

دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق السيادة الاستراتيجية - دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري -

الدكتور احمد زهره*

(تاريخ الإيداع 2023 /2/21 - تاريخ النشر 2023 /4/30)

□ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الخلق أو الابتكار) في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كافٍ من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث، والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الاعتماد على استبيان مصمم خصيصاً للبحث.

وتوصل الباحث إلى عدّة نتائج منها: تتوافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة جيدة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث جاء بُعد الزيادة في المرتبة الأولى، تليها بُعد الاستبعاد في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد التقليص في المرتبة الثالثة، وأخيراً في المرتبة الرابعة بُعد الخلق أو الابتكار، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات عينة البحث.

وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق في جميع المنظمات، وتشجيع التراصف والتنسيق الاستراتيجي بين جميع أفراد المنظمة بهدف تعزيز روح التلاحم والتماسك بين العاملين لتوفير بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق السيادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الخلق أو الابتكار، السيادة الاستراتيجية

*مدرس دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية

The Role Of Blue Ocean Strategy In Achieving Strategic Supremacy – A Survey Study Of The Opinions Of A Sample Of Managers Of Small And Medium Organizations In The Syrian Coast -

Dr. Ahmad Zahra*

(Received 21/2/2023.Accepted 30/4/2023)

□ABSTRACT □

This Research Aims To Determine The Role Of The Blue Ocean Strategy In Its Four Dimension (Reduce , Eliminate, Raise, Creating) In Achieving Strategic Supremacy In The Small And Medium Organizations In The Syrian Coast.

To Achieve The Objectives Of The Research, Positivism Was Used With Deductive Method. That Is, Starting From The General To The Special, So That The Theory That Links The Elements Of Strategic Agility And Sustainable Competitive Advantage Is Transformed Into Specific Testable Hypotheses. As The Researcher Relied In Formulating Hypotheses On A Good Number Of Previous Studies That Are Closely Related To The Research Problem, And The Study Is Quantitative And Correlative In Nature Because It Studied The Relationship Between The Two Variables By Relying On A Questionnaire Designed Specifically For The Research.

The Researcher Reached Several Conclusions, Including: The Blue Ocean Strategy Dimensions Are Available To A Good Degree In The Small And Medium Organizations In The Syrian Coast. Where The Dimension Came Raise In The First Place, Eliminate Followed In Second Place, And In The Third Place, Reduce, In The four Place, Creation . In Addition To The Existence Of A Statistically Significant Relationship Between Blue Ocean Strategy And Achieving Strategic Supremacy In The Research Sample Organizations.

The Researcher Recommended The Necessity Of To Pay Attention To The Blue Ocean Strategy In All Organizations, And To Encourage Strategic Alignment And Coordination Among All Members Of Organization In Order To Enhance Among Employees To Provide A Work Environment That Encourages Creativity And Innovation, This Makes It More Capable Of Achieving Strategic Supremacy

KEYWORDS: Blue Ocean Strategy, Reduce , Eliminate, Raise, Creating, Strategic Supremacy.

*Lecturer-doctor of business dministration-, Faculty of Economics, Tartous University.

مقدمة:

برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال في نهايات القرن العشرين، وزاد الاهتمام بالاستراتيجيات والتوجهات الاستراتيجية كأساس جوهري وفعال لإدارة منظمات الأعمال، وكوسيلة فعالة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل المنافسة الشديدة باعتبارها المسيطرة على الأسواق، وبدأت المنافسة بالتحوّل إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات خاصة مع بدايات القرن الواحد والعشرين باعتباره امتداد عصر التكنولوجيا والعولمة وانفتاح الأسواق وهنا ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق والتي تعدّ من الاستراتيجيات الواعدة في مجال إدارة الأعمال والتي تقدم خيارات ابداعية ومبتكرة خاصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة لما تتمتع به من مرونة يجعلها من أنسب المنظمات لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

وتقوم هذه الاستراتيجية حسب البروفيسور دلبو شان كي و رينيه موبورن على فكرة أنه ليس من الضروري على المنظمة التي تسعى للتفوق والنمو أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً بل يمكن تحقيق ذلك بدون منافسة، وذلك بأن تبتكر منتجات جديدة، أو تدخل أسواق جديدة غير معروفة لدى المنافسين، لذلك فالعديد من المنظمات تسعى جاهدة لاستخدام هذه الاستراتيجية والبحث عن محيط أزرق بعيداً عن بحار ومحيطات المنافسين.

وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة (Rahman Et Al , 2022)

The Blue Ocean Strategy And Its Impact On Achieving A Sustainable Competitive Advantage For The Organization Is A Survey Study In A Number Of Government And Private Banks In Basra Province "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة - دراسة مسحية على عدد من المصارف العامة والخاصة في محافظة البصرة"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مشترك ومنفصل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تم دراسة الأبعاد التالية لاستراتيجية المحيط الأزرق (خلق فرص للطلب، خلق قيمة للزبون، الربحية والنمو). تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ومن نتائج هذه الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل إيجابي على استدامة الميزة التنافسية للبنوك.

(2) دراسة (علي، ٢٠٢٢): " النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية" - دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد -

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير الذي يحدثه النضج الوظيفي بالسيادة الاستراتيجية، وذلك عن طريق التعرف على مدى تأثير أبعاد النضج الوظيفي (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار) على السيادة الاستراتيجية بأبعادها (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي)

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة لدى الإدارات العليا في الكليات المبحوثة.

(3) دراسة (Hassan et al, 2022): "The Blue Ocean Strategy And Its Role In Achieving Competitive Advantage"

استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك، ومن ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، حيث تم دراسة الأبعاد التالية (الاستبعاد، الاختزال، الزيادة، الابتكار). اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج البحث أن استراتيجية المحيط الأزرق تشكل إطار عمل يمكن أن يساهم في إضافة مبتكرة وخلق ميزة تنافسية من خلال أبعاده الأربعة من أجل تحقيق تميز البنك في تقديم خدمات فريدة ومميزة عن المنافسين.

(4) دراسة (العيسوي، ٢٠٢٢): " ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية -

دراسة ميدانية على عدد من الجامعات العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية، من خلال دراسة الأبعاد التالية للسيادة الاستراتيجية (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من بين النتائج إن تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية عينة البحث يرتبط بشكل كبير في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في العمل الأكاديمي وبالتالي إن تعزيز السيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية سوف يمنحها قوة تنافسية كبيرة تمكنها من التعامل مع الضغوط التنافسية التي تتعرض لها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى.

(5) دراسة (بيومي، ٢٠٢٠): "قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية" - دراسة

ميدانية على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية-

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية لشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية. اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتم استخدام المقابلة في جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار، الاستبعاد، التقلص) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية في مصر.

تقييم الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات السابقة ركزت على استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (بيومي، ٢٠٢٠)، (Hassan et al, 2022)، (Rahman Et Al , 2022) بينما ركزت هذه الدراسة على تحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات، حيث تُعدّ هذه الدراسة الوحيدة التي جمعت بين المتغيرين (استراتيجية المحيط الأزرق والسيادة الاستراتيجية) على حدّ علم الباحث. اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (العيسوي، ٢٠٢٢)، (علي، ٢٠٢٢) في المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق، بينما تشابهت في دراسة المتغير التابع وهو تحقيق السيادة الاستراتيجية. كما إن وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يكمن في الحدود الجغرافية لكل منها، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مختلفة تماماً وهي المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

مشكلة البحث:

تعمل المنظمات الآن في بيئة متغيرة ومفتوحة وسريعة التطور مما أدى إلى شدة المنافسة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة بهدف البقاء في السوق وتحقيق درجة عالية من رضا العملاء. هذه المتغيرات أدت إلى ظهور فكرة استراتيجية المحيط الأزرق الذي يركز على البعد عن المنافسة والبحث عن أسواق جديدة تعمل على ابتكار القيمة، حيث أن المنظمات الرائدة لا تتفوق من خلال المعارك مع المنافسين وإنما من خلال إيجاد "محيطات زرقاء" تكسيها الريادة والتفوق على المنافسين وبالتالي تحقيق السيادة الاستراتيجية. ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث على بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري في شهر أيلول من العام ٢٠٢٢ ومقابلة بعض مدراء هذه المنظمات التي تتوّعت بين منظمات صناعية وأخرى خدمية، تبين للباحث أن هذه المنظمات لها توجه ريادي حيث تحاول دائماً تجنب المنافسة مع المنظمات الكبيرة وبالتالي تحاول خلق سوق خاص بها مستفيدة من المزايا التي تتمتع بها مقارنة بالمنظمات الكبيرة. وهذا يقودنا إلى التساؤل البحثي التالي:

"ما هو دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري"

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية للبحث من حيث أنه يعالج موضوعاً جديداً بالنسبة لمنظمات الأعمال السورية في مجال الإدارة الاستراتيجية ألا وهو تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تعتبر هذه الدراسة من المحاولات العلمية التي تساعد في إثراء المكتبة العربية بإضافات علمية لمواضيع جديدة وحديثة في الإدارة الاستراتيجية. أما الأهمية العملية للبحث فهي مساعدة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تحديد توجهها الاستراتيجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتميز بمنحها فرصاً أكبر للمنظمات الصغيرة والمتوسطة لتبدأ نشاطاتها الاستثمارية وتتمو بشكل أكبر من غير أن تخضع لقواعد المنظمات الكبيرة واشتراطاتها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى ما يلي:

- 1- قياس مدى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.
- 2- تحديد العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 3- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها توجيه المنظمات الصغيرة والمتوسطة لممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بهدف تحقيق السيادة الاستراتيجية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$ ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الاستبعاد وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد التقليل وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الزيادة وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الابتكار وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مدراء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، والتي تنوعت بين منظمات صناعية وأخرى خدمية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على عينة ميسرة من بعض المدراء، حيث تم توزيع ٦٠ استبانة، تم استرجاع ٥٠ استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي بسبب المقابلة التي جرت أثناء توزيع الاستبيان.

حدود البحث:

- الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على متغير مستقل واحد فقط (استراتيجية المحيط الأزرق)، ومتغير تابع واحد فقط (تحقيق السيادة الاستراتيجية)

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

- الحدود الزمنية : اقتصر البحث على الربع الأخير من عام 2022

أدبيات البحث:

1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

يعد مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy (BOS من المفاهيم المعاصرة الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية، فالمحيط الأزرق هو تعبير مجازي لسوق العمل حيث في هذا السوق هناك عدد قليل من المنظمات وعلى الأغلب لا يوجد منافسة إطلاقاً، حيث تكون المنظمة سبّاقة لخدمة معينة أو منتج معين دون منافسة، وتم وصفه بالأزرق بسبب انعدام المنافسة وتعبيراً عن صفاء هذا المحيط من المنافسين كون اللون الأزرق يبعث الطمأنينة والراحة للنفس. ويعود الفضل في ظهور هذا المصطلح إلى كل من (Kim & Mauborgne, 2005) حيث يرى الباحثان أن المنظمات الرائدة في المستقبل لا تتفوق من خلال التنافس والحروب التنافسية وإنما من خلال إيجاد محيطات زرقاء في مجال بعيد عن المنافسة، إضافة إلى جاهزيتها للنمو والابتكار القيمي. واستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظرهم هي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد، أو الذي لم يصل إليه المنافسون مع التأكيد على استقلالية المنافسة باعتبارها أمر غير مطروح لأن قواعدها لم توضع بعد.

وعرفها (Seidel, 2011) بأنها مصطلح جديد شامل يعطي المنظمات الفرصة للبحث عن منتجات جديدة غير موجودة في الصناعة الحالية، أو اكتشاف زبائن جدد ويمكن أن تغطي أنواعاً مختلفة من الأسواق مثل المنتجات والصناعات غير الموجودة في الصناعات القائمة (الأيوبي، ٢٠٢٠). كما يعرفها (Ghosn, 2009) بأنها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية. ومن وجهة نظر (Layton, 2009) يرى بأن

استراتيجية المحيط الأزرق تمثل رسالة المنظمة الطموحة والناجحة لخلق ابداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية وبعيداً عن المنافسة الشديدة (طالب والبناء، ٢٠١٢). وهي تركز على مبدأ أساسي هو أن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة مجارة المنافسين، وإنما البحث عن أسواق جديدة وابتكار صناعات غير معروفة. ووفقاً لهذا المبدأ يتم تقسيم السوق إلى نوعين من المحيطات (Hanggara, 2019):

- ✓ **محيطات حمراء:** تشمل جميع الصناعات الموجودة في الوقت الحاضر والتي تكون معروفة من قبل جميع اللاعبين في السوق، إذ يكون عدد المنافسين كبير، وبالتالي فإن زيادة الحصة السوقية لإحدى المنظمات سوف يكون على حساب المنظمات الأخرى.
- ✓ **محيطات زرقاء:** وهي على العكس تماماً تشمل صناعات جديدة، أو أسواق جديدة، أو أساليب بيعية جديدة بحيث يتم زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال خلق طلب جديد على منتجاتها وليس تقاسم الطلب الحالي كما في المحيطات الحمراء.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية ريادية تعتمد التفكير خارج الصندوق من خلال البحث دائماً عن طرق جديدة أو أساليب جديدة أو ابتكار منتجات جديدة غير متوقعة من قبل العملاء، وبالتالي الابتعاد عن المنافسين وحروبهم، أي أن هذه الاستراتيجية تفتح آفاق جديدة دائماً لتقديم كل ما هو جديد وخالق.

2- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

يقول الباحث Fuller لا يمكنك أبداً تغيير الأشياء من خلال محاربة الواقع الحالي، لتغيير شيء ما يجب بناء نموذج جديد يجعل النموذج القائم مهماً. (حسين وآخرون، ٢٠٢٠) وانطلاقاً من هذه المقولة فإن أهمية هذه الاستراتيجية تأتي من خلال بناء نموذج جديد يختلف تماماً عن النموذج الحالي.

ويمكن إيضاح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق للمنظمات في النقاط الآتية:

- ✓ تعدّ استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الرائدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، والتي تقدم خيارات ابداعية ومبتكرة خاصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. Rahman, & Abdullah, (2022)
- ✓ تعدّ استراتيجية المحيط الأزرق الأسلوب الأمثل للريادين والمبدعين للوصول إلى فرص سوقية جديدة وتحويل أفكارهم المبدعة إلى واقع من خلال خلق طلب جديد. (العظيم، ٢٠٢٠)
- ✓ تساعد استراتيجية المحيط الأزرق المنظمات على النمو والربحية وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي الوصول إلى أهم أهدافها الاستراتيجية وهو رضا العملاء وكسب ولأهمهم. (علاوي، ٢٠٢١)
- ✓ تساعد استراتيجية المحيط الأزرق المنظمات على خلق القيمة أو ابتكار القيمة من خلال خفض تكاليف المنتج وإنتاج منتج أو خدمة بخصائص فريدة ومميزة. (عبد الرحيم، ٢٠٢١)

3- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

درس (Hersh & Abusaleem, 2016) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال عدة مبادئ وهي (إعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام، الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح)، بينما (Rahman et al, 2022) ناقش أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال (خلق الفرص، خلق القيمة، النمو والربحية) بينما اتفق أغلب الباحثين على الأبعاد التالية لاستراتيجية المحيط الأزرق (أحلام، ٢٠٢٠)، (Shared, 2019)، (عمر وجابر، ٢٠٢١)، (Hasan et al, 2022)، (منصور، ٢٠١٧)، (الأيوبي، ٢٠٢٠)، (بيومي، ٢٠٢٠):

١- التقليل REDUCE

تقوم المنظمة هنا بتخفيض بعض الاجراءات التي تراها غير ضرورية أو غير مبررة، أو مبالغ بها، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة. فعلى المنظمات التي ترغب في إيجاد محيط أزرق أن تفكر جيداً بالنشاطات التي بالغت فيها في مختلف المجالات من أجل تقليصها قدر المستطاع كالنشاطات التي لا فائدة منها، والأفكار القديمة التي يستحيل تطبيقها (Shared, 2019).

٢- الاستبعاد ELIMINATE

تقوم المنظمة هنا بإزالة أو استبعاد بعض العناصر أو الأنشطة أو المجالات التي تعتقد أنها غير ضرورية، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة، لذلك يجب على المنظمات القيام دوماً بمراجعة جميع أنشطة وعمليات المنظمة ومنتجاتها وأسواقها للعمل على استبعاد الاجراءات غير النافعة، أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة، بل العكس تؤدي إلى تحميل المنظمة تكاليف كبيرة يمكن الاستغناء عنها (عمر وجابر، ٢٠٢١). كما يجب على المنظمات استبعاد العوامل التي تنافست حولها المنظمات في فترات ماضية. (بيومي، ٢٠٢٠)

٣- الزيادة RAISE

تقوم المنظمة هنا بإضافة بعض الأنشطة أو الاجراءات أو المواد التي تؤدي إلى تحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء. فزيادة بعض المنتجات أو زيادة مستوى التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج المنتجات يمكن المنظمات من الاستحواذ على أسواق جديدة أو كسب عملاء جدد أو زيادة الحصة السوقية وصولاً إلى حالة التفرد. (أحلام، ٢٠٢٠)

٤- الخلق أو الابتكار CREAT

تقوم المنظمة هنا بخلق طلب جديد على منتجاتها وتعديل الاستراتيجية المتبعة من خلال اكتشاف موارد جديدة كلياً تمكنها من ذلك. حيث يعد الابتكار من الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة، ويعني تحويل الأفكار المبدعة الخلاقة إلى مخرجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء. (منصور، ٢٠١٧)، (الأيوبي، ٢٠٢٠)

وعلى هذا الأساس فإن هذه الاستراتيجية أداة تستخدم في اكتشاف المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي يساعد المنظمات على العمل لإيجاد منحنى قيمة جديد يعد بمثابة الركيزة الأساسية للوصول إلى المحيطات الزرقاء اعتماداً على الأبعاد الأساسية لهذه الاستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق



٤- مفهوم السيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy من المفاهيم الحديثة أيضاً من مجال الإدارة الاستراتيجية، فالسيادة Supremacy هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Supremus والتي تعني أعلى مراتب السلطة والنفوذ، حيث يعد Richard D'Aveni أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في إدارة الأعمال، ويرى بأن الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب أنماطاً من القوة التي لا تعكس إبراز المساحة الخاصة به وإنما للتأثير في المواقع والمناورة وهذه القوة تسمى السيادة الاستراتيجية (الباشقالي، ٢٠٢١).

يعرّف (Kotze, 2003) السيادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عن طريق خلق ميزة مستدامة، وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسين.

وينفق كل من (علي، ٢٠٢٢) و(العيساوي، ٢٠٢٢) على أن السيادة الاستراتيجية هي أفضل طريقة لمساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية، وتقييم أكثر دقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.

ويرى (سعيد، ٢٠٢٢) بأن السيادة الاستراتيجية من أهم الاحتياجات المتطورة للعملاء، فهي محاولة لخلق القدرات والمحافظة عليها وتقديم أفضل الخدمات إلى العملاء، مما يؤدي إلى تفوق المنظمة وتعزيز سيادتها الاستراتيجية.

فالسيادة الاستراتيجية هي أولاً وقبل كل شيء عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة لعملائها بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.

٥- أهمية السيادة الاستراتيجية:

حظي مفهوم السيادة الاستراتيجية بأهمية كبيرة عند أغلب الباحثين نوردتها فيما يلي:

- ✓ تعدّ السيادة الاستراتيجية أحد الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وهي من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو والتكيف. (أبازيد، ٢٠٢٢)

✓ بناء مزايا جديد لتحل محل القديمة، وخلق رؤية استراتيجية طموحة وفق منطق استراتيجي عميق عن طريق تصميم القدرات وإقامة التوازن بين قوى الصناعة لتوسيع نفوذها في الاتجاهات التي لا تتعارض مع المنافسين. (Abugabel, 2022)

✓ تساعد في توجيه موارد المنظمة واعتماد استراتيجية تخطيطية ناجحة تتسجم مع البيئة المتغيرة، وتحافظ على قواعد العمل في البيئة التنافسية. (Al- Zubi, 2017)

✓ تساعد المدراء على وضع تقييم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في المنظمات، وكذلك الفرص والتهديدات (علي، ٢٠٢٢)

٦- أبعاد السيادة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات بشكل عام إلى توسيع قاعدة نفوذها من خلال عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ وهما المفاتيح لتحقيق السيادة الاستراتيجية. واتفق كل من (سعيد، ٢٠٢٢)، (العيساوي، ٢٠٢٢)، (Al- Zubi, 2017)، (علي، ٢٠٢٢)، (الباشقالي، ٢٠٢١)، (أبايزيد، ٢٠٢٢)، (Abugabel, 2022) على تحديد الأبعاد التالية للسيادة الاستراتيجية:

✓ البعد الأول: منطقة النفوذ The Sphere Of Influence

تعد منطقة النفوذ أساس السيادة الاستراتيجية، وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة، وتركز على المجال السوقي التي تعتبره المنظمة الدائرة الخاصة بها لبيع منتجاتها أو تقديم خدماتها، حيث لا يستطيع المنافسون مجاراتها في هذه المنطقة لما تتمتع به المنظمة من مزايا فريدة في تقديم المنتج (طريقة العرض، الجودة، السعر، أسلوب الدفع، خدمات ما بعد البيع).

حيث تتمكن المنظمة من فرض سيطرتها على هذه المنطقة من خلال العمل دائماً على تقديم كل ما هو جديد وابداعي في مجال عملها بشكل لا يتوقعه العملاء ولا المنافسون، وخلق طلب جديد على منتجاتها مما يساهم في زيادة نطاق السيطرة على السوق. وحدد Chen & Macmillan عدة استراتيجيات في مناطق النفوذ منها: استراتيجية التوجه، واستراتيجية المغامرة، واستراتيجية المناورة.

✓ البعد الثاني: البناء التنافسي Competitive Configuration

يعد البناء التنافسي مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية، فهو بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي يهدف إلى صياغة استراتيجية للمنظمة من أجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف، واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات ويتمثل بتحليل SWOT ونموذج القوى الخمسة لبورتر. وبالتالي يجب على المنظمات إتقان عملية البناء التنافسي لتحقيق السيادة الاستراتيجية، من خلال القدرة على صناعة عدد من التحالفات لتدعيم الوضع التنافسي ضمن المجال التنافسي.

✓ البعد الثالث: الضغط التنافسي Competitive Compression

عندما تعمل المنظمة على قيادة مناطق النفوذ الخاصة بها بعد أن تقوم بإعادة تكوين وبناء وضعها الداخلي والخارجي فإن ذلك يولد ضغوط تنافسية على المنظمة، ويتم معالجة هذه الضغوط من خلال الترافف والتنسيق الاستراتيجي ومحاولة تقديم مزايا بعيدة عن المنافسين، وفتح أسواق جديدة تضمن السيادة الاستراتيجية.

النتائج والمناقشة:

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كاف من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث، والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست العلاقة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على استبيان مصمم خصيصاً للبحث، وبعد جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.20).

- أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع استراتيجية المحيط الأزرق والسيادة الاستراتيجية. بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

البيانات الأولية : تم جمعها باستخدام استبيان صمم خصيصاً لقياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، وتم استخدام

ثنائية الاستبيان والمقابلة لتوزيع الاستبيان ولجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من محورين أساسيين:

✓ **المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق** وتضم أربعة أبعاد (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الخلق أو الابتكار) وذلك بالاعتماد على الدراسات أحلام، (٢٠٢٠)، (Shared, 2019)، (عمر وجابر، ٢٠٢١)، (Hasan et al, 2022)، (منصور، ٢٠١٧)، (الأيوبي، ٢٠٢٠)، (بيومي، ٢٠٢٠).

✓ **المحور الثاني: تحقيق السيادة الاستراتيجية** وتضم ثلاثة أبعاد (منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي) وذلك بالاعتماد على الدراسات (سعيد، ٢٠٢٢)، (العيساوي، ٢٠٢٢)، (Al- Zubi, 2017)، (علي، ٢٠٢٢)، (الباشقالي، ٢٠٢١)، (أبازيد، ٢٠٢٢)، (Abugabel, 2022).

حيث يتضمن كل محور عدداً من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم اعتماد الاجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

| التصنيف | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|---------|------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| الوزن | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

الجدول من إعداد الباحث

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي (spss.20) قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة

كما يلي : **أولاً: صدق الاستبانة validity :**

١- **الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين بهدف تطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح أكثر قدرة على قياس الأشياء التي صممت لأجلها.

٢- **الصدق البنائي:** قام الباحث بحساب الصدق البنائي للاستبانة بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (١١) مديراً، وذلك لحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والتابع والدرجة الكلية لكل منهما، كما في هو موضح في الجدول التالي:

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والتابع والدرجة الكلية له

| البناء التنافسي | الضغط التنافسي | منطقة النفوذ | الخلق/ الابتكار | الزيادة | الاستبعاد | التقليص | معامل ارتباط بيرسون | المقياس الكلي لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع |
|-----------------|----------------|--------------|-----------------|---------|-----------|---------|---------------------|--|
| ٠.٩٠٩ | ٠.٨٩٤ | ٠.٩٠٣ | ٠.٨٩٧ | 0.951 | 0.921 | 0.910 | معامل ارتباط بيرسون | المقياس الكلي لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | مستوى الأهمية | |
| ١١ | ١١ | ١١ | ١١ | 11 | 11 | 11 | عدد المفردات | |

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والتابع والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.951 - 0.894) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر كافة محاور المتغير المستقل والتابع صادقة لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحوري الاستبانة وكانت قيمة المعامل = 0.91 وهو أكبر من 0.6 وهو مقبول في العلوم الإدارية. ويدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات الاستبانة وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي نحصل عليها عند تطبيق الاستبانة.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .913 | 2 |

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

يتناول الباحث في هذه الفقرة وصفاً لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

لحساب المتوسط المرجح للمقياس قام الباحث بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة ٤ على ٥ ، حيث ٤ تمثل عدد المسافات و ٥ تمثل الاختيارات

طول الفترة = $٥ \div ٤ = ٠.٨٠$ ويصبح التوزيع كما يلي

| المستوى | المتوسط المرجح |
|-------------------|------------------|
| غير موافق إطلاقاً | من ١ إلى ١.٧٩ |
| غير موافق | من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ |
| محايد | من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ |
| موافق | من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ |
| موافق جداً | من ٤.٢٠ إلى ٥ |

وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق

| المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الترتيب |
|----------------------------|---------------|-------------------|-------------|---------|
| التقليص x1 | ٣.٥٩٣١ | .٧٧٤٩٨ | مقبول | الثالث |
| الاستبعاد x2 | ٣.٧٤٦٣ | .٧٩٩٦٥ | مقبول | الثاني |
| الزيادة x3 | ٤.١٣٢١ | .٨٣٨٧٧ | عالٍ | الأول |
| الخلق أو الابتكار x4 | ٣.٣٣٢٨ | .٧٤٣٧١ | محايد | الرابع |
| استراتيجية المحيط الأزرق X | ٣.٧٠١٠ | .٧٨٩٢٧ | مقبول | - |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات عينة البحث وفق الترتيب

الآتي:

✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد الزيادة بوسط حسابي ٤.١٣٢١ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، وهذا يعني أن المنظمات تسعى لزيادة مستوى كفاءة مواردها البشرية باستمرار بحيث تكسب رضا وولاء العملاء لزيادة المستوى التكنولوجي المستخدم الأمر الذي يزيد الحصة السوقية لهذه المنظمات. وانحراف معياري (.٨٣٨٧٧) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد الاستبعاد بوسط حسابي ٣.٧٤٦٣ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، حيث تقوم هذه المنظمات باستبعاد الأنشطة التي تقوم بزيادة التكاليف، بالإضافة إلى تمتعها بالمرونة اللازمة لتجنب التعقيدات الروتينية الموجودة في المنظمات الكبيرة. وانحراف معياري (.٧٩٩٦٥) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد التقليص بوسط حسابي ٣.٥٩٣١ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، حيث تقوم هذه المنظمات بتقليص كل ما هو ضار بالبيئة والمجتمع وبالتالي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول. وانحراف معياري (.٧٧٤٩٨) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الرابعة بُعد الخلق أو الابتكار بوسط حسابي ٣.٣٣٢٨ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة محايدة وهي قريبة من الموافقة، حيث تباينت إجابات أفراد العينة حول قيام المنظمات بابتكار أفكار وطرق وأساليب جديدة لتقديم المنتجات، وتسعى هذه المنظمات بشكل دائم لتقديم كل ما هو جديد بهدف الحصول على رضا العميل. وانحراف معياري (.٧٤٣٧١) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ نلاحظ مما سبق أن محور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده الأربعة (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الخلق أو الابتكار) كانت متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات بوسط حسابي ٣.٧٠١٠ ، وانحراف معياري (٠.٧٨٩٢٧) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع تحقيق السيادة الاستراتيجية

| الترتيب | درجة التحقق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|---------|-------------|-------------------|---------------|------------------------|
| الأول | مقبول | .٧١٣٨٦ | ٣.٤٩٣١ | y1 منطقة النفوذ |
| الثالث | محايد | .٦٨٤٢٦ | ٣.١١٥٧ | y2 الضغط التنافسي |
| الثاني | محايد | .٧٠٩٢١ | ٣.٣٢٥٦ | y3 البناء التنافسي |
| - | محايد | .٧٠٢٤٤ | ٣.٣١١٥ | Y السيادة الاستراتيجية |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن أبعاد السيادة الاستراتيجية متوفرة بدرجة جيدة ومحايدة في المنظمات عينة البحث وفق الترتيب الآتي:

✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد منطقة النفوذ بوسط حسابي ٣.٤٩٣١ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، هذا يعني أن المنظمات لها مجالها الخاص التي تعتبره منطقة نفوذ خاصة بها، وخاصة في طريقة تقديم المنتجات والخدمات المقدمة بعد البيع، حيث تسعى هذه المنظمات إلى الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية. وانحراف معياري (٠.٧١٣٨٦) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد البناء التنافسي بوسط حسابي ٣.٣٢٥٦ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة محايدة وهي قريبة من الموافقة، هذا يعني أن المنظمات تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، لكنها لم تقم بأي نوع من التحالفات الاستراتيجية التي تدعم بناءها التنافسي. وانحراف معياري (٠.٧٠٩٢١) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد الضغط التنافسي بوسط حسابي ٣.١١٥٧ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة محايدة، هذا يعني أن المنظمات تتحمل ضغوط تنافسية كبيرة، ولكن كان هناك ضعف في معالجتها كعدم الاستفادة من التراصف والتنسيق الاستراتيجي، وعدم تمكنها من بناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول إليها. وانحراف معياري (٠.٦٨٤٢٦) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ نلاحظ مما سبق أن محور تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة (منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي) كانت متوفرة بدرجة محايدة في المنظمات بوسط حسابي ٣.٣١١٥ وانحراف معياري (٠.٧٠٢٤٤) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

اختبار الفرضيات :

لاختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

| المتغيرات | معامل ارتباط بيرسون | الدالة التفسيرية R Square | الدالة التفسيرية المعدلة Adjusted R Square | الخطأ المعياري للتقدير | مستوى الدلالة |
|--|---------------------|---------------------------|--|------------------------|---------------|
| التقليص X1 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y | ٠.٦٨٣ | ٠.٤٦٦ | ٠.٤٥١ | ٠.٢٤٩٩ | ٠.٠٠٣ |
| الاستبعاد X2 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y | ٠.٧١٧ | ٠.٥١٤ | ٠.٥٠٢ | ٠.٢٨٨٩ | ٠.٠٠٠ |
| الزيادة X3 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y | ٠.٧٦٣ | ٠.٥٨٢ | ٠.٥٧٩ | ٠.٣٢١٦ | ٠.٠٠١ |
| الخلق أو الابتكار X4 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y | ٠.٦٦٩ | ٠.٤٤٧ | ٠.٤٢٨ | ٠.٢٢٧٦ | ٠.٠٠٧ |
| استراتيجية المحيط الأزرق X وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y | ٠.٧٦٩ | ٠.٥٩١ | ٠.٥٨٦ | ٠.٢٦٦٨٥ | ٠.٠٠٤ |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق:

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد التقليص X1 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y هو ٠.٦٨ وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (٠.٠٠٣) وهو أصغر من (٠.٠٥) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الاستبعاد X2 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y هو ٠.٧١ وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (٠.٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٥) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الزيادة X3 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y هو ٠.٧٦ وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهو أصغر من (٠.٠٥) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الخلق أو الابتكار X4 وتحقيق السيادة الاستراتيجية Y هو ٠.٦٦ وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (٠.٠٠٧) وهو أصغر من (٠.٠٥) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخلق أو الابتكار وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الرئيسية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية المحيط الأزرق X وتحقق السيادة الاستراتيجية Y هو 0.76 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.004) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الرئيسية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∞).

ولقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة x1,x2,x3,x4 والمتغير التابع Y . قام الباحث بحساب معامل التباين ANOVA بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Regression | 7.211 | 4 | 1.806 | 145.169 | .000 ^b |
| Residual | 1.783 | 45 | .072 | | |
| 1 | 8.994 | 49 | | | |
| Total | | | | | |

أبعاد النموذج:
المتغيرات المستقلة: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الخلق أو الابتكار)
المتغير التابع: تحقيق السيادة الاستراتيجية

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (145.169) وهي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) مما يدل على معنوية النموذج ككل، وبالتالي إمكانية اعتماد النموذج في الدراسة.

النتائج والمقترحات:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- تتوفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة جيدة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث جاء بُعد الزيادة في المرتبة الأولى، تليها بُعد الاستبعاد في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد التقليص في المرتبة الثالثة، وأخيراً في المرتبة الرابعة بُعد الخلق أو الابتكار.
- 2- تتمتع المنظمات عينة البحث بالمرونة اللازمة لتجنب التعقيدات الروتينية الموجودة في المنظمات الكبيرة الأمر الذي يمكنها من استبعاد الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة التكاليف.
- 3- تسعى المنظمات عينة البحث بشكل دائم لتقديم كل ما هو جديد بهدف الحصول على رضا العملاء، ولكنها تعاني من ضعف في تحويل الأفكار المبدعة الخلاقة إلى تطبيق عملي، وخاصة الأفكار التي تحتاج إلى إمكانيات كبيرة.
- 4- تتوفر أبعاد السيادة الاستراتيجية بدرجة مقبولة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث جاء بُعد منطقة النفوذ في المرتبة الأولى، تليها بُعد البناء التنافسي في المرتبة الثانية ومن ثم بُعد الضغط التنافسي في المرتبة الثالثة.

- ٥- تسعى هذه المنظمات للاحتفاظ بسمعته ومكانتها في السوق من خلال دائرة نفوذ خاصة بها، وخاصة في أسلوب تقديم الخدمات وخدمات ما بعد البيع.
- ٦- تقوم هذه المنظمات بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، لكنها لم تقم بأي نوع من التحالفات الاستراتيجية التي تدعم بناءها التنافسي.
- ٧- إن هذه المنظمات تتحمل ضغوط تنافسية كبيرة، ولكن كان هناك ضعف في معالجتها كعدم الاستفادة من التراصف والتنسيق الاستراتيجي، وعدم تمكنها من بناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول إليها.
- ٨- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ١- استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية ريادية ومنهجية حديثة أثبتت النتائج نجاحها في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، لذا يوصي الباحث بتطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة العامة والخاصة، والاستفادة من تجارب المنظمات التي تقوم بتطبيقها سواء المحلية منها أو العالمية.
- ٢- زيادة الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق وجميع أبعادها (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الخلق أو الابتكار) والعمل على تطبيقها بكفاءة وفعالية، وذلك لتحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات.
- ٣- ضرورة تشجيع التراصف والتنسيق الاستراتيجي بين جميع أفراد المنظمة بهدف تعزيز روح التلاحم والتماسك بين العاملين لتوفير بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- ٤- ضرورة قيام المنظمات بتحالفات استراتيجية تضمن تكوينها التنافسي الصحيح، وتتجنب الضغوط التنافسية الكبيرة، مما يساعدها في بناء حواجز الدخول على المنافسين، وبذلك تتمكن المنظمات من تحويل الأفكار الابداعية إلى واقع ملموس يساعدها في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- ٥- يجب على المنظمات السعي دوماً وراء خلق وابتكار منتجات جديدة ورائدة لجذب الطلب إليها دون توقف من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق، والتي بدورها ستزيد الحصة السوقية وتحقق سيادتها الاستراتيجية على السوق.

المراجع:

المراجع العربية:

١. أبازيد، رياض. "أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٨) العدد (٣) ص ٣٢٢-٣٤٤. ٢٠٢٢.
٢. أحلام، عدلية. "لور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر" بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (١٤) العدد (٥) ص ١٩٩-٢١٨. ٢٠٢٠.
٣. الأيوبي، منصور. "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطبيق الميزة التنافسية" - دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية دير البلح، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (٤) العدد (٢). ٢٠٢٠.

٤. بيومي، نبيلة. "قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية" - دراسة ميدانية على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد (٥٦) الجزء الثاني. ٢٠٢٠.
٥. الباشقالي، محمود. "دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية" - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١) العدد (١)، ص ٩٥-١٢٦. ٢٠٢١.
٦. حسين، وسام؛ الحمداني، صبا؛ الحمداني، سعد. "مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١) العدد (١) ص ٣٤-٥٣. ٢٠٢٠.
٧. طالب، علاء؛ البناء، زينب. "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٢.
٨. العيساوي، هادي. "السيادة الاستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي" - دراسة ميدانية على عدد من الجامعات العراقية، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (٢) العدد (٢) ص ٥٣-٧٢. ٢٠٢٢.
٩. العظيم، محمود. "استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي" - دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن، مجلة جامعة الرازي، المجلد (١) العدد (٢) ص ٢٥-٥١. ٢٠٢٠.
١٠. علاوي، جهان. "تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق" - دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١٢٧) ص ٧٢-٩١. ٢٠٢١.
١١. عمر، مروة؛ جابر، شروق. "مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصّة السوقية" - بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٦) العدد (٥٥) ص ٣٧-٤٨. ٢٠٢١.
١٢. العيساوي، هادي. "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية" - دراسة ميدانية على عدد من الجامعات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨) العدد (٥٨) ص ١٢-٣١. ٢٠٢٢.
١٣. عبد الرحيم، عبد الرحيم. "دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة" - نموذج مقترح لآلية التطبيق. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١) العدد (٣) ص ٤٧-٦٢. ٢٠٢١.
١٤. علي، رؤى. "النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد. مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (٢) العدد (١) ص ٤٣-٦٧. ٢٠٢٢.

المراجع الأجنبية:

1. Al-zu'bi, H. "Diagnosis of perception strategic planning to Ensure strategic supremacy, International Business Management,11,(6),1240-1245.2017
2. Abugabel, A. "The Impact Of Resonant Leadership On Strategic Supremacy: The Mediating Role Of Attitudes Toward Organizational Change: An Empirical Study On Foreign Universities In Egypt". Journal Of Alexandria University For Administrative Sciences© Vol. 59, No. 5, September 2022....
3. Hanggara, F. "Development Of Business Strategy Through Blue Ocean Strategy Model (Bos) (Case Study: Resto X, Batam). Advances in Intelligent Systems Research, volume 173. 2019
4. Hassan, N ; Salman, A ; Hawas, A . "The Blue Ocean Strategy And Its Role In Achieving Competitive Advantage", Journal Of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6, 1488-1503. 2022
5. Hersh, A; Abusaleem, K . *Blue Ocean Strategy In Saudi Telecommunication Companies Its Impact On The Competitive Advantage* . Journal Of Accounting & Marketing, Vol.5, N.3,1-8. 2016
6. Shared, H. "The Role Of The Blue Ocean Strategy In Achieving A Competitive Advantage: An Empirical Study On Al – Rajhi Bank – Ksa. International Review Of Management And Business Research Vol. 8 Issue.2. 2019
7. Kotze J G ."Strategic supremacy in the Hypercompetitive ,21th Century" ,Sajems Ns ,Vol. 6,No.1. 2003
8. Kim ,W. Chan , Mauborgne. Renee. " Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18
9. Rahman, A ; Jassim, A ; Abdullah, H. "The Blue Ocean Strategy And Its Impact On Achieving A Sustainable Competitive Advantage For The Organization Is A Survey Study In A Number Of Government And Private Banks In Basra Province" , Webology (ISSN:1735-188X) Volume 19, Number 2, January, 2022