

**دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية
بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية
خالد محمد سليم أبو حسنة**

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى في تلك الشركات ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق لما لها من أثر ايجابي في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of Blue Ocean strategy in improving the competitive performance of Palestinian ICT companies.

The descriptive analytical method was used this measurement tool was designed and distributed to a random sample of the employees of the Commission, The statistical analysis program was used to test the study,

The study found that there be a positive effect of the Blue Ocean strategy in improving competitive performance.

The study recommended the need to increase attention to Blue Ocean strategy because of its positive effect in improving the competitive performance of Palestinian ICT companies.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (القطار، ٢٠١٠) ^(١) بعنوان: دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي ومعرفة دور الاهتمام بتطوير استراتيجية المحيط الأزرق.

خالد محمد سليم أبو حسنة

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين فلسفة المحيط الأزرق وتحقيق التفوق التنافسي، وجود أثر لفلسفة المحيط الأزرق على تحقيق التفوق التنافسي.

٢. دراسة (Kettunen, 2010)^(١) بعنوان: تطور الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية.

هدفت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات في ظل ظروف محددة في بيئات أسواق معقدة وسريعة التغير، ومعرفة مدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك استراتيجية الرشاقة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أساليب تطوير المنتجات و الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم قبول التغير في جميع وحدات الأقسام لدى الشركة، وجود علاقة طردية ما بين الاهتمام باستراتيجية الرشاقة وتحقيق الإبداع، وكلما توفرت تلك الاستراتيجيات زاد مستوى الإبداع حيث تبين وجود علاقة طردية بين تلك الاستراتيجية وتحقيق الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على مستوى المنظمة.

٣. دراسة (Ndungu 2013)^(٢) بعنوان: أثر استراتيجية المحيط الأزرق على أداء المنظمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على أداء المنظمة من خلال آراء فريق الاتصال في شركة وساطة للتأمين التي تقع في نيروبي. وتوصلت الدراسة إلى أن غياب القيادة الإستراتيجية عند الإدارة العليا وضعف الكفاءات الأساسية واستخدام هيكل تنظيمي ضعيف يؤدي إلى عرقلة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة الأمر الذي أثر سلباً على أداء المنظمة، وبينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق على أداء المنظمة.

٤. دراسة (Abdi et. Al., 2014)^(٤) بعنوان: تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق في البنوك الإيرانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق للبنك، وعدم وجود تأثير إيجابي لبعده كسر العلاقة التبادلية بين التكلفة والقيمة على وظيفة التسويق للبنك. وجود تأثير إيجابي للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق على أداء المنظمة.

٥. دراسة (Keith, 2015)^(٥) بعنوان: استراتيجية التكنولوجيا والأداء التنافسي في انشاءات الجسور

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجية التكنولوجيا على الأداء التنافسي في قطاع انشاءات الجسور، ومعرفة أهم الإجراءات التي تؤثر على مستوى الأداء التنافسي من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات لدى المنظمات، وكذلك تحديد طرق تطوير الأداء التنافسي نت خلال تكنولوجيا المعلومات.

خالد محمد سليم أبو حسنة

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التكنولوجيا على الأداء التنافسي في انشاءات الجسور، وبينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للموقع التنافسي التكنولوجي وعمق استراتيجية التكنولوجيا والملائمة التنظيمية على الأداء التنافسي، ووجود أثر ايجابي للمكافآت وعقود الموظفين الفنيين على الأداء التنافسي.

٦. دراسة (الحمروني، ٢٠١٦)^(١) بعنوان: "استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية علي الصناعات البتروكيمياوية بليبيا

هدفت الدراسة إلى التعرف علي طبيعة نظام التصنيع المرن ومبادئه وبيان دوره في تحسين الأداء التنافسي بالمنشأة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التصنيع المرن يعمل على تحسين الأداء التنافسي من خلال تحسين النتائج التشغيلية من خلال خفض المخزون ورفع الجودة والتسليم في الوقت المحدد وقصر الدورة الزمنية وارتفاع مستوى خدمة العملاء وانخفاض التكلفة.

٧. دراسة (Razavi et. Al., 2016)^(٧) تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية، والتعرف على أثر الابتكار التكنولوجي في الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل أثر العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والأداء الوظيفي، وهدفت كذلك إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطوير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية، وأن الابتكار التكنولوجي من وجهة نظر العاملين يساهم بشكل مستمر في تطوير قدراتهم، وبينت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيدا، وأنه يوجد علاقة طردية بين الاهتمام بالابتكار التكنولوجي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهناك أيضا علاقة ايجابية وتأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) و المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي؟

رابعاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.
- 2- تحديد العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق و تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.
- 3- معرفة أثر استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

سادساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحسين الأداء التنافسي.
2. يعتبر موضوع استراتيجية المحيط الأزرق من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع الأداء التنافسي.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التكنولوجية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة للمواطنين.
2. يواجه العاملين في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق:

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية، وقد أقتبس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية

خالد محمد سليم أبو حسنة

حيث أن أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل 100 عام مثلاً كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل إن كثيراً من الصناعات لم يتوقع أن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل، ومع قليل من التأمل نجد كمّاً من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل أن تكون صناعة أساسية بعد 20 عام.

أ. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

جدول (1): تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

م	الباحث	التعريف
١.	(Pinal, 2006)	طريقة جديدة لإدارة خلاقة كفتح أسواق جديدة وإبتكار أساليب ونظم جديدة لتحقيق الكفاءة القصوى في الإدارة وجني المزيد من الأرباح. ^(٨)
٢.	(Coughlin, 2007)	إستراتيجية تميز المنظمة عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية. ^(٩)
٣.	(Kotler&Armstrog, 2008)	سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبائن لتصمم إستراتيجيتها بما يتلائم مع إحتياجاتهم وتقديم قيمة مميزة لهم وبناء علاقات جيدة معهم. ^(١٠)
٤.	(Saxtof, 2008)	تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتمركين الأوائل في الصناعة. ^(١١)
٥.	(العديلي، ٢٠٠٩)	إستراتيجية تطبق في الأسواق البكر والتي لم تكتشف بعد ولن تتلوث باللون الأحمر أو المنافسة الدموية. ^(١٢)
٦.	(Layton , 2009)	رسالة المنظمة الطموحة والناجحة لإبتكار القيمة إعتقاداً على إستراتيجية صحيحة وبعيداً عن المنافسة. ^(١٣)
٧.	(طالب والبناء، ٢٠١٢)	البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي إستراتيجية تحفز لخلق أسواق جديدة بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة. ^(١٤)
٨.	(Ghosn, 2015)	إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج إلى حيز الوجود وتشكل المناطق المجهولة في السوق غير المكتشفة للمنافسين ذات اللون الأزرق الصافي. ^(١٥)

ويعرف الباحث إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها منظور إستراتيجي مبني على تلبية الشركة لحاجات الزبون والمنظمة وخلق أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة الدموية ومحاولة خفض الكلفة التشغيلية ومراجعة المؤسسة لعملياتها من أجل تحسين أدائها.

ويرى الباحث أن أهم مبرر لسعي الشركات نحو تبني إستراتيجية المحيط الأزرق هو محاولتها للإنفلات من المنافسة، لأن المنافسة الشديدة والشرسة بين الشركات تعمل على إستهلاك الموارد المتوفرة لها بشكل غير أمثل في محاولتها الدائمة للتغلب على غيرها، بينما من الأجدر بهذه المنظمات أن تقوم بإستغلال مواردها المتوفرة لتطويع قدراتها ومنتجاتها بما يضمن تميزها على منافسيها وإستمراريتها.

ب. خصائص استراتيجية المحيط الأزرق:

١. **التقليص:** يجب على المنظمات أو الشركات التي تسعى لإيجاد محيط أزرق في استراتيجيتها التفكير جدياً بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة كتصميم المنتج والتي أسهمت في زيادة التكلفة.
 ٢. **الاستبعاد:** على المنظمة ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً باستبعاد العوامل التي تنافست حولها المنظمات في فترات سابقة.
 ٣. **الزيادة:** أن تسعى المنظمة إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الإنتاج أو أنشطة السوق وصولاً إلى حالة التفرد.
 ٤. **الابتكار:** إكتشاف موارد جديدة وإضافة قيمة جديدة للعملاء وابتكار بعض العناصر الضرورية للمنظمات والتي لم تكن تعتمد عليها في عملها.
- وبالتطبيق على مفهوم استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات **يتضح للباحث أن** مفهوم التركيز على البعد الابتكاري لاستراتيجية المحيط الأزرق قد بدأ بأخذ منحى تصاعدي لتطبيق هذه الاستراتيجية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من خلال مقابلة الباحث مع مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأن الجانب الابتكاري له أهمية قصوى في تطوير منتجات جديدة وخلق فرص عمل من خلال الحاضنات التكنولوجية ومسرعات الأعمال التي تعتمد بشكل أساسي على الجانب الإبداعي وخلق أفكار جديدة تترجم إلى منتجات وخدمات.
- ### ثانياً: الأداء التنافسي:

تحاول العديد من الشركات الوصول إلى تحقيق الأداء التنافسي بمعنى آخر تحاول كثير من الشركات الوصول إلى حصة سوقية أكبر وربحية عالية بحيث تفوق إيراداتها العامة أو إجمالي الدخل تكاليفها التشغيلية حيث أن الهدف الأساسي لهذه الشركات هو زيادة ربحها من خلال تحقيق اختلاف وتميز عن المنافسين الآخرين يضمن لها الاستمرار والبقاء. وسيتناول الباحث الدراسات التي بحثت في قيادة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الخفة واستراتيجية المحيط الأزرق والكشف عن الدور المحتمل لهذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التنافسي للوصول إلى أفضل المؤشرات التكنولوجية التي تحتاج إلى تعزيز للمساهمة لاحقاً في فهم واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين والأردن ومعالجة مواطن ضعف الأداء لتحقيق الأداء التنافسي.

أ. مفهوم الأداء التنافسي:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء التنافسي واختلفت باختلاف القطاع والمنتج أو الخدمة التي يتم التنافس عليها. وعليه نستعرض فيما يلي أهم تعريفات الأداء التنافسي وفقاً لأراء بعض الباحثين:

جدول رقم (٢): مفهوم الأداء التنافسي

الرقم	المؤلف	المفهوم
١.	(طرشي و تقروت، ٢٠١١)	قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعدم استطاعة هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات ^(١٦) .
٢.	(نبيل، ٢٠٠٩)	أداء أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ^(١٧) .
3.	(ابو قحف، ٢٠٠٨)	دالة إشباع حاجيات ورضا العاملين باعتبارها العملاء الداخليين وتحقيق رضا الداخليين وتحقيق رضا الزبائن في السوق ^(١٨) .
٤.	(أبو بكر، ٢٠٠٦)	أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ^(١٩) .
٥.	(porter, 2003)	تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التفوق على المنافسين ^(٢٠) .

ويعرف الباحث الأداء التنافسي للشركة بأنه القدرة علي قياس المؤشرات المالية والبشرية والبيئية كما القدرة علي قياس مؤشرات السوق وتحديد الموقع التنافسي للشركة.

ب. خصائص الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ^(٢١)

١. جودة المنتج: تكلف الجودة المتدنية المؤسسات الكثير من الخسائر، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا هامًا في تحسين المنتجات وذلك من خلال تقليص الجودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة.
٢. الأداء المالي: تحسين الأداء المالي للمؤسسات وزيادة ربحيتها وذلك من خلال تقليل حجم المرفوض -الوحدات المعيبة - وتوفير معالجتها جراء استخدام آلات ومعدات متطورة، كما استعانت المؤسسات لزيادة انتاجها بأنظمة مكاتب، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة، وأنظمة مساعدة لاتخاذ قرارات سليمة.
٣. السيطرة على الأسواق: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن السوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها بشكل مستمر.
٤. الإبداع والتطوير: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق السبق على المنافسين في قطاع الأعمال، وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين

خالد محمد سليم أبو حسنة

وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسيع في التجارة الإلكترونية، أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتكية الحديثة أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.

٥. كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى أحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم، مما يوجد أسواقاً جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج، وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

ويري الباحث أن خصائص الأداء التنافسي تعتمد على تحديد الموقع التنافسي للشركة على المدى القصير وليس الاعتماد على ابتكار واحد انما سلسلة من النجاحات ضمن توجه توفير قوة دفع لتحسين التكنولوجيا داخل الشركة بشكل مستمر على المدى الطويل.

ج. أبعاد الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: (٢٢)

١. الربح: تمثل الربحية الاختيار النهائي لنشاط الشركة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، وتعتبر الأرباح الأساس للحصول على المصادر الداخلية أو الخارجية لرأس المال المطلوب لتدعيم استراتيجيات النمو، إن أهداف الربح تبدو على الأقل سهلة القياس ومحدودة لذا فإن هذا المعيار يستخدم لتقويم الأداء في معظم الشركات.

٢. أهداف النمو: تعتبر أهداف النمو كما يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربح ويعتبر معدل النمو سواء أكان إيجابياً أم سلبياً مؤشراً جيداً لدى قوة أداء نشاط الشركة في الوقت الحالي والمستقبل.

٣. الأهداف المالية والأهداف الاستراتيجية: قد يتم تصنيف الأهداف وفقاً لمجالات النتائج إلى نوعين أساسيين من الأهداف هما: أهداف تتعلق بالأداء المالي، وأهداف تتعلق بالأداء التنافسي، كما أن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق، بالمثل فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتبر ضرورياً لتحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للشركة في الأجل الطويل.

كما توجد مجموعة أخرى من الأبعاد للأداء الاستراتيجي في شركات، وهي (٢٣):

٤. الأداء المالي، وهي مقاييس مالية تؤدي إلى استمرارية عمل الشركة وتطورها، ومن أهم مقاييس هذا الأداء: معدل الأرباح، العائد على المبيعات، العائد على الموجودات، الحصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار.
 ٥. كفايات العمليات، وهي تشمل مؤشرات تكلفة الإنتاج المعيب، معدل الإنتاجية اليومي، كفايات العاملين، استخدام تكنولوجيا متطورة.
 ٦. الاهتمام بالزبون، وتشمل مراعاة متطلبات الزبائن، باعتبار الزبون من أحد أهم أولويات الإدارة.
 ٧. التعلم والإبداع: وهي تشمل القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وأساليب عمل جديدة والتغير والتطور المستمر، والاهتمام بالبحث والتطوير.
 - د. مؤشرات الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: (٢٤)
 ١. المؤشرات المالية، وأهمها: ربح المبيعات، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية، ربح العملاء، القيمة المضافة.
 ٢. مؤشرات السوق والمستهلك: إن رضا الزبائن يستند إلى مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل جودة السعر، سرعة الامدادات. ومن أهم مؤشرات السوق والمستهلك هو عدد العملاء الجدد، مدى رضا العملاء، ومدى جودة المنتج.
 ٣. المؤشرات التنافسية، وأهم مؤشراتهما: حصة السوق لكل منافس، جودة منتجات المنافسين، المؤشرات المالية للمنافسين، أسعار منتجات المنافسين، رضا الزبائن عن المنافسين.
 ٤. مؤشرات أداء الموارد البشرية، وأهمها: معدل دوام العاملين، الروح المعنوية للعاملين، ساعات التدريب، الوقت اللازم لتطوير المنتج، مقاييس دعم الجودة، وقت تلبية طلب الزبائن.
 ٥. المؤشرات البيئية وأهمها: حجم التلوث الذي تسببه الشركة، عدد الاصابات والحوادث، المساهمة في الأنشطة البيئية.
- وسيقوم الباحث بدراسة أبعاد الأداء التنافسي طبقا لنموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الأمريكية حيث يري الباحث شمول الأبعاد علي المؤشرات المالية والاقتصادية وأداء الموارد البشرية والمؤشرات التنافسية والمؤشرات البيئية وهو ما اشتملت عليه معظم مؤشرات القياس للأداء في الدراسات السابقة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بشركات تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٧.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجية المحيط الأزرق ويتكون من (١٣) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالأداء الاستراتيجي ويتكون من (٣٣) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاتصالات في فلسطين، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ١١٩٠ مفردة، للعام ٢٠١٧.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٢٧٦ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وتم استرداد ٢٣٤ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٨٠.٤١%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٧٦٩ - ٠.٨٤٢) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (٣): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغير
٠.٩١٨	٠.٨٤٢	استراتيجية المحيط الأزرق
٠.٨٧٧	٠.٧٦٩	أبعاد الأداء التنافسي
٠.٨٩٦	٠.٨٠٥	جميع فقرات الاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى (٥.٠%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٧٧ - ٠.٩١٨) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتضت الدراسة على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- ٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤ - ٢٠١٧).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات استراتيجية المحيط الأزرق:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات استراتيجية المحيط الأزرق

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يوجد بيئة ابتكارية داخل الشركة تشجع علي زيادة معدلات الأداء	٣.١٥	١.٢٧	٦٢.٧٧	٦
٢.	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد	٣.٣٦	١.١	٦٧.٤٧	٤
٣.	تزيد الشركة من مبيعاتها في حال استطاعت تخفيض اسعارها.	٣.٢١	١.٢٩	٦٤.٨٣	٥
٤.	تعتبر أسعار بيع الخدمات منافسة مقارنة بالمنافسين.	٣.٣٧	١.١٧	٦٧.٦٦	٣
٥.	تقوم الشركة بتخفيض كلفة الوقت والجهد في عملياتها	٣.٠٣	١.٠٩	٦٠.١٥	٨
٦.	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية تشجع العاملين على أداء أعمالهم.	٣.٤٢	١.٣٧	٦٨.٥٧	٢
٧.	تتخلص الشركة من الأفكار غير قابلة للتطبيق.	٣.٤٤	١.٠٢	٦٩.٠٩	١
٨.	يوجد في الشركة جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار	٢.٥٢	١.٠٣	٥٠.٠١	١٣
٩.	تحرص الشركة على امتلاك موارد تتميز بالندرة.	٣.٠٩	١.٠٦	٦١.٢٧	٧
١٠.	تتبنى الشركة سياسة تقديم أفكار ومنتجات جديدة تتناسب مع حاجات ورغبات المجتمع.	٢.٨٢	١.٠٨	٥٦.٧٨	١٢
١١.	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية تشجع العاملين على أداء أعمالهم.	٢.٨٩	١.٠٢	٥٧.٥٥	١١
١٢.	تمتلك الشركة القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة.	٢.٩٧	١.٠١	٥٩.٤٦	٩
١٣.	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد.	٢.٩٤	١.٠٤	٥٨.٨٩	١٠
المتوسط العام		٣.٠٩	١.١٢	٦١.٨٨	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.١٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تتخلص الشركة من الأفكار غير قابلة للتطبيق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٠٢)، في حين جاءت أقل إجابات

خالد محمد سليم أبو حسنة

لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يوجد في الشركة في الجهات مسؤولة عن إدارة الابداع والابتكار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٢) وبنحرف معياري (١.٠٣).
ب. تحليل أبعاد الأداء التنافسي :

١. تحليل فقرات مؤشرات الأداء المالي:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بمؤشرات الأداء المالي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	نمو معدلات إنتاجية الموظفين	٣.٥١	١.٠٢	٧٠.٠٦	١
٢.	تحسن في معدلات العائد على الاستثمار	٣.٤٥	١.٠٨	٦٩.٤٥	٢
٣.	نمو الحصة السوقية للسوق المحلي	٣.٣٧	١.٠٥	٦٧.٢٩	٣
٤.	نمو الحصة السوقية للسوق الأجنبي	٢.٦٩	١.٠٣	٥٤.١٢	٩
٥.	نمو المبيعات بشكل عام	٣.٢٦	١.٠٩	٦٥.١٣	٤
٦.	ارتفاع معدلات الأرباح	٣.١٨	١.٠٦	٦٢.٦٦	٥
٧.	ارتفاع القوة المالية	٣.٠٤	١.٠٤	٦٠.٥١	٦
٨.	زيادة كفاءة التشغيل	٢.٨٣	١.١١	٥٧.٢٣	٨
٩.	استقرار الأداء المالي	٢.٩٤	١.٠٧	٥٨.٨٣	٧
المتوسط العام		٣.١٤	١.٠٦	٦٢.٨١	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات الأداء المالي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٤) وبنحرف معياري (١.٠٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (نمو معدلات إنتاجية الموظفين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥١) وبنحرف معياري (١.٠٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (نمو الحصة السوقية للسوق الأجنبي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٩) وبنحرف معياري (١.٠٣).

٢. تحليل فقرات مؤشرات السوق والمستهلك:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية مؤشرات السوق والمستهلك

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تكسب الشركة زبائن جدد باستمرار	3.02	1.07	60.77	٤
٢.	يوجد رضى عن جودة الخدمة التي تقدمها الشركة	3.18	0.94	65.36	٢
٣.	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة	3.29	1.01	66.15	١
٤.	هناك سرعة في إمداد الزبائن بالخدمات.	3.11	0.99	63.22	٣
المتوسط العام		٣.١٥	١.٠١	٦٣.٨٧	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات السوق والمستهلك جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٠١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تكسب الشركة زبائن جدد باستمرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠١) وبانحراف معياري (٠.٨١).

٣. تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الميزة التنافسية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	اختراق أسواق جديدة	٣.٠٧	١.٠٩	٦١.٣٣	٦
٢.	ابتكار خدمات جديدة	٣.٠٢	١.٠٤	٦٠.١٦	٧
٣.	طرح أكثر من خدمة	3.24	1.18	64.72	٤
٤.	المكانة المميزة للشركة في السوق المحلي	3.14	1.12	62.79	٥
٥.	المكانة المميزة للشركة في السوق الأجنبي	3.28	1.13	65.58	٣
٦.	تعمل الشركة على إقامة تحالفات استراتيجية.	3.38	1.12	67.44	٢
٧.	انخفاض في معدل التكاليف أو سيطرة على التكاليف	٢.٧٢	١.٠١	٥٤.٦٤	١١
٨.	تحقيق براءات اختراع	٢.٩٦	١.٠٨	٥٩.٣٢	٨
٩.	تنوع وتجدد في أساليب العمل	3.45	1.04	69.24	١
١٠.	تشجيع السلوكيات الابتكارية	٢.٨٤	١.٠٥	٥٦.٤٩	١٠
١١.	لدى الشركة تأثير اجتماعي في المجتمع الفلسطيني.	٢.٩١	١.٠٢	٥٨.٠٣	٩
المتوسط العام		٣.٠٩	١.٠٨	٦١.٧٩	

خالد محمد سليم أبو حسنة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (١.٠٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تنوع وتجدد في أساليب العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥) وبانحراف معياري (١.٠٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (انخفاض في معدل التكاليف أو سيطرة على التكاليف) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٧٢) وبانحراف معياري (١.٠١).

٤. تحليل فقرات مؤشرات أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات مؤشرات أداء الموارد البشرية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	معدل دوام العاملين داخل الشركة يتناسب مع قانون العمل	3.44	1.11	68.51	١
٢.	الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة مرتفع.	3.04	1.11	60.65	٥
٣.	يحصل العاملين على ساعات تدريب لتطوير مهاراتهم	3.18	0.96	63.18	٤
٤.	يتم مراعاة الوقت اللازم لتطوير الخدمة	3.29	1.15	65.17	٣
	يوجد سرعة في وقت تلبية طلبات الزبائن	3.36	1.11	67.97	٢
	المتوسط العام	٣.٢٦	١.٠٩	٦٥.٠٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات أداء الموارد البشرية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وبانحراف معياري (١.٠٩)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (معدل دوام العاملين داخل الشركة يتناسب مع قانون العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.١١)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة مرتفع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (١.١١).

٥. تحليل فقرات المؤشرات البيئية:

جدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المؤشرات البيئية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تتسبب الشركة في حجم تلوث ضار بالبيئة	3.36	1.16	67.16	٢
٢.	عدد الاصابات والحوادث لدى الشركة منخفضة نوعا ما	3.43	0.87	69.55	١
٣.	تقوم الشركة بإصدار تامين للخطر ضد الحوادث للعاملين	3.12	0.95	62.37	٤
٤.	تساهم الشركة في الأنشطة البيئية المختلفة	2.93	0.98	58.52	٥
٥.	لدي الشركة القدرة على التكيف البيئي	3.27	1.12	65.37	٣
المتوسط العام		٣.٢٢	١.٠٢	٦٤.٥٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين على الفقرات المرتبطة بالمؤشرات البيئية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وبانحراف معياري (١.٠٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (عدد الاصابات والحوادث لدى الشركة منخفضة نوعا ما) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تساهم الشركة في الأنشطة البيئية المختلفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٩٨).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء التنافسي.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل و الأداء التنافسي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الأداء التنافسي	٠.٠٠٠	٠.٩٢٦	استراتيجية المحيط الأزرق

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين استراتيجية المحيط الأزرق و الأداء التنافسي.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١١): تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
استراتيجية المحيط الأزرق	الانحدار	١١١٣.٩٩٢	١١١.٣٣١	٢١.٣٢٥	٠.٠٠٠
	البواقي	٤٧.١١٣	٠.٤٧١		

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين استراتيجية المحيط الأزرق و الأداء التنافسي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (١٢): معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
استراتيجية المحيط الأزرق	٠.٨٥٧	٠.٨٥٥	٠.٠٦٤

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.857$ وهو ما يعني أن استراتيجية المحيط الأزرق تفسر الأداء التنافسي بنسبة ٨٥.٧%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣): تحليل نتائج الانحدار

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
استراتيجية المحيط الأزرق	٠.٠٦٧	٠.٢٨٨	٠.٨٥٧	١٣.٤٤٧	الأداء التنافسي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير استراتيجية المحيط الأزرق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين استراتيجية المحيط الأزرق و الأداء التنافسي .

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق و الأداء التنافسي.
 - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق و الأداء التنافسي .
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق يؤثر في الأداء التنافسي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء التنافسي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين حيث تبين وجود علاقة وأثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء التنافسي.
- 2- توصلت الدراسة أن الشركات لا يوجد لديها جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار لدى العاملين حيث لا تقوم الشركات بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم.
- 3- أوضحت الدراسة أن تطوير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة معدلات إنتاجية العاملين وزيادة مستوي إنجاز الشركة.
- 4- بينت الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب زبائن جدد باستمرار.
- 5- استنتجت الدراسة أن الشركات لا تعمل بالشكل المناسب على تخفيض معدل التكاليف او سيطرة على التكاليف حيث أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للشركات لا تساهم في سرعة تقليل التكاليف.
- 6- أشارت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بعدم الرضا حيث أن الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة تعتبر منخفضة.

٧- بينت الدراسة أن الشركات لا تساهم في الأنشطة البيئية المختلفة نتيجة لعدم وجود آليات لربط الخدمات التي تقدمها الشركات بأهداف المجتمع.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بدور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي لما لها من أثر ايجابي على تحسين الأداء التنافسي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- ٢- ضرورة العمل من قبل الشركات على أن تتوفر لديها جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار لدى العاملين وأن تقوم الشركات بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم.
- ٣- العمل على أن يتم تطوير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يساهم في زيادة كفاءة التشغيل وكذلك زيادة مستوى نمو معدلات إنتاجية الموظفين و إنجاز الشركة بشكل عام.
- ٤- ضرورة أن يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب زبائن جدد باستمرار.
- ٥- أن تعمل الشركات بالشكل المناسب على تخفيض معدل التكاليف او سيطرة على التكاليف من خلال تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية للشركات بحيث تساهم في سرعة تقليل التكاليف.
- ٦- ضرورة أن يتم العمل على تحسين الروح المعنوية للعاملين وتقليل الشعور بعدم الرضا داخل الشركة من خلال قيام الشركات بتعزيز وتطوير وتنمية خبرات العاملين.
- ٧- أن تهتم الشركات بالمساهمة في الأنشطة البيئية المختلفة داخل البيئة المحيطة والمجتمع ككل من خلال توفير آليات لربط الخدمات التي تقدمها الشركات بأهداف المجتمع.

(١) فؤاد حمودي العطار، "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٨، العدد ٣، (٢٠١٠).

(2) Kettunen Oskari, "Agile Product Development And Strategic Agility in Technology Firm", Master thesis unpublished, Helsinki University of Technology, (2010).

(3) Julius Kitheka Ndungu, "The Effects of Blue Ocean Strategy on Organization Performance: A Case of Liaison Group Insurance Brokers", Master thesis, Kenyatta University, (2013).

(4) Fatemeh Abdi, Mohammad Givi, Reza Esmaili, Kambiz Hamidi, "Effect of Blue Ocean Strategy on the Marketing Function of Iranian Banks (Case Study: Mellat Bank)", Advanced Social Humanities and Management, Vol. 2, No. 3, (2015), pp.126-150.

(5) Hampson Keith, "Technology Strategy and Competitive Performance in Bridge Construction", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 123, Vol. 2, 2015.

(٦) مفتاح الحمروني، "استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمشات الصناعية: دراسة ميدانية علي الصناعات البتروكيماوية بليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦.

⁷ Hadi Razavi, Seyed Mohammad, Ghasem Ramezanpoor, Hojatallah Hajihoseini, Morteza Akbari, "The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms", Iranian Journal of Management Studies, Vol. 9, No. 4, 2016, pp. 855-882.

⁸ Shah Pinal, LG Electerotics: the Blue Ocean Strategy, IBSCDC, India, (2006).

⁹ Dan Coughlin, Practical Lessons to Boosx Business Momentum, Kaplan Publisher, (2007).

¹⁰ Philip Kotler, Armstrong, Principles of marketing, 12 th Ed, New Jersey, (2008).

¹¹ Christian Saxtoft, User Expectations, Communication Enablers and Business Opportunities, 3ed, Prentice Hall, John Willey and Sons, (2008).

^{١٢} ناصر محمد العديلي، "تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات" الصحيفة الاقتصادية الالكترونية، العدد: ١١، (٢٠٠٩).

^{١٣} Sarah Layton, Blue ocean strategic planning, New York, (2009).

^{١٤} علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، (٢٠١٢).

^{١٥} Carlos Ghosn, Blue ocean strategy, INSEAD Institute, Kim & Mauborgne, 2015.

(١٦) محمد طرشي، محمد تقروت، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بو علي، (٢٠١١)، ص ٩.

(١٧) نبيل خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، (٢٠٠٩)، ص ٣٧.

(١٨) عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من تجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، (٢٠٠٨)، ص ٢٠٥.

(١٩) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (٢٠٠٦)، ص ١٤.

(20) M. Porter, **I Avantage concurrentiel des nations**, Inter-editions, (2003).

(٢١) سلوى محمد شرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠٠٨)، ص ٧١.

(٢٢) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، (٢٠٠٦)، ص ٩١.

(23) F. Kaplan, D. Norton, "**The Balanced scorecard Measures that drive performance**", Harvard in business review, (2002), p. 54.

(٢٤) محمود فلاح الفلاحات، "استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، (٢٠٠٥)، ص ٣٢.