي في العام 2004 كأول بنك سوري خاص منذ 40 عاما في الجمهورية العربية السورية متّخذاً اسم مؤسّسيه : بنك بيمو اللبناني ش.م.ل. والبنك السعودي الفرنسي، وهو الاسم التجاري لشركة سورية مساهمة مغلقة تعمل وفق المعايير العالمية العالية .خلال السنوات العشر التي تلت تأسيسه، وبخطوات ثابتة نما البنك مكانة وحجماً وأصبح من المؤسسات المالية الرائدة، ومساهماً أساسياً في تمويل النشاطات التجارية والصناعية والعقارية على مستوى الشركات والأفراد، ملتزماً بتطوير هذه القطاعات بشكل خاص والاقتصاد السوري بشكل عام، بالإضافة إلى أن قسم التجزئة المصرفية في بنك بيمو السعودي الفرنسي يعمل جاهداً ليقدم لعملائه أوسع مجموعة من المنتجات والخدمات بما فيها القروض والودائع وخدمات إدارة الأموال النقدية. بنك بيمو السعودي الفرنسي ش.م.س.ع (شركة مساهمة مغلقة سورية عامة)، سجل تجاري رقم 13901 دمشق 2003 - رأس المال المدفوع 6,500,000,000 ل.س

#### (2) بنك بيبيلوس سورية

تأسس عام 2005 ، وكان أحد أوائل المصارف الخاصة التي أقامت عمليات في سوريا في أعقاب التشريع لإصلاح وتحديث القطاع المصرفي. ويوفر بنك بيبيلوس سورية س. أ. خدمات الأعمال والخدمات المصرفية الشخصية. تتم عملياتها من مقرها الرئيسي في دمشق ومن خلال شبكة من الفروع التي تغطي معظم المراكز

السكانية الرئيسية. ينظم بنك بيبيلوس سورية س. أ. من قبل مصرف سورية المركزي وتلتزم في جميع معاملاتها بالمرسوم التشريعي رقم 2010/30 المتعلق بالسرية المصرفية.

### 3) بنك البركة سورية

بنك البركة سورية ش.م.س.م هو أحد مصارف مجموعة البركة المصرفية الرائدة على مستوى العالم في تقديم الخدمات و المنتجات المصرفية المتوافقة و أحكام الشريعة الاسلامية باشر بنك البركة سورية أعماله في منتصف عام من 2010 من خلال 10 فروع تنتشر في سورية ، و يمتاز البنك بالعديد من الخدمات و المنتجات الفريدة في السوق المحلية منها صندوق البركة للزكاة و هو الأول من نوعه في سورية و منتج وديعة الدخل الشهري إضافة إلى قسم كبار المتعاملين الذي من شأنه تأمين نافذة اتصال مباشرة و سريعة مع كبار المتعاملين من البنك.

### 3 - 3 المبحث الثاني : التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

سيتناول هذا المبحث تطوير أداة البحث وتحديد المقياس واختبار مدى ثبات وصدق أداة الاستقصاء المستخدم وعرض لخصائص العينة وإجراء اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

#### 3 - 3 - 1 تطوير أداة البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، والملحق رقم (1) يوضح نموذج الاستبانة. والتي يحوي ثلاثة أقسام :

القسم الأول : البيانات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني : يقيس مدى تطبيق المصارف الخاصة لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلال أربعة أبعاد وهي (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار).

القسم الثالث : يقيس مستوى التنافسية في المصارف الخاصة المبحوثة من خلال ابعادها الخمسة التالية (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع).

وقد استخدم مقياس لكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة ،حيث يعتبر مقياس لكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد . و تم حساب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية : (أعلى

درجة إجابة - أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات =  $5/(1-5) = 0.8$  ، وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو ( 1 - 1.79 ) وهكذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول الآتي :

الجدول (1-3) درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها

الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
مجال الإجابة	4.2 - 5	3.4 - 4.19	2.6 - 3.39	1.8 - 2.59	1 - 1.79
الوزن النسبي	% 84.1 - 100	% 68.1 - 84	% 52.1 - 68	% 36.1 - 52	% 20 - 36

المصدر اعداد الباحثة.

لقياس متغيرات البحث تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الملحق رقم (1) والجدول رقم (2-3) في قياس كل متغير بالاستناد إلى دراسات سابقة :

الجدول (2-3) عدد عبارات كل متغير والمصدر من الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر من الدراسات
استراتيجية المحيط الأزرق	الاستبعاد	5	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	الزيادة	5	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	التقليص	5	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	الابتكار	8	(العطار، 2010) (البناء، 2009) (الطائي، 2006)
الميزة التنافسية	الكلفة	6	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	الجودة	7	(البياتي، سعيد، 2016) (الجنابي، 2006) (الطائي، 2006)
	المرونة	6	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	التسليم	7	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)
	الإبداع	6	(العطار، 2010) (الطائي، 2006)

المصدر اعداد الباحثة.

تم توزيع أداة الاستقصاء (الاستبانة المرفقة) على (55) من الأفراد العاملين في هذه المصارف من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفين اداريين ، وتم استرداد (50) استبانة ، في حين بلغت الاستثمارات الصالحة منها (48) فقط ، أي بنسبة استجابة بلغت (87%)، وبناء على إجاباتهم تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

### 3 - 3 - 2 ثبات وصدق أداة البحث

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان لقياس الثبات حيث معامل (ألفا كرونباخ- Alpha Cronbach) تنتمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث ، وتم حساب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-3) الآتي:

الجدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أبعاد المحيط الأزرق	23	0.860	0.927
أبعاد الميزة التنافسية	32	0.879	0.937
جميع الفقرات	55	0.918	0.958

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة قريبة من الواحد الصحيح وكذلك معامل الصدق وبالتالي يمكن القول أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية العالية ، وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3 - 3 - 3 خصائص عينة الدراسة

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث.

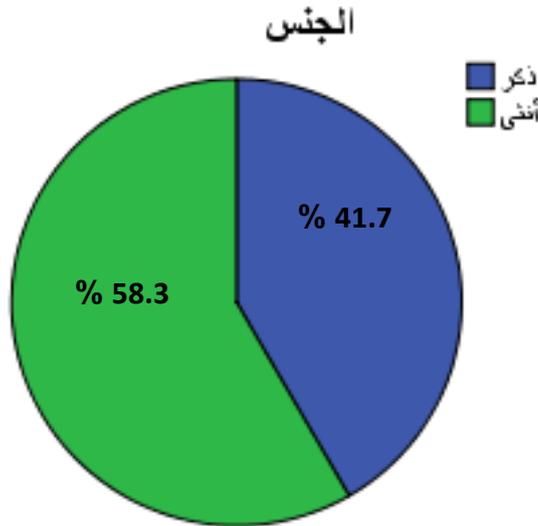
1. التوزيع النسبي للعاملين في المصارف محل البحث حسب الجنس :

الجدول (4-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41.7	20	ذكر
58.3	28	انثى
100	48	المجموع

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (1-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الجنس



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (4-3) والشكل (1-3) أنّ عدد الذكور في العينة 20 فرداً أي بنسبة 41.7% وأنّ الإناث 28 بنسبة 58.3% ، وهذه النسب متقاربة إلى حدٍ ما ، ويعزى عدد الإناث أكبر من الذكور لهجرة الشباب العاملين في مجال المصارف الخاصة والشروط الخاصة بالتوظيف من أجل الذكور .

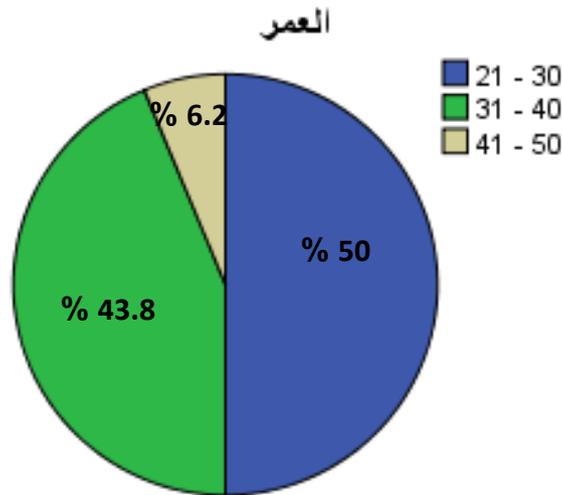
2. التوزيع النسبي للعاملين في المصارف محل البحث حسب العمر :

الجدول (5-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 - 21	24	50
40 - 31	21	43.8
50 - 41	3	6.2
51 وما فوق	0	0
المجموع	48	100

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (2-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب العمر



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (5-3) والشكل (2-3) أن 50% من الموظفين في العينة تنتمي أعمارهم للفئة العمرية 21 - 30 سنة ، وأن 43.8% من عينة البحث تراوحت أعمارهم بين 31 - 40 ، وأن 6.2% من العينة تراوحت بين 41 - 50 ، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة ، وهذا يدل أن المصارف محل البحث تعتمد على كادر شاب لشغل مختلف وظائف المستويات الإدارية. ولعلّ ما يفسر هذا هو ميل المصارف لاعتماد مبدأ الترقيّة من داخل المصرف لملئ الوظائف الإدارية الشاغرة.

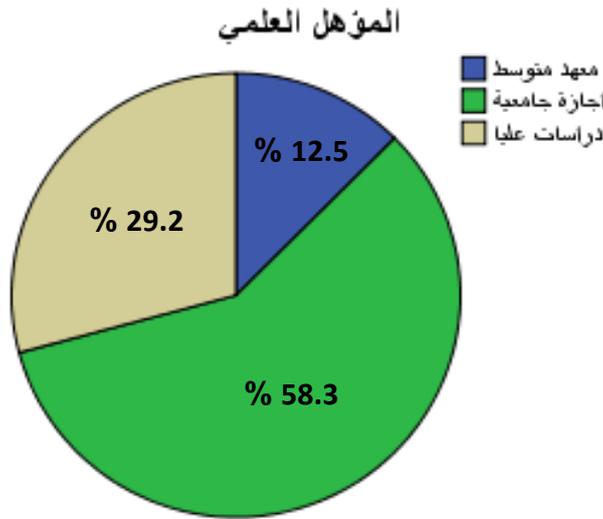
3. التوزيع النسبي للعاملين في المصارف محل البحث حسب المؤهل العلمي :

الجدول (6-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
معهد متوسط	6	12.5
اجازة جامعية	28	58.3
دراسات عليا	14	29.2
اخرى	0	0
المجموع	48	100

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (3-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المؤهل العلمي



يبين الجدول (6-3) والشكل (3-3) أن 58.3% من عينة البحث مؤهلهم العلمي إجازة جامعية ، و 29.2% من العينة دراسات عليا و 12.5% معهد متوسط ، ويبين هذا أنّ معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية فأعلى ، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم.

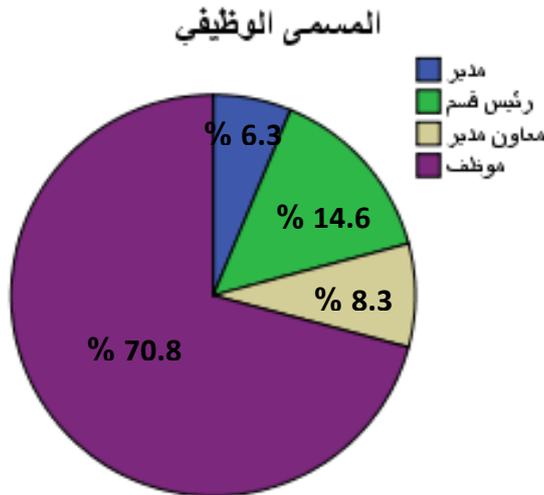
4. التوزيع النسبي للعاملين في المصارف محل البحث حسب المسمى الوظيفي :

الجدول (7-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	3	6.3
رئيس قسم	7	14.6
معاون مدير	4	8.3
موظف	34	70.8
المجموع	48	100

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (4-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (7-3) والشكل (4-3) أن 6.3% من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم مدير ، و 14.6% من عينة البحث رئيس قسم ، و 8.3% من عينة الدراسة البحث معاون مدير ، و 70.8% من عينة البحث المسمى الوظيفي موظف. وتنسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للمصرف ، حيث يتضح أن أغلب عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "موظف" ، وهذا ينسجم مع طبيعة العمل الاداري في المصرف وعدم الحاجة لأقسام وظيفية يترأسها رئيس قسم ، وأما الأعمال الإدارية العليا فإنها عادة ما تمثل نسبة أقل مقارنة بالمسميات الأخرى في المصارف.

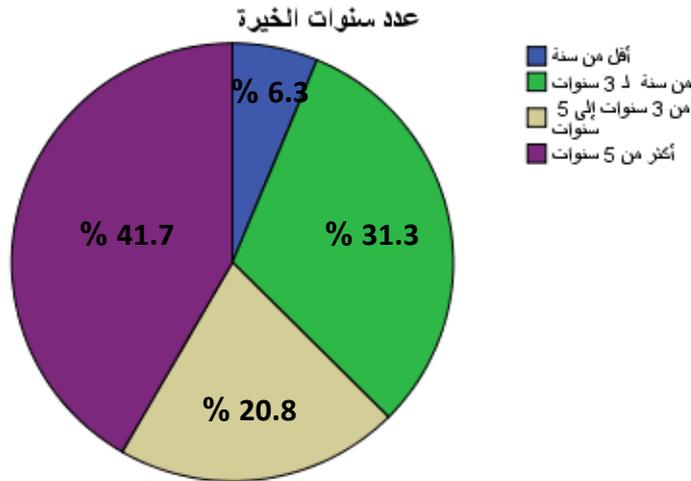
5. التوزيع النسبي للعاملين في المصارف محل البحث حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول (8-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	3	6.3
من سنة لـ 3 سنوات	15	31.3
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	10	20.8
أكثر من 5 سنوات	20	41.7
المجموع	48	100

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (5-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (8-3) والشكل (5-3) أن 6.3% من عينة البحث بلغت خبرتهم في الوظيفة الحالية أقل من سنة ، و 31.3% من عينة البحث بلغت خبرتهم من سنة إلى أقل من 3 سنوات ، و 20.8% بلغت خبرتهم من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات ، و 41.7% بلغت خبرتهم أكثر من 5 سنوات ، وهذا يدل أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في المصرف ، حيث أن 62.5% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي 3 سنوات فأكثر ، وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة.

### 3 - 3 - 4 نتائج الإحصاء الوصفي

حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات واتجاه أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة البحث.

### 3 - 3 - 4 - 1 اختبار التوزيع الطبيعي

سيتم استخدام اختبار كولمجروف – سمرنوف (One Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (3-9) نتائج الاختبار حيث أن قيمة (Asymp. Sig) أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (3-9) اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة Sig
أبعاد المحيط الأزرق	23	0.200
أبعاد الميزة التنافسية	32	0.200
جميع الفقرات	55	0.093

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

### 3 - 3 - 4 - 2 تحليل فقرات الاستبانة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما يكون المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث حول فقرات الاستبانة أكبر من (3.39) والوزن النسبي للاستجابة أكبر من (68%) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها عندما يكون المتوسط الحسابي أصغر من (3.4) والوزن النسبي للاستجابة أصغر من (52.1) ، وتكون الاستجابة محايدة عندما يكون المتوسط الحسابي بين (2.6 – 3.39) والوزن النسبي بين (52.1 – 68) % . وتم حساب الوزن النسبي بتقسيم المتوسط على 5 لأننا نستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

## 1) أولاً تحليل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

### 1. تحليل بُعد الاستبعاد

يتضح من الجدول (3-10) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الاستبعاد بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.459) ووزن نسبي بلغ (74%) ، وهذا يعني أن بُعد الاستبعاد يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (74%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول اهتمامهم باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.738) بوزن نسبي قدره (78%) . واتفاقهم حول امتلاك المصرف كشوفاً كاملة لكل ما يمتلكه من موارد واعمال ضرورية وغير ضرورية ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.733) بوزن نسبي قدره (76%) . واتفاقهم حول استبعاد الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة أو المنتج ، وخصوصاً الغير مجدبة للعميل ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.902) بوزن نسبي قدره (74%) . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006) ، (الطار، 2009) التي أكدت على استبعاد بعض العناصر في العملية الإنتاجية والتي تراها غير ملائمة واستبعاد بعض المصاريف التسويقية التي تساعد المنظمة في تقليل التكاليف الكلية وبالتالي ستحقق ميزة تنافسية عن طريق الكلفة المنخفضة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستبعاد على التوالي (3.89) ، (3.60) وبانحراف معياري قدره (2.50) ، (1.11) ، و بوزن نسبي بلغ (77%) ، (72%) .

الجدول (3-10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الاستبعاد

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
5	موافق	69	0.898	3.47	يقوم مصرفكم بالمراجعة الدورية لنفقات الاستثمار في السوق	1
2	موافق	76	0.733	3.81	يملك مصرفكم كشوفاً كاملة لكل ما يمتلكه من موارد واعمال ضرورية وغير ضرورية	2
4	موافق	72	0.820	3.58	ينفوق مصرفكم عن منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمشارك	3
1	موافق	78	0.738	3.91	يحقق مصرفكم تفوقاً تنافسياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة	4
3	موافق	74	0.902	3.68	يستبعد مصرفكم الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة أو المنتج ، وخصوصاً الغير مجدبة للعميل	5
المعدل العام	موافق	74	0.459	3.68	بُعد الاستبعاد	

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 2. تحليل بُعد الزيادة

يتضح من الجدول (3-11) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الزيادة بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.544) ووزن نسبي بلغ (84%) ، وهذا يعني أن بُعد الزيادة يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (84%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أنّ زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة المشترك بالمصرف ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.54) وانحراف معياري بلغ (0.581) بوزن نسبي قدره (90%) . واتفاقهم حول استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة تؤدي الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.615) بوزن نسبي قدره (89%) . واتفاقهم حول تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل يؤدي الى زيادة ايداعات العملاء وبالتالي زيادة أرباح المصرف ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.807) بوزن نسبي قدره (87%) . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006) ، (القطار، 2009) التي أكدت على زيادة جودة الخدمة المقدمة وزيادة الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسين جودتها. حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الزيادة على التوالي (3.89)، (3.87) وبانحراف معياري قدره (2.48)، (1.04) ، وبوزن نسبي بلغ (78%)، (77%) .

الجدول (3-11) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الزيادة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
3	موافق بشدة	87	0.807	4.33	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل يؤدي الى زيادة ايداعات العملاء وبالتالي زيادة أرباح المصرف	1
1	موافق بشدة	90	0.581	4.54	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة المشترك بالمصرف	2
2	موافق بشدة	89	0.615	4.43	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها	3
5	موافق	74	0.868	3.72	يتميز مصرفكم عن منافسيه بإضافة بعض الاجراءات والأساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة اداء الخدمة وتحسينها	4
4	موافق	78	0.820	3.91	مبدأ الزيادة والتحسين يعتبر سياسة ناجحة في المصرف	5
المعدل العام	موافق	84	0.544	4.19	بُعد الزيادة	

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

### 3. تحليل بُعد التقليل

يتضح من الجدول (3-12) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد التقليل بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره (0.478) ووزن نسبي بلغ (77%) ، وهذا يعني أن بُعد التقليل يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (77%)، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول اهتمامهم بالتخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة لكسب ثقة العميل ،حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.771) بوزن نسبي قدره (83%) . واتفاقهم حول تقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها لتخفيض حجم التكاليف وزيادة الارباح ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.601) بوزن نسبي قدره (79%) . واتفاقهم حول تقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع للتميز عن بقية المصارف ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.770) بوزن نسبي قدره (76%) . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي،2006) ،(الطار،2009) التي وضحت بأن الشركة تسعى دائماً إلى تقليل وقت عملية الإنتاج لأجل تقليل الهدر وتدنية الضائعات في المادة الأولية وتقليلها إلى أقل حد ممكن . حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التقليل على التوالي (3.88)،(3.92) وبانحراف معياري قدره (2.49)،(0.74) ، وبوزن نسبي بلغ (79%)،(78%) .

الجدول (3-12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التقليل

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
5	موافق	72	0.815	3.62	يسعى مصرفكم الى تقليل الخدمات غير الضرورية	1
3	موافق	76	0.770	3.79	يتميز مصرفكم عن منافسيه بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع	2
4	موافق	74	0.818	3.72	يتخلص مصرفكم من الافكار مستحيلة التنفيذ او عديمة الجدوى وان كانت جيدة اقتصاديا وفنيا	3
1	موافق	83	0.771	4.14	يعتمد كسب ثقة العميل على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة	4
2	موافق	79	0.601	3.97	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الارباح يعتمد على تقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها	5
المعدل العام	موافق	77	0.478	3.85	بُعد التقليل	

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

#### 4. تحليل بُعد الابتكار

يتضح من الجدول (3-13) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الابتكار بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.389) ووزن نسبي بلغ (81%) ، وهذا يعني أن بُعد الابتكار يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (81%)، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول تزداد ثقة عميل المصرف عندما يقدم له كل ما هو جديد من خدمات لبت طموحه ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري بلغ (0.601) بوزن نسبي قدره (87%) . واتفاقهم حول أن الابتكار يساهم في توسيع اسواق المصرف وكسب عملاء جدد لخدماتها و منتجاتها الجديدة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.544) بوزن نسبي قدره (84%) . واتفاقهم حول تقديم الافكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.755) بوزن نسبي قدره (81%) . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي،2006) ،(القطار،2009)،(البناء،2009) التي وضحت بأن الشركة تقوم على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم المنتجات الجديدة وهدف الشركة الاستمرار في عملية الابتكار وخاصة في العمليات الإنتاجية حيث يساهم الابتكار في زيادة وتوسيع الأسواق.

الجدول (3-13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الابتكار

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
6	موافق	79	0.617	3.95	يستخدم مصرفكم حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تعترض عمله	1
6	موافق	79	0.742	3.95	يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد طرق إبداعية في ممارسة أعمالها	2
5	موافق	80	0.699	4.02	تتسم بيئة العمل في مصرفكم بالتجديد والابتكار عموماً	3
2	موافق	84	0.544	4.20	يساهم الابتكار في توسيع اسواق مصرفكم وكسب عملاء جدد لخدماتها و منتجاتها الجديدة	4
4	موافق	81	0.682	4.04	يقوم مصرفكم بالعمل على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة	5
3	موافق	81	0.755	4.06	يتبنى مصرفكم سياسة تقديم الافكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته	6
1	موافق بشدة	87	0.601	4.35	تزداد ثقة عميل مصرفكم كلما قدمت له كل ما هو جديد من خدمات ولبت طموحه	7
6	موافق	79	0.617	3.95	يمتلك مصرفكم القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة	8
المعدل العام	موافق	81	0.389	4.07	بُعد الابتكار	

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف الخاصة موضع البحث على مستوى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في المصارف وتحديد أي الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً في الميزة التنافسية للمصارف ، ويبين الجدول (3-14) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في المصارف لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ، حيث احتل بُعد الزيادة في المرتبة الأولى أما بُعد الابتكار فأحتل المرتبة الثانية . في حين احتل بُعد التقليل على المرتبة الثالثة وكان بُعد الاستبعاد في المرتبة الرابعة . إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الاستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للأبعاد التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلالها. وهذه النتائج توافقت مع دراسة (الطائي،2006) ولكن باختلاف ترتيب البعدين الأول والثاني.

الجدول (3-14) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المتغير التابع	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
استراتيجية المحيط الأزرق	بُعد الاستبعاد	3.69	0.459	4
	بُعد الزيادة	4.19	0.544	1
	بُعد التقليل	3.85	0.478	3
	بُعد الابتكار	4.07	0.389	2

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 2) ثانياً تحليل أبعاد الميزة التنافسية

### 1. تحليل بعد الكلفة

يتضح من الجدول (3-15) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الكلفة بلغ (3.74) بانحراف معياري قدره (0.561) ووزن نسبي بلغ (75%) ، وهذا دليل على وضوح أسئلة البعد لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (75%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أن المصرف يقوم بدراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف الغير ضرورية ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.660) بوزن نسبي قدره (82%). واتفاقهم حول أن المصرف يتسم بتقديم خدمات تقليدية غير مرتفعة التكلفة ، حيث احتلت المرتبة الثانية

حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.816) بوزن نسبي قدره (76%). واتفاقهم حول أنّ الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.944) بوزن نسبي قدره (73%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي،2006) ، (الطار،2009)، التي وضحت بأن هناك اتفاق بين العينة والشركة على الحرص المتبادل لتقليل التكاليف الكلية عند تطبيق استراتيجيات المحيطة بالازرق.

الجدول (3-15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الكلفة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
6	موافق	69	0.922	3.47	يستخدم مصرفكم اقل ما يمكن من مدخلات للحصول على اعلى قدر من المخرجات	1
3	موافق	75	0.994	3.77	يسهم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات	2
4	موافق	73	0.807	3.66	يحقق مصرفكم وفورات كلفوية عالية	3
5	موافق	73	1.081	3.64	يقدم مصرفكم خدماته للعملاء بأقل الاسعار	4
1	موافق	82	0.660	4.10	يقوم مصرفكم بدراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف الغير ضرورية	5
2	موافق	76	0.816	3.81	يتسم مصرفكم بتقديم خدمات تقليدية غير مرتفعة التكلفة	6
المعدل العام	موافق	75	0.561	3.74		بُعد الكلفة

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 2. تحليل بعد الجودة

يتضح من الجدول (3-16) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الجودة بلغ (4.02) بانحراف معياري قدره (0.392) ووزن نسبي بلغ (80%) ، وهذا يدل على تجانس ووضوح الأسئلة لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق (80%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أنّ رضا العميل يتحقق بجودة الخدمة المقدمة من المصرف ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.503) بوزن نسبي قدره (84%). واتفاقهم حول أنّ المصرف يقوم بمراجعة مستوى جودة الخدمات المقدمة باستمرار ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.833) بوزن نسبي قدره (83%). واتفاقهم حول أنّ جودة الخدمة المقدمة تنسجم مع رسالة واهداف المصرف المخطط لها ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.443) بوزن نسبي قدره (81%) ، وكما يظهر الجدول بقية ترتيب فقرات بعد الجودة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي،2006) ، (الجنابي ،2006) ،(البياتي وسعيد ،2016) التي وضحت بوجود إيمان من قبل الإدارة بالجودة واعتبارها مطلباً استراتيجياً وتيّن الأفراد العاملين بأن الجودة تحقق التفوق التنافسي .

الجدول (3-16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الجودة

تسلسل الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب الفقرة حسب الأهمية
1	يقدم مصرفكم خدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين	3.91	0.678	78	موافق	6
2	يقوم مصرفكم بمراجعة مستوى جودة خدمات المقدمة باستمرار	4.16	0.833	83	موافق	2
3	يتسم مصرفكم بأداء النشاطات والعمليات بمستوى عالي من الاحترافية	4.02	0.785	80	موافق	5
4	يسعى مصرفكم بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية	4.12	0.530	82	موافق	4
5	يتحقق رضا العميل بجودة الخدمة المقدمة من مصرفكم	4.20	0.503	84	موافق	1
6	تنسجم جودة الخدمة المقدمة مع رسالة واهداف مصرفكم المخطط لها	4.12	0.443	82	موافق	3
7	تخلو خدمات مصرفكم من العيوب والأخطاء مقارنة بالمنافسين	3.62	0.788	72	موافق	7
	بُعد الجودة	4.02	0.392	80	موافق	المعدل العام

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

### 3. تحليل بعد المرونة

يتضح من الجدول (3-17) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره (0.453) ووزن نسبي بلغ (77%) ، وهذا يعني أن بُعد المرونة يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (77%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أنّ المصرف يتسم بقدرته على إيجاد خدمات متنوعة مختلفة عند الضرورة ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.824) بوزن نسبي قدره (79%) . واتفاقهم حول أن المصرف يلبي كافة حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة من الخدمات باستمرار ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.721) بوزن نسبي قدره (78%) . واتفاقهم حول أنّ المصرف يتجاوب في تقديم خدماته بما يتلاءم التغيرات البيئية المستمرة في السوق ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.672) بوزن نسبي قدره

(77%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006)، (الطار، 2009)، (البياتي وسعيد، 2016) التي وضحت بأن الشركة تتمتع بمرونة عالية في التجاوب مع كل ما هو جديد.

الجدول (3-17) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد المرونة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
4	موافق	77	0.694	3.83	لدى مصرفكم القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل ولكل سوق	1
5	موافق	76	0.606	3.81	تتباين الخدمات المقدمة وفقاً لتباين حاجات ومتطلبات العميل	2
3	موافق	77	0.672	3.87	يتجاوب مصرفكم في تقديم خدماته بما يتلاءم التغيرات البيئية المستمرة في السوق	3
2	موافق	78	0.721	3.89	يلبي مصرفكم كافة حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة من الخدمات باستمرار	4
5	موافق	76	0.704	3.81	يتفوق مصرفكم عن منافسيه بمرونته العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد	5
1	موافق	79	0.824	3.95	يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد خدمات متنوعة مختلفة عند الضرورة	6
المعدل العام	موافق	77	0.453	3.86		بُعد المرونة

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

#### 4. تحليل بعد التسليم

يتضح من الجدول (3-18) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد التسليم بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.500) ووزن نسبي بلغ (78%) ، وهذا يعني أن بُعد التسليم يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (78%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أنّ المصرف يستخدم الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم الخدمة للعميل ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.617) بوزن نسبي قدره (81%). واتفقهم حول أنّ العميل يشعر بالرضا والسعادة التامة لحصوله على الخدمة بأسرع وقت ممكن ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.899) بوزن نسبي قدره (80%). واتفقهم حول أنّ المصرف يقدم خدماته إلى العملاء بشكل كامل ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.811) بوزن نسبي قدره (79%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006)، (الطار، 2009) التي وضحت بأن التسليم دور مهم في تحقيق التفوق التنافسي.

الجدول (3-18) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التسليم

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
7	موافق	73	0.807	3.66	يحصل العميل على خدمات مصرفكم في أقل وقت ممكن	1
2	موافق	80	0.899	4.00	يشعر العميل بالرضا والسعادة التامة لحصوله على الخدمة بأسرع وقت ممكن	2
5	موافق	77	0.788	3.87	يحصل العملاء على خدمات مصرفكم في الوقت المحدد	3
3	موافق	79	0.811	3.97	يقدم مصرفكم خدماته إلى العملاء بشكل كامل	4
4	موافق	79	0.726	3.93	يقوم مصرفكم بتبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم الخدمة في موعدها المحدد	5
6	موافق	75	0.757	3.75	يتفوق مصرفكم عن منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبون	6
1	موافق	81	0.617	4.04	يستخدم مصرفكم الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم الخدمة للعميل	7
المعدل العام	موافق	78	0.500	3.89		بُعد التسليم

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 5. تحليل بعد الإبداع

يتضح من الجدول (3-19) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.466) ووزن نسبي بلغ (80%) ، وهذا يعني أن بُعد الإبداع يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (81%)، وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف متفقين حول أنّ المصرف يتميز بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.646) بوزن نسبي قدره (82%)، واتفاقهم حول أنّ المصرف يتفوق عن منافسيها بامتلاكها رأس مالاً فكرياً مبدعاً ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.713) بوزن نسبي قدره (81%)، واتفاقهم حول أنّ المصرف يقوم بالتركيز على ابتكار خدمات جديدة ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.684) بوزن نسبي قدره (80%)، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطائي، 2006) (الطار، 2009) التي وضحت أن الشركة لديها القدرة على الإبداع في منتجاتها وعملياتها الإنتاجية وهناك طرق متنوعة للإبداع.

الجدول (3-19) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الإبداع

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
1	موافق	82	0.646	4.08	يتميز مصرفكم بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية	1
2	موافق	81	0.713	4.04	يتفوق مصرفكم عن منافسيها بامتلاكها رأس مالياً فكرياً مبدعاً	2
6	موافق	77	0.569	3.87	يعد الإبداع الخدمي منهج ثابت في سياسة مصرفكم القائمة	3
5	موافق	78	0.709	3.91	ابتكار طرق جديدة في دراسة سلوك المستهلك والبحث عن أسواق مبتكرة لم يصلها المنافس	4
4	موافق	79	0.601	3.97	لدى مصرفكم القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع العملاء للاشتراك بخدماته	5
3	موافق	80	0.684	4.00	يقوم مصرفكم بالتركيز على ابتكار خدمات جديدة	6
المعدل العام	موافق	80	0.466	3.98		بُعد الإبداع

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من المدراء ومعاونيهم والموظفين في المصارف الخاصة موضع البحث على مستوى أبعاد الميزة التنافسية لا بد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في المصارف وتحديد أي الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً في استراتيجية المحيط الأزرق ، ويبين الجدول (3-20) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في المصارف لأبعاد الميزة التنافسية ، حيث احتل بُعد الجودة في المرتبة الأولى أما بُعد الإبداع فأحتل المرتبة الثانية . في حين احتل بُعد التسليم على المرتبة الثالثة وكان بُعد المرونة في المرتبة الرابعة، وأخيراً في المرتبة الخامسة كان بُعد الكلفة. إذاً يجب على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للأبعاد التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح عملية التفوق التنافسي عند تبني استراتيجية المحيط الأزرق. وهذه النتائج توافقت مع دراسة (الطائي،2006).

الجدول (20-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
الميزة التنافسية	بُعد الكلفة	3.74	0.561	5
	بُعد الجودة	4.02	0.392	1
	بُعد المرونة	3.86	0.453	4
	بُعد التسليم	3.89	0.500	3
	بُعد الإبداع	3.98	0.466	2

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

### 3 - 3 - 5 اختبار فرضيات البحث

#### (1) الفرضية الأولى

فرضية العدم  $H_0$  : لا تطبق المصارف الخاصة العاملة في حماه استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : تطبق المصارف الخاصة العاملة في حماه استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية

لإثبات صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط المتغير استراتيجية المحيط الأزرق لعينة الدراسة عن القيمة الثابتة (3) وهي القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

الجدول (21-3) نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق

#### T-Test

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
استراتيجية المحيط الأزرق	48	3.9683	.36572	.05279	
One-Sample Test					
	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
استراتيجية المحيط الأزرق	18.343	47	.000	.96830	.8621 1.0745

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (3-21) أن المتوسط الحسابي لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق يساوي (3.96) وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن استراتيجية المحيط الأزرق تميل لأن تكون إيجابية نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 79% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%). وكما أن قيمة t عند درجة حرية 47 هي (18.343) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ، وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 التي تنص "لا تطبق المصارف الخاصة العاملة في حماه استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية" ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تقول "تطبق المصارف الخاصة العاملة في حماه استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية".

(2) **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه.

لاختبار هذه الفرضية يتوجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وتمّ استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ، ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير تابع كمي.

### 1. الفرضية الفرعية الأولى :

**فرضية العدم H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفرضية البديلة H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية.

قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد بوجود علاقة خطية بين المتغيرين المستقل X بعد الاستبعاد والتابع Y الميزة التنافسية.

نلاحظ من الشكل (3-6) أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع ، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "بُعد الاستبعاد" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الميزة التنافسية".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (3-22) قيمة F والبالغة (25.839) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يدل على أهمية بُعد الاستبعاد من الناحية الاحصائية ودوره في زيادة الميزة التنافسية ، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $R=0.600$  ، ويوضح ذلك الجدول (3-23).

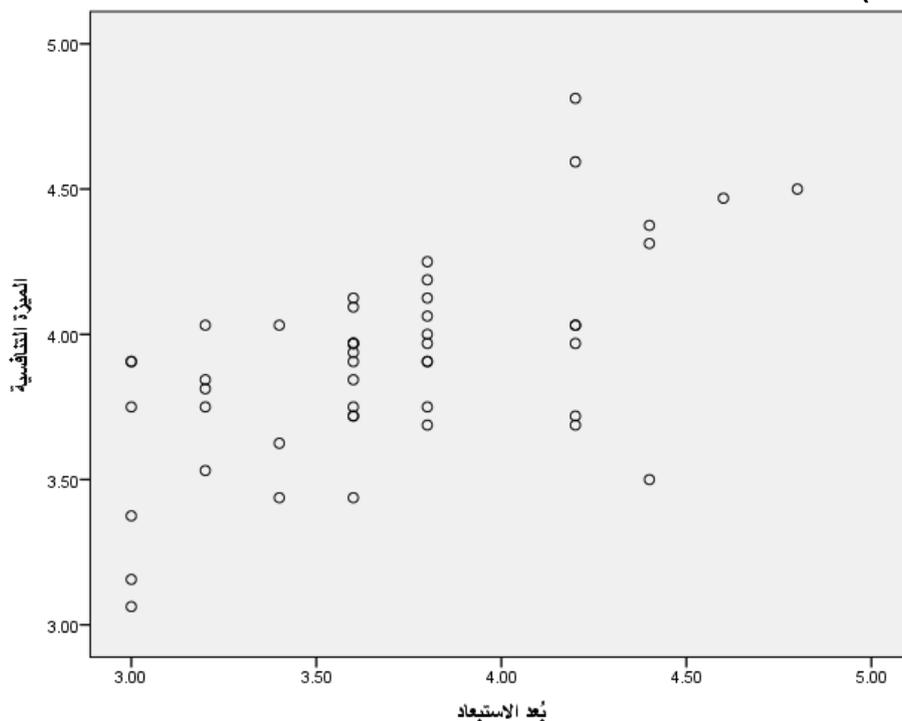
ويبين الجدول (3-23) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت  $R^2=0.360$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 36% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر بُعد الاستبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق بمقدار 36% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

ومن الجدول (3-24) نجد بأن P-value لمعلمة الميل B1 هي (0.000)، ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.000) وبالتالي كلاهما أصغر من  $\alpha=0.001$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية"، وتكون معادلة الانحدار:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.258 + 0.446 (\text{بُعد الاستبعاد})$$

نلاحظ أن معلمة الميل B1 تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة لتطبيق بُعد الاستبعاد يرافقه زيادة بالميزة التنافسية بمقدار 0.446

الشكل (3-6) مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (22-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.974	1	1.974	25.839	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.514	46	.076		
	Total	5.488	47			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بُعد الاستبعاد

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (23-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.346	.27640

a. Predictors: (Constant), بُعد الاستبعاد

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (24-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الاستبعاد والميزة التنافسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.258	.327		6.908	.000
	بُعد الاستبعاد	.446	.088	.600	5.083	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 2. الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية.

قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد بوجود علاقة خطية بين المتغيرين المستقل  $X$  بُعد التقليل والتابع  $Y$  الميزة التنافسية.

نلاحظ من الشكل (3-7) أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "بُعد التقليل" يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الميزة التنافسية".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية  $F$  لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (3-25) قيمة  $F$  والبالغة (20.825) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أهمية بُعد التقليل من الناحية الإحصائية ودوره في زيادة الميزة التنافسية، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $R=0.558$ ، ويوضح ذلك الجدول (3-26).

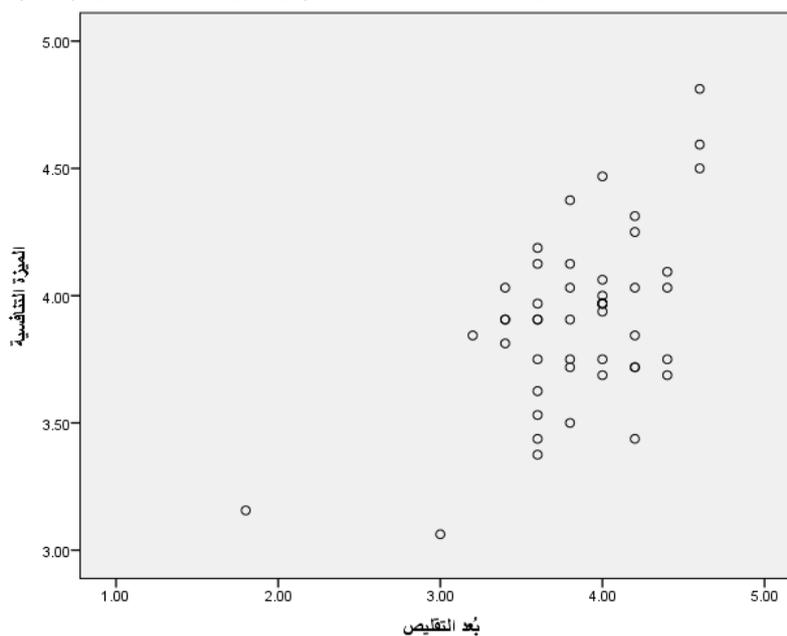
ويبين الجدول (3-26) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت  $R^2=0.312$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 31.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر بُعد التقليل لاستراتيجية المحيط الأزرق بمقدار 31.2% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

ومن الجدول (3-27) نجد بأن  $P$ -value لمعلمة الميل  $B_1$  هي (0.000)، ولمعلمة الحد الثابت  $B_0$  هي (0.000) وبالتالي كلاهما أصغر من  $a=0.001$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية"، وتكون معادلة الانحدار :

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.371 + 0.398 (\text{بُعد التقليل})$$

نلاحظ أن معلمة الميل  $B_1$  تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة لتطبيق بعد الاستبعاد يرافقه زيادة بالميزة التنافسية بمقدار 0.398

الشكل (7-3) مخطط Scatter Plot يبين العلاقة الخطية للمتغيرين بين بُعد التقليل والميزة التنافسية



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (25-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد التقليل والميزة التنافسية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.710	1	1.710	20.825	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.778	46	.082		
	Total	5.488	47			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بُعد التقليل

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (26-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد التقليل والميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 <sup>a</sup>	.312	.297	.28658

a. Predictors: (Constant), بُعد التقليل

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (27-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد التقليص والميزة التنافسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.371	.339		6.995	.000
	بُعد التقليص	.398	.087	.558	4.563	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد بوجود علاقة خطية بين المتغيرين المستقل  $X$  بُعد الزيادة والتابع  $Y$  الميزة التنافسية.

نلاحظ من الشكل (3-8) أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "بُعد الزيادة" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الميزة التنافسية".

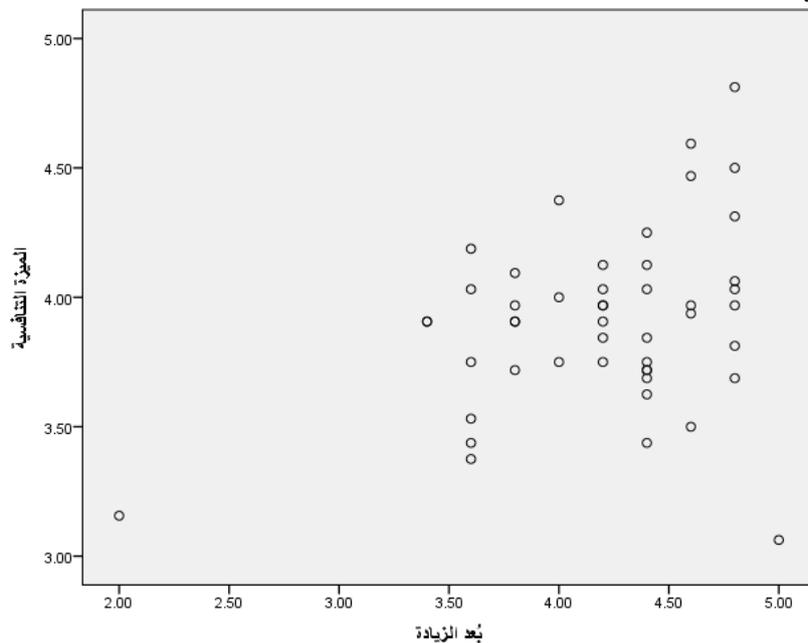
ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية  $F$  لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (3-28) قيمة  $F$  والبالغة (5.719) عند مستوى دلالة احصائية (0.021) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أهمية بُعد الزيادة من الناحية الاحصائية ودوره في زيادة الميزة التنافسية، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $R=0.333$ ، ويوضح ذلك الجدول (3-29).

وبين الجدول (3-29) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت  $R^2=0.111$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 11.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر بُعد الزيادة لاستراتيجية المحيط الأزرق بمقدار 11.1% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

ومن الجدول (30-3) نجد بأن P-value لمعلمة الميل B1 هي (0.021) وبالتالي أصغر من  $\alpha=0.05$ ، ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.000) وبالتالي أصغر من  $\alpha=0.001$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية" ، وتكون معادلة الانحدار : الميزة التنافسية =  $3.031 + 0.209$  (بُعد الزيادة)

نلاحظ أن معلمة الميل B1 تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة لتطبيق بعد الزيادة يرافقه زيادة بالميزة التنافسية بمقدار 0.209

الشكل (8-3) مخطط Scatter Plot يبين العلاقة الخطية للمتغيرين بُعد الزيادة والميزة التنافسية



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (28-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.607	1	.607	5.719	.021 <sup>b</sup>
	Residual	4.881	46	.106		
	Total	5.488	47			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بُعد الزيادة

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (29-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333 <sup>a</sup>	.111	.091	.32576

a. Predictors: (Constant), بُعد الزيادة

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (30-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الزيادة والميزة التنافسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.031	.369		8.213	.000
	بُعد الزيادة	.209	.087	.333	2.392	.021

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 1. الفرضية الفرعية الرابعة :

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد بوجود علاقة خطية بين المتغيرين المستقل  $X$  بُعد الابتكار والتابع  $Y$  الميزة التنافسية.

نلاحظ من الشكل (3-8) أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "بُعد الابتكار" يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الميزة التنافسية".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية  $F$  لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (3-28) قيمة  $F$  والبالغة (5.719) عند مستوى دلالة احصائية (0.021) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أهمية بُعد الزيادة من الناحية

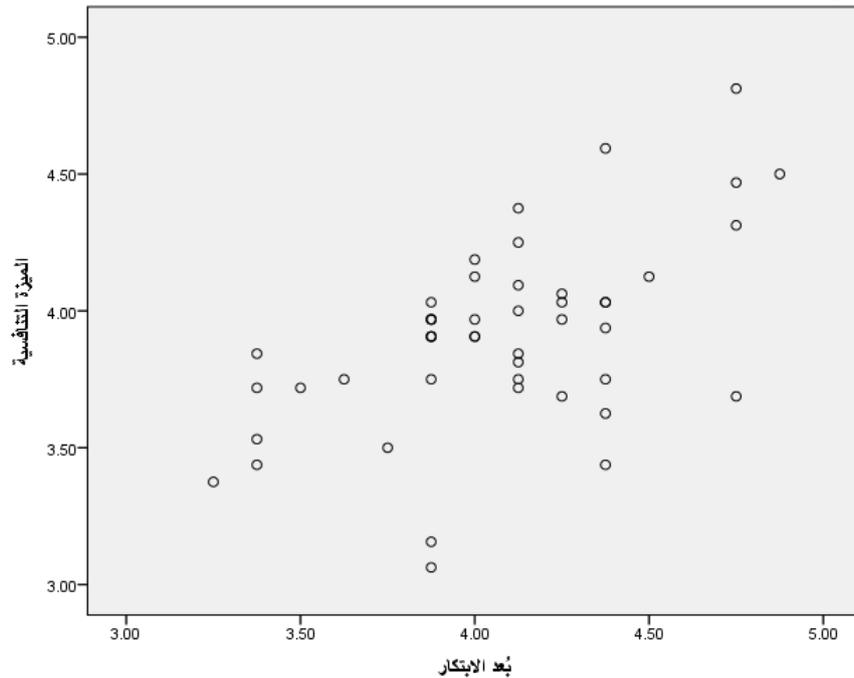
الاحصائية ودوره في زيادة الميزة التنافسية ، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $R=0.333$  ، ويوضح ذلك الجدول (3-29).

ويبين الجدول (3-29) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت  $R^2=0.111$  ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 11.1 % من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر بُعد الزيادة لاستراتيجية المحيط الأزرق بمقدار 11.1 % من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

ومن الجدول (3-30) نجد بأن P-value لمعلمة الميل B1 هي (0.021) وبالتالي أصغر من  $a=0.05$  ، ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.000) وبالتالي أصغر من  $a=0.001$  ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية " ، وتكون معادلة الانحدار : الميزة التنافسية =  $3.031 + 0.209$  (بُعد الزيادة)

نلاحظ أن معلمة الميل B1 تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة لتطبيق بعد الزيادة يرافقه زيادة بالميزة التنافسية بمقدار 0.209

الشكل (3-9) مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين بُعد الابتكار والميزة التنافسية



المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (31-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.735	1	1.735	21.271	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.753	46	.082		
	Total	5.488	47			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بُعد الابتكار

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (32-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 <sup>a</sup>	.316	.301	.28563

a. Predictors: (Constant), بُعد الابتكار

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (33-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين بُعد الابتكار والميزة التنافسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.897	.438		4.335	.000
	بُعد الابتكار	.494	.107	.562	4.612	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

وبالاعتماد على ما سبق نرفض فرضية العدم الرئيسية الثانية التي تقول "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه".

### 3) الفرضية الرئيسية الثالثة

فرضية العدم H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المسمى الوظيفي).

الفرضية البديلة H1 : يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المسمى الوظيفي)

لاختبار هذه الفرضية يتوجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وتمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار كل من الفرضيتين الفرعيات .

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ العمر .

الفرضية البديلة H1 : يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ العمر .

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين .

من الجدول (3-34) نلاحظ أنّ  $p = 0.004 < 0.05$  وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات ونقبل الفرضية البديلة القائلة لا يوجد تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها. وبالتالي لم يتحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن النتائج الموضحة في الجدول (3-35) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من  $a=0.05$  ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ العمر "

الجدول (3-34) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
استراتيجية المحيط الأزرق			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6.335	2	45	.004

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (35-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بحسب العمر

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الأزرق المحيط استراتيجية أبعاد						
Bonferroni						
العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
21 - 30	31 - 40	.13483	.10574	.626	-.1281	.3978
	41 - 50	.46196	.21670	.116	-.0769	1.0008
31 - 40	21 - 30	-.13483	.10574	.626	-.3978	.1281
	41 - 50	.32712	.21841	.424	-.2160	.8703
41 - 50	21 - 30	-.46196	.21670	.116	-1.0008	.0769
	31 - 40	-.32712	.21841	.424	-.8703	.2160

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

## 2. الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ المسمى الوظيفي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (36-3) نلاحظ أنّ  $p = 0.118 > 0.05$  وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات التي تتم مقارنتها. وبالتالي تحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (37-3) نلاحظ أنّ قيمة p-value المصاحبة لإحصائية F أكبر من 0.05

$F(3,44) = 1.508 ; p = 0.226 > 0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي " لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ المستوى الوظيفي".

وكما أنّ النتائج الموضحة في الجدول (38-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من  $a=0.05$  ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لـ المسمى الوظيفي"

الجدول (36-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
استراتيجية المحيط الأزرق			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.066	3	44	.118

الجدول (37-3) نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
استراتيجية المحيط الأزرق					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.586	3	.195	1.508	.226
Within Groups	5.700	44	.130		
Total	6.286	47			

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول (38-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بحسب المسمى الوظيفي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: استراتيجية المحيط الأزرق						
Bonferroni						
الوظيفي المسمى (I)	الوظيفي المسمى (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مدير	قسم رئيس	-.48654	.24838	.339	-1.1728	.1997
	مدير معاون	-.25362	.27490	1.000	-1.0131	.5059
	موظف	-.39812	.21678	.438	-.9971	.2008
قسم رئيس	مدير	.48654	.24838	.339	-.1997	1.1728
	مدير معاون	.23292	.22560	1.000	-.3904	.8562
	موظف	.08842	.14939	1.000	-.3243	.5012
مدير معاون	مدير	.25362	.27490	1.000	-.5059	1.0131
	قسم رئيس	-.23292	.22560	1.000	-.8562	.3904
	موظف	-.14450	.19026	1.000	-.6702	.3811
موظف	مدير	.39812	.21678	.438	-.2008	.9971
	قسم رئيس	-.08842	.14939	1.000	-.5012	.3243
	مدير معاون	.14450	.19026	1.000	-.3811	.6702

المصدر اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

مما سبق لا نستطيع رفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة التي تقول " لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المسمى الوظيفي)".

### 3 - 4 المبحث الثالث : النتائج والمقترحات

#### 3 - 4 - 1 النتائج

توصلت الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيات إلى عدد من النتائج وهي :

1. أتضح بأن المصارف الخاصة العاملة في حماه لديها الاطلاع والإلمام بممارسة استراتيجية المحيط الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها وليس بشكل عملي فعلي.
2. أتضح بأن المصارف الخاصة العاملة في حماه لديها الاهتمام ب بُعد الزيادة أحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل وتحسينها لتزيد من ثقته بالمصرف وزيادة ابداعات العميل في المصرف وزيادة الكوادر الكفاءة وزيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة لرفع أداء الخدمة ، وبالتالي هذا يخلق تفوقاً تنافسياً من حيث (الكلفة ،الجودة ،المرونة ،التسليم ،الإبداع) ، ولقد احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وكان لهذا البعد علاقة ارتباط ايجابية وتأثير بالميزة التنافسية ، واحتل المرتبة الرابعة بالتأثير على الميزة التنافسية للمصارف بمقدار 11.1% ، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (النسور،2016)، (Alhaddi,2014) التي أكدت على زيادة جودة الخدمة المقدمة وزيادة الكوادر الكفاءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسين جودتها.
3. يتبين من خلال التحليل الاحصائي أهمية بعد الابتكار وقد حاز هذا البعد أهمية منقطعة النظير قياساً بباقي الأبعاد الأخرى ، ولقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وكان لهذا البعد علاقة ارتباط ايجابية وتأثير بالميزة التنافسية ، واحتل المرتبة الثانية بالتأثير على الميزة التنافسية للمصارف بمقدار 31.6% ، وأتضح أن المصارف تشجع الابتكار في العملية الانتاجية وتصميمها بما ينسجم مع حاجات العملاء والمجتمع وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها وهذا يساعدها في تحقيق التفوق التنافسي للمصرف ، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الطائي،2006) (نصور،2016)،(البناء،2009) التي وضحت بأن الشركة تقوم على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم المنتجات الجديدة وهدف الشركة الاستمرار في عملية الابتكار وخاصة في العمليات الإنتاجية حيث يساهم الابتكار في زيادة وتوسيع الأسواق.
4. كما تبين من خلال التحليل الاحصائي أهمية بعد التقليل فقد حاز هذا البعد على علاقة ارتباط موجبة قوية بينه وبين الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة وحصلت على المرتبة الثالثة بالنسبة للتأثير فقد حقق نسبة تأثير 31.2% ، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة ، واتضح أن المصارف تهتم بالتخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة لكسب ثقة العميل وتقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها لتخفيض حجم التكاليف وزيادة الارباح وتقليل كافة

التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع للتميز عن بقية المصارف ، وهذا بدوره يزيد من التفوق التنافسي لهذه المصارف. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي،2006) ،(الطار،2009) ،(النسور، 2016) التي وضحت بأن الشركة تسعى دائماً إلى تقليل وقت عملية الإنتاج لأجل تقليص الهدر وتدنية الضائعات في المادة الأولية وتقليلها إلى أقل حد ممكن.

5. وأيضاً تبين أن المصارف قد أعطت أهمية لبعد الاستبعاد أقل من الأبعاد الأخرى وذلك حسب الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة ، حيث احتل هذا البعد المرتبة الرابعة ، ولكن لهذا البعد علاقة ارتباط موجبة قوية وتأثير قوي بلغ 36% على الميزة التنافسية حيث احتل المرتبة الأولى بين الأبعاد في التأثير ، واتضح أن المصارف المبحوثة تقوم باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة واستبعاد الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجددة للعميل، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (نصور،2016)،(الطار،2009) ،(النسور، 2016) التي أكدت على استبعاد بعض العناصر في العملية الإنتاجية والتي تراها غير ملائمة واستبعاد بعض المصاريف التسويقية التي تساعد المنظمة في تقليل التكاليف الكلية وبالتالي ستحقق ميزة تنافسية عن طريق الكلفة المنخفضة.

6. من نتائج التحليل الاحصائي قد بين اختبار تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه. وكان أكبر علاقة تأثير لبعد الاستبعاد لحصوله على المرتبة الأولى من حيث التأثير ، ثم تلاه من حيث التأثير بُعد الابتكار والتقليل وأخيراً جاء بُعد الزيادة بالمرتبة الأخيرة. وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (البدراي،2015) ، واختلفت مع دراسة (الطائي،2006) بترتيب الأبعاد المؤثرة في الميزة التنافسية.

7. من نتائج التحليل الاحصائي قد تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المسمى الوظيفي).

8. من التحليل الاحصائي لعينة البحث تبين أن عدد الاناث أكبر من الذكور ، ويعزى ذلك لهجرة الشباب العاملين في مجال المصارف الخاصة والشروط الخاصة المفروضة على الذكور من أجل التوظيف ، وأن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة ، وهذا يدل أن المصارف محل البحث تعتمد على كادر شاب لشغل مختلف وظائف المستويات الإدارية ، كما أن معظمهم من حملة الشهادة الجامعية فأعلى ، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم ، والأغلبية يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في المصرف ، حيث أن 62.5% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي 3 سنوات فأكثر ، وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة.

### 3 - 4 - 2 المقترحات

1. زيادة اهتمام ادارة المصارف العاملة في حماه باستراتيجية المحيط الأزرق كونها من الأدوات الأساسية التي تساعدنا في تحقيق التميز التنافسي في مجال تقديم خدمات جديدة وتحسين المنتجات/الخدمات القائمة حتى تتمكن من التكيف مع ظروف المنافسة الحارة في الأسواق.
2. على إدارة المصارف زيادة الاهتمام بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية لما لذلك من اسهام وتعزيز لبقاء المصرف في أسواق المنافسة الشديدة.
3. يتوجب على المصارف المبحوثة تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجالات استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها والميزة التنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات السورية.
4. التأكيد على بُعد الزيادة ودوره في تطوير جودة المنتج / الخدمة ، والتحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل وزيادة الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة لتلبية احتياجات العملاء.
5. التركيز على بُعد التقليل الخاص باستراتيجية المحيط الأزرق وذلك عن طريق التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة وتقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها وتقليل الأخطاء الداخلية والخارجية.
6. التأكيد على أهمية بُعد الابتكار ودوره في إنتاج علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة مما يخلق طلب جديد والذي بدوره يساهم في زيادة الحصة السوقية للمصرف، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الابداعية التي تساهم في تخفيض التكاليف الكلية، والعمل على تعزيز قسم التطوير أو البحث بحيث تكون جهة مسؤولة عن خلق وتطوير الأفكار الابتكارية.
7. استمرار الاهتمام بـ بُعد الاستبعاد وذلك من خلال استبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة ، واستبعاد الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة وذلك لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة.
8. حرص المصارف على زيادة بُعد الجودة كمبدأ للتنافس وذلك من خلال التحسين المستمر لخدمات المصرف الذي يساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية كما يؤدي لكسب رضا الزبائن وجذب العملاء المحتملين مما يؤدي لزيادة الحصة السوقية.
9. التركيز على تقليل التكاليف الكلية للمصرف من خلال تقليل التكاليف التشغيلية والعناصر المكلفة للمصرف ويكون ذلك من خلال تطبيق الخطط الرامية لتقليل سياسة التكاليف بالمصرف مثل تكاليف الخاصة بالأنشطة التسويقية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات.
10. تعزيز مبدأ المرونة لتلبية احتياجات العملاء وأذواقهم المتنوعة وتوفير الكفاءات المتميزة من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.

11. التركيز على بُعد الابداع وأهميته في جذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية من خلال ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع العملاء للاشتراك بخدماته، وكذلك تطوير الأداء من خلال إدخال الأساليب الابداعية وتحفيزها لدى العاملين، والحرص على تطوير قسم التسويق من خلال إبداع المزيج التسويقي لدى المصرف.
12. الحرص على بُعد التسليم من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم الخدمة للعميل ، وتبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم الخدمة في مواعدها المحدد.

### 3 - 4 - 3 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. تطبيق هذا البحث خلال فترات زمنية.
2. تطبيق هذا البحث على قطاعات مختلفة .
3. استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحسين المزيج التسويقي لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على شركات المنتجات الغذائية خلال المدى الزمني القصير والبعيد.

## قائمة المراجع :

## المراجع العربية :

### الكتب :

الطائي، يوسف حجيم سلطان ، والفضل، مؤيد عبد الحسين.(2004)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك/ مدخل كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

الطائي، يوسف حجيم ، والحكيم ، ليث علي، والعجيلي ، محمد عاصي.(2005) ، "إدارة نظم الجودة" ، مكتبة النجف ، ص 27

الطائي، يوسف حجيم ، والعبادي ، محمد فوزي ، والعبادي ، هاشم فوزي.(2006) ، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ص: 2-3

الطائي ، حميد عبد النبي ، والعلاق ، بشير عباس.(2009)، "تسويق الخدمات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 299

طارق طه.(2000)، "إدارة البنوك والمعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر القاهرة، ص 11

طالب، علاء، والبناء، زينب. ( 2012 م)، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

علوان، قاسم.( 2005)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001" ، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر محسن منصور ، وإدريس، وائل محمد صبحي .(2009)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر ، الطبعة 2 ، عمان الأردن ، ص 309

القرىوتي، أحمد.(2005)، "إدارة الابداع" ، المؤتمر العلمي الأول، الأردن، جامعة الإسراء.

كوتلر، فيليب. (٢٠٠٤)، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين دمشق – سورية ، ص 8.

كيم، شان وربنيه موبورن.(٢٠٠٦)، "استراتيجية المحيط الأزرق"، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر للنشر – دمشق.

محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد.(2004) ، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، بغداد، ص 58

نجم ، عبود نجم .(2003) ، "إدارة الابتكار" ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 16

## الأطروحات والرسائل :

البناء ، زينب مكي محمود.(2009)، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة مقارنة لعينة من شركتي زين و اسيا سيل للاتصالات" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

الجنابي ، أميرة هاتف حدادي.(2006) ، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التفوق التنافسي :دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي العراقي العام والخاص" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

الطائي ، يوسف حجيم سلطان.(2001) ، "دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرين.

نديم ، زينب شكري محمود.(2004) ، " أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركة الصناعات الالكترونية "، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

## الدوريات والمؤتمرات:

البدراني ، ايمان .(2015)، "استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 110 ، ص:183-199 ، 2017.

البياتي ، فائز ، وسعيد ، عباس .(2016) ، "الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين" ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، المجلد 27 ص ، ص 125-158.

بلوناس ، عبد الله ، وأمينة ، قذيفة.(2009) ، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 27-29/ أبريل.

رؤوف رعد عدنان (2009) ، "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى" ، تنمية الرافدين ، العدد 98 ، مجلد 32 ، لسنة 2010 ، ص. ص: 318-335.

الطائي، يوسف حبيب سلطان. (2006) ، "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة" ، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (8) ، العدد (4) ، السنة 2006 ، ص. ص: 9-53.

الطويل، أكرم أحمد ، وإسماعيل ، رعيد إبراهيم .(2008) ، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" ، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

عجعج، محمد والشبلي، هيثم ، ( 2015 ) ، "التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية" ، المؤتمر العلمي الدولي المحكم لمنظمات الأعمال :الفرص والتحديات والتطلعات، كلية عمان الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص21.

العتار، فؤاد حمودي.(2010) ، "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد" ، مجلة جامعة كربلاء ، المجلد 8 ، العدد 3 ، ص. ص: 52-68.

قاسم ،سعد وعد الله ،ومحمد ،سعيد عبد الله.(2012) ، "مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية" ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 35 ملحق 113 ، 2013 ، ص. ص : 40-55.

القرىوتي، موسى قاسم، والحوالدة، رياض عبد الله، وقطيشات، مازن كمال، والحنيطي، محمد فالح، والمعاطبة، محمد عطوة. ( 2014 ) ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية" ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 1 ، ص.ص:1-38

المطيري ،فيصل.(2012) ،"أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية" ، جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير .

النسور، إباد.(2016) ، "أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية" ، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال ، العدد 1 ، ص. ص: 2-15

نصور ، ريزان (2016) ، "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية" ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد 28 ، ص. ص : 43-63

**Books:**

Baxter, L. F., & MacLeod, A. M. (2008), "**Managing performance improvement**", New York: Routledge, pp.31-32.

Bragman, Audia., H.L.T. (2000), "**Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition**", Business Horizons, Vol. 39, No.4.

Burkhart Kriesel ,C. A.(2006), "**Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy**", University of Nebraska - Lincoln, p244

Coughlin, Dan. (2007), "**Practical Lessons to Boost Business Momentum**", Kaplan Publisher, Fort Lauderdale, Florida, USA.

CZepil, J.(1992), "**Competitive marketing strategy**", prentice – Hall , New Jersey ,p43

Davis, M. M., Aquilano, N. J., Balakrishnan, J., & Chase, R. B. (2003), "**Fundamentals of operations management**", 4<sup>th</sup> ed., Boston, McGraw-Hill Ryerson, pp. 33-35.

Dilworth, James .B.(1996), "**Operations Management**", 2<sup>nd</sup> ed. , McGraw – Hill publishes, U.S.A. ,p56.

Dilworth, J. B. (1992). , "**Operations Management Design, Planning and Control for Manufacturing & Services**", New York , McGraw – Hill , Inc. , USA.

Evan, James. (1997). , "**Production Operation Management Quality Performance Quality and Value**", 5<sup>th</sup> ed., New York : West Publishing Co.

Evans , James .(1993), "**Applied production and operations management**", 4<sup>th</sup> ed. , west publishing ,U.S.A.

Gaspers, V. (2006), "**Organizational Excellence- Model Strategy**", Gramedia Pustaka ,p:15.

Grant , Robert M.(2002), "**Contemporary strategy analysis : concepts , techniques applications**", 4<sup>th</sup> ed. , black well publishers Ltd , p:100.

Heizer .J & Render . B, ( 2001) , "**Operation Management** " , Prentice – Hall ,New Jersey , USA.

Hill, Gharles and Jones, Gareth.(2001), "**Strategic management theory**", 5<sup>th</sup> ed., annual update , Boston : Houghton Mifflin Co .

Hitt, I., & Ireland R., & Hokkison R. (2001), "**Strategic Management: Competitive and Globalization**", 4<sup>th</sup> ed., USA: Western College Publishing.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2015), "**Blue Ocean Strategy**", Boston, Massachusetts: Harvard Business school Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014), "**Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**", Harvard business review Press, USA.

Kim, W. Chan, Mauborgne Renee (2005), "**Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18.

Kotler, Philip.(2008), "**principles of marketing**", 12<sup>th</sup> ed. , Pearson Prentice- Hall publishes, U.S.A ,p74.

Kotler, Philip and Armstrong, Gary.(2005), "**Marketing and introduction**", Prentice-Hall, USA ,p5.

Lynch, Richard.(2002), "**Corporate strategy**", 2<sup>nd</sup> ed. , prentice – Hall , Inc. ,p22.

Pitts, Robert and Leis, David.(1996), "**strategic management building and sustaining competitive advantage**", west publishing ,p55.

Porter, Michael.(1996), "**What is a strategy**", Harvard business review, November – Dec 1996, USA ,p 17.

Porter, M., (1993), "**Competitive Advantage of Nations**", Harvard Business Review, Inter-edition VOL.68 ,NO.2, pp.73–93.

Rainey, David L. (2006), "**Sustainable Business development : Inventing the future through strategic , innovation and leadership**", Cambridge university press , Cambridge, UK, p1. ;

Reed, Richard and Defillip R. J. (2000), "**Causal ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage**", Academy of Management review, vol. 15, No.1, p.p:88-100.

Siegemund, Carsten. (2009), "**Blue ocean strategy for small and midsized companies in Germany**", Bod – Books on Demand, Germany.

Slack, Nigel and Chambers, Stuart, and Johnston, Robert. (1998), "**Operations Management**", 2<sup>nd</sup> ed. , London, Pitman publishing.p:51.

Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey. (2006), "**Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled Leadership**", John Wiley and Sons Publisher, USA.

Swayne, Linda E and Duncann, Walter Jack, and Ginter, Peter M.(2006), "**Strategic Management of Health Care Organization**", 5<sup>th</sup> ed. – Blackwell Publishing Ltd ,p:94.

Urbancová, Hana. (2013), "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**". Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96, March 2013.

Yang, Kai.(2007), "**Voice of the customer : Capture and Analysis**", prentice – Hall, USA, p:114.

Zook, Chris.(2004)," **Concept of Blue Ocean Strategy**", Boston, MA: Harvard Business School Press ,  
p 26.

### **Journal Article**

Alhaddi, H. (2014)," Blue ocean strategy and sustainability for strategic management", International conference on Business ,**Management and Governance**, VOL 82, Issue 16, pp:125-132

Chaoren, L. & Thawattharee, A. (2011). "Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean: A case study of IKEA in Nanjing", Karlstad Business School, Master thesis, Karlstad University, Karlstad, Sweden.

Dehkordi, G., Rezvani, S., & Behravan, R. (2012), "Blue Ocean Strategy: A Study over a Strategy which helps the Firm to survive from a competitive environment. International", **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, June 2012,Vol. 2, No. 6, pp.477-483.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011),"Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model", **International Journal of Management in Education**, Vol.5, No.2/3, p.p:145-168.

Miano, E. M. (2013). "Determinants of implementation of Blue Ocean Strategy in commercial banks in Kenya", university of Nairobi, Kenya ,Unpublished MBA Thesis.

Sarah Layton (2009), "Red Ocean vs. Blue Ocean", Corporate Strategy Institute, article retrieved from : <http://www.corporatestrategy.com/red-ocean-vs-blue-ocean/>

## الملاحق

الملحق رقم (1) نموذج الاستبانة :



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

السادة العاملين في البنوك الخاصة

تحية طيبة وبعد ....

تندرج هذه الاستبانة في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA من الجامعة الافتراضية قسم الإدارة الاستراتيجية وهذه الدراسة حول :

### أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة

لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بتأني ثم الإجابة عليها بوضع علامة أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم ستكون مفيدة جداً ولن تستخدم إلا في البحث العلمي .

مصلحات الاستبانة :

استراتيجية المحيط الأزرق : سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبون ، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه ، دون اللجوء لأي منافسة تذكر .

الميزة التنافسية : استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها ، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها ، وقدرة المنظمة على توليد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي أن يصعب احتوائه أو تقليده من قبل المنافسين .

ولكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

## القسم الأول : البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة عند الفئة التي تعبر عنك مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط :

انثى		ذكر		الجنس	1
51 وما فوق	50 - 41	40 - 31	30 - 21		
اخرى	دراسات عليا	اجازة جامعية	معهد متوسط	المؤهل العلمي	3
موظف	معاون مدير	رئيس قسم	مدير	المسمى الوظيفي	4
أكثر من 5 سنوات	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	من سنة لـ 3 سنوات	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة	5

## القسم الثاني : أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق يرجى وضع إشارة (صح) عند الخيار الذي يعبر عن رأيك الشخصي :

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق					
1- بُعد الاستبعاد					
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	يقوم مصرفكم بالمراجعة الدورية لنفقات الاستثمار في السوق				
2	يمتلك مصرفكم كشوفا كاملة لكل ما يمتلكه من موارد واعمال ضرورية وغير ضرورية				
3	يتفوق مصرفكم عن منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمشارك				
4	يحقق مصرفكم تفوقاً تنافسياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة				
5	يستبعد مصرفكم الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجدية للعميل				

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

2- بُعد الزيادة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل يؤدي الى زيادة ايداعات العملاء وبالتالي زيادة أرباح المصرف					
2	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة المشترك بالمصرف					
3	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها					
4	يتميز مصرفكم عن منافسيه بإضافة بعض الاجراءات والأساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها					
5	مبدأ الزيادة والتحسين يعتبر سياسة ناجحة في المصرف					

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

3- بُعد التقليل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعى مصرفكم الى تقليل الخدمات غير الضرورية					
2	يتميز مصرفكم عن منافسيه بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع					
3	يتخلص مصرفكم من الافكار مستحيلة التنفيذ او عديمة الجدوى وان كانت جيدة اقتصاديا وفنيا					
4	يعتمد كسب ثقة العميل على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والردئية					
5	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الارباح يعتمد على تقليل الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها					

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

4- بُعد الابتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستخدم مصرفكم حلاً مبتكرة للمشاكل التي تعترض عمله					
2	يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد طرق إبداعية في ممارسة أعمالها					
3	تتسم بيئة العمل في مصرفكم بالتحديد والابتكار عموماً					
4	يساهم الابتكار في توسيع اسواق مصرفكم وكسب عملاء جدد لخدماتها ومنتجاتها الجديدة					
5	يقوم مصرفكم بالعمل على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة					
6	يتبنى مصرفكم سياسة تقديم الافكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته					
7	تزداد ثقة عميل مصرفكم كلما قدمت له كل ما هو جديد من خدمات ولبيت طموحه					
8	يمتلك مصرفكم القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة					

### القسم الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية يرجى وضع إشارة (صح) عند الخيار الذي يعبر عن رأيك الشخصي :

أبعاد الميزة التنافسية					
1 - بُعد الكلفة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	يستخدم مصرفكم أقل ما يمكن من مدخلات للحصول على أعلى قدر من المخرجات				
2	يسهم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات				
3	يحقق مصرفكم وفورات كلفوية عالية				
4	يقدم مصرفكم خدماته للعملاء بأقل الأسعار				
5	يقوم مصرفكم بدراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف الغير ضرورية				
6	يتسم مصرفكم بتقديم خدمات تقليدية غير مرتفعة التكلفة				

أبعاد الميزة التنافسية					
2 - بُعد الجودة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	يقدم مصرفكم خدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين				
2	يقوم مصرفكم بمراجعة مستوى جودة خدمات المقدمة باستمرار				
3	يتسم مصرفكم بأداء النشاطات والعمليات بمستوى عالي من الاحترافية				
4	يسعى مصرفكم بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية				
5	يتحقق رضا العميل بجودة الخدمة المقدمة من مصرفكم				
6	تنسجم جودة الخدمة المقدمة مع رسالة واهداف مصرفكم المخطط لها				
7	تخلو خدمات مصرفكم من العيوب والأخطاء مقارنة بالمنافسين				

أبعاد الميزة التنافسية					
3 - بُعد المرونة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	لدى مصرفكم القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل ولكل سوق				
2	تتباين الخدمات المقدمة وفقاً لتباين حاجات ومتطلبات العميل				
3	يتجاوب مصرفكم في تقديم خدماته بما يتلاءم التغيرات البيئية المستمرة في السوق				
4	يلبي مصرفكم كافة حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة من الخدمات باستمرار				
5	يتفوق مصرفكم عن منافسيه بمرونته العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد				
6	يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد خدمات متنوعة مختلفة عند الضرورة				

أبعاد الميزة التنافسية

4 - بُعد التسليم

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحصل العميل على خدمات مصرفكم في أقل وقت ممكن					
2	يشعر العميل بالرضا والسعادة التامة لحصوله على الخدمة بأسرع وقت ممكن					
3	يحصل العملاء على خدمات مصرفكم في الوقت المحدد					
4	يقدم مصرفكم خدماته إلى العملاء بشكل كامل					
5	يقوم مصرفكم بتبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم الخدمة في موعدها المحدد					
6	يتفوق مصرفكم عن منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبون					
7	يستخدم مصرفكم الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم الخدمة للعميل					

أبعاد الميزة التنافسية

5 - بُعد الإبداع

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتميز مصرفكم بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية					
2	يتفوق مصرفكم عن منافسيها بامتلاكها رأس مالأ فكرياً مبدعاً					
3	يعد الإبداع الخدمي منهج ثابت في سياسة مصرفكم القائمة					
4	ابتكار طرق جديدة في دراسة سلوك المستهلك والبحث عن أسواق مبتكرة لم يصلها المنافس					
5	لدى مصرفكم القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع العملاء للاشتراك بخدماته					
6	يقوم مصرفكم بالتركيز على ابتكار خدمات جديدة					

هل لديك ما تودّ إضافته :

-----  
-----

شكراً لجهودكم وتعاونكم

## Frequency Table

يقوم مصرفكم بالمراجعة الدورية لنفقات الاستثمار في السوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	موافق غير	1	2.1	2.1	6.3
	محايد	23	47.9	47.9	54.2
	موافق	16	33.3	33.3	87.5
	بشدة موافق	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يملك مصرفكم كشوفا كاملة لكل ما يمتلكه من موارد واعمال ضرورية وغير ضرورية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	9	18.8	18.8	25.0
	موافق	30	62.5	62.5	87.5
	بشدة موافق	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتفوق مصرفكم عن منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمشارك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	3	6.3	6.3	8.3
	محايد	15	31.3	31.3	39.6
	موافق	25	52.1	52.1	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يحقق مصرفكم تفوقاً تنافسياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	9	18.8	18.8	22.9
	موافق	28	58.3	58.3	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يستبعد مصرفكم الاجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة أو المنتج، وخصوصاً الغير مجدية للعميل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	10.4	10.4	10.4
	محايد	14	29.2	29.2	39.6
	موافق	20	41.7	41.7	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل يؤدي الى زيادة ايداعات العملاء وبالتالي زيادة أرباح المصرف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	1	2.1	2.1	8.3
	موافق	21	43.8	43.8	52.1
	بشدة موافق	23	47.9	47.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة المشترك بالمصرف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	4.2	4.2	4.2
	موافق	18	37.5	37.5	41.7
	بشدة موافق	28	58.3	58.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	6.3	6.3	6.3
	موافق	21	43.8	43.8	50.0
	بشدة موافق	24	50.0	50.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتميز مصرفكم عن منافسيه بإضافة بعض الاجراءات والأساليب التقنية الحديثة الى رفع كفاءة اداء الخدمة وتحسينها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	2	4.2	4.2	6.3
	محايد	14	29.2	29.2	35.4
	موافق	23	47.9	47.9	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

مبدأ الزيادة والتحسين يعتبر سياسة ناجحة في المصرف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	12	25.0	25.0	27.1
	موافق	24	50.0	50.0	77.1
	بشدة موافق	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يسعى مصرفكم الى تقليص الخدمات غير الضرورية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	3	6.3	6.3	8.3
	محايد	13	27.1	27.1	35.4
	موافق	27	56.3	56.3	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتميز مصرفكم عن منافسيه بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	1	2.1	2.1	4.2
	محايد	11	22.9	22.9	27.1
	موافق	29	60.4	60.4	87.5
	بشدة موافق	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتخلص مصرفكم من الأفكار مستحيلة التنفيذ او عديمة الجدوى وان كانت جيدة اقتصاديا وفنيا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	15	31.3	31.3	37.5
	موافق	22	45.8	45.8	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يعتمد كسب ثقة العميل على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	5	10.4	10.4	14.6
	موافق	25	52.1	52.1	66.7
	بشدة موافق	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تخفيض حجم التكاليف وزيادة الارباح يعتمد على تقليص الهدر والضياع في مستلزمات انتاج الخدمة والوقت المخصص لإنجازها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	18.8	18.8	18.8
	موافق	31	64.6	64.6	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يستخدم مصرفكم حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تعترض عمله					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	7	14.6	14.6	16.7
	موافق	33	68.8	68.8	85.4
	بشدة موافق	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد طرق إبداعية في ممارسة أعمالها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	8	16.7	16.7	20.8
	موافق	28	58.3	58.3	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تتسم بيئة العمل في مصرفكم بالتجديد والابتكار عموماً					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	5	10.4	10.4	12.5
	موافق	33	68.8	68.8	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يساهم الابتكار في توسيع اسواق مصرفكم وكسب عملاء جدد لخدماتها و منتجاتها الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	6.3	6.3	6.3
	موافق	32	66.7	66.7	72.9
	بشدة موافق	13	27.1	27.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقوم مصرفكم بالعمل على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	20.8	20.8	20.8
	موافق	26	54.2	54.2	75.0
	بشدة موافق	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتبنى مصرفكم سياسة تقديم الافكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	9	18.8	18.8	20.8
	موافق	24	50.0	50.0	70.8
	بشدة موافق	14	29.2	29.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تزداد ثقة عميل مصرفكم كلما قُدمت له كل ما هو جديد من خدمات ولبيت طموحه					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	6.3	6.3	6.3
	موافق	25	52.1	52.1	58.3
	بشدة موافق	20	41.7	41.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يمتلك مصرفكم القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	20.8	20.8	20.8
	موافق	30	62.5	62.5	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يستخدم مصرفكم اقل ما يمكن من مدخلات للحصول على اقل قدر من المخرجات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	موافق غير	4	8.3	8.3	12.5
	محايد	15	31.3	31.3	43.8
	موافق	23	47.9	47.9	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يسهم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	موافق غير	3	6.3	6.3	10.4
	محايد	9	18.8	18.8	29.2
	موافق	24	50.0	50.0	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يحقق مصرفكم وفورات كلفوية عالية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	12.5	12.5	12.5
	محايد	8	16.7	16.7	29.2
	موافق	30	62.5	62.5	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقدم مصرفكم خدماته للعملاء بأقل الاسعار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	9	18.8	18.8	20.8
	محايد	6	12.5	12.5	33.3
	موافق	22	45.8	45.8	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقوم مصرفكم بدراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف الغير ضرورية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	5	10.4	10.4	12.5
	موافق	30	62.5	62.5	75.0
	بشدة موافق	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتسم مصرفكم بتقديم خدمات تقليدية غير مرتفعة التكلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.3	8.3	8.3
	محايد	9	18.8	18.8	27.1
	موافق	27	56.3	56.3	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقدم مصرفكم خدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	10	20.8	20.8	22.9
	موافق	29	60.4	60.4	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقوم مصرفكم بمراجعة مستوى جودة خدمات المقدمة باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	7	14.6	14.6	18.8
	موافق	20	41.7	41.7	60.4
	بشدة موافق	19	39.6	39.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتسم مصرفكم بأداء النشاطات والعمليات بمستوى عالي من الاحترافية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.3	8.3	8.3
	محايد	2	4.2	4.2	12.5
	موافق	31	64.6	64.6	77.1
	بشدة موافق	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يسعى مصرفكم بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	8.3	8.3	8.3
	موافق	34	70.8	70.8	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتحقق رضا العميل بجودة الخدمة المقدمة من مصرفكم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	4.2	4.2	4.2
	موافق	34	70.8	70.8	75.0
	بشدة موافق	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تنسجم جودة الخدمة المقدمة مع رسالة واهداف مصرفكم المخطط لها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	4.2	4.2	4.2
	موافق	38	79.2	79.2	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تخلو خدمات مصرفكم من العيوب والأخطاء مقارنة بالمنافسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.3	8.3	8.3
	محايد	15	31.3	31.3	39.6
	موافق	24	50.0	50.0	89.6
	بشدة موافق	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

لدى مصرفكم القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل ولكل سوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	7	14.6	14.6	20.8
	موافق	33	68.8	68.8	89.6
	بشدة موافق	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تتباين الخدمات المقدمة وفقاً لتباين حاجات ومتطلبات العميل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	11	22.9	22.9	25.0
	موافق	32	66.7	66.7	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتجاوب مصرفكم في تقديم خدماته بما يتلاءم التغيرات البيئية المستمرة في السوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	14	29.2	29.2	29.2
	موافق	26	54.2	54.2	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يلبي مصرفكم كافة حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة من الخدمات باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	6	12.5	12.5	18.8
	موافق	32	66.7	66.7	85.4
	بشدة موافق	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتفوق مصرفكم عن منافسيه بمرونته العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	14	29.2	29.2	31.3
	موافق	26	54.2	54.2	85.4
	بشدة موافق	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتسم مصرفكم بقدرته على إيجاد خدمات متنوعة مختلفة عند الضرورة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	2	4.2	4.2	6.3
	محايد	5	10.4	10.4	16.7
	موافق	30	62.5	62.5	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يحصل العميل على خدمات مصرفكم في أقل وقت ممكن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	3	6.3	6.3	8.3
	محايد	11	22.9	22.9	31.3
	موافق	29	60.4	60.4	91.7
	بشدة موافق	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يشعر العميل بالرضا والسعادة التامة لحصوله على الخدمة بأسرع وقت ممكن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	3	6.3	6.3	8.3
	محايد	4	8.3	8.3	16.7
	موافق	27	56.3	56.3	72.9
	بشدة موافق	13	27.1	27.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يحصل العملاء على خدمات مصرفكم في الوقت المحدد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	1	2.1	2.1	4.2
	محايد	9	18.8	18.8	22.9
	موافق	29	60.4	60.4	83.3
	بشدة موافق	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقدم مصرفكم خدماته إلى العملاء بشكل كامل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	موافق غير	3	6.3	6.3	8.3
	محايد	1	2.1	2.1	10.4
	موافق	34	70.8	70.8	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقوم مصرفكم بتبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم الخدمة في موعدها المحدد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	11	22.9	22.9	25.0
	موافق	26	54.2	54.2	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتفوق مصرفكم عن منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبون					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	6.3	6.3	6.3
	محايد	12	25.0	25.0	31.3
	موافق	27	56.3	56.3	87.5
	بشدة موافق	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يستخدم مصرفكم الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم الخدمة للعميل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	16.7	16.7	16.7
	موافق	30	62.5	62.5	79.2
	بشدة موافق	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتميز مصرفكم بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	2	4.2	4.2	6.3
	موافق	36	75.0	75.0	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يتفوق مصرفكم عن منافسيها بامتلاكها رأس مالياً فكرياً مبدعاً					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	8	16.7	16.7	18.8
	موافق	27	56.3	56.3	75.0
	بشدة موافق	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

بعد الابداع الخدمي منهج ثابت في سياسة مصرفكم القائمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	22.9	22.9	22.9
	موافق	32	66.7	66.7	89.6
	بشدة موافق	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

ابتكار طرق جديدة في دراسة سلوك المستهلك والبحث عن أسواق مبتكرة لم يصلها المنافس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	8	16.7	16.7	18.8
	موافق	32	66.7	66.7	85.4
	بشدة موافق	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

لدى مصرفكم القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع العملاء للاشتراك بخدماته					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	3	6.3	6.3	10.4
	موافق	37	77.1	77.1	87.5
	بشدة موافق	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

يقوم مصرفكم بالتركيز على ابتكار خدمات جديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	4.2	4.2	4.2
	محايد	5	10.4	10.4	14.6
	موافق	32	66.7	66.7	81.3
	بشدة موافق	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## **Abstract**

**Name: Waed Abdullatif Jarjanazi.**

**Title: The Impact of applying the Blue Ocean Strategy on the Competitive Advantage**

**A field study in Private Banks in Hama**

**Syrian Virtual University**

**Year: 2018**

**Supervisor: Dr. Majd Sakkour**

This study aimed to identify the impact of the applying the Blue Ocean strategy on the competitive advantage of private banks operating in Hama, By exploring the extent of the blue ocean strategy dimensions which are (elimination, increase, reduction, innovation) and its impact on competitive advantage of its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery, creativity).

The study population consists of private banks operating in the city of Hama and consists of five banks. Three banks were identified, which 60% of the study population. These banks are (Bemo Saudi Fransi Bank, Byblos Syria Bank and Al Baraka Syria Bank). The sample of the study included the employees of these banks from the managers and leaders of departments and their assistants and administrative employees, which reach 55 employees. 55 questionnaires were distributed, 50 were retrieved, while valid forms were (48),with response rate is 87%. The researcher used a number of statistical methods in SPSS to present and analyze the results of the study. The study concluded that there is a positive correlation and significant statistical effect on the dimensions of the blue ocean strategy (elimination, reduction, increase, innovation) in achieving competitive advantage in the private banks operating in Hama. The elimination dimension was the biggest effect relationship ,followed by innovation and reduction and finally came increase dimension at the last rank. In Conclusion, the study recommended the need to adopt and applying the Blue Ocean Strategy dimensions because of their importance in the creation of new brands and markets that are free of competition. The study also recommended the applying of the dimensions of competitive advantage through the Blue Ocean strategy, which contributes to achieving the competitive advantage.

**Keywords: Blue Ocean Strategy, Red Ocean, Competitive Advantage.**