

The impact of implementing the blue ocean strategy on enhancing competitive advantage: A field study on Abu Shnaila & Abu Dan general contracting company in the Gaza Strip

Muhammad K. Hamdan^{1*}, Ishaq Ibrahim²

¹University of Islamic Sciences Malaysia, Malaysia

²Faculty of leadership and management, USIM, Malaysia

m.kh.hamdan92@gmail.com , ishaq@usim.edu.my

Article information:

Received: 03–04– 2025

Revised: 08–05– 2025

Accepted: 17–05– 2025

Published: 25–06– 2026

***Corresponding author:**

Muhammad K. Hamdan

m.kh.hamdan92@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

This study aimed to examine the impact of applying the Blue Ocean Strategy on enhancing the competitive advantage of Abu Shamala and Abu Dan General Contracting Company in the Gaza Strip. The independent variable was the Blue Ocean Strategy with its four dimensions (elimination, reduction, raise, and creation), while the dependent variable was the enhancement of competitive advantage. The research addressed the extent to which the strategy contributes to strengthening the company's competitiveness amid the challenges facing the local construction sector. The entire company staff (30 employees) participated in the study through a comprehensive survey, achieving a 100% response rate. Using a descriptive analytical approach and SPSS statistical tools—including means, standard deviations, T-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis—the results indicated a very high application level of the Blue Ocean Strategy (84.8%) and a similarly high level of competitive advantage (84.2%). Statistically significant relationships were found between the dimensions of elimination, raise, and creation and the competitive advantage, with the creation dimension having a direct significant effect. No significant differences appeared in respondents' assessments of the strategy based on gender, age, qualification, or job title, while differences were significant for specialization and experience, favoring administrative and financial specializations and those with over nine years of experience. Regarding competitive advantage, no differences were observed by gender, age, or job title, but significant differences existed by educational level (favoring those with a high school education or less), specialization, and experience (favoring administrative and financial fields and those with 3–6 years or over 9 years of experience). The study recommended adopting the Blue Ocean Strategy as a permanent management approach, focusing especially on the creation dimension, and enhancing institutional innovation by empowering and training employees.

Keywords: Blue Ocean strategy, competitive advantage, Abu Shnaila & Abu Dan general contracting company in the Gaza Strip.

Conclusions:

1. The level of implementing the Blue Ocean Strategy was found to be very high from the respondents' point of view.
2. The level of enhancing competitive advantage was also very high.
3. The “innovation” dimension had a significant effect on enhancing competitive advantage.
4. Regarding the differences between the mean estimates, no statistically significant differences were found attributable to the variables of gender or age. Likewise, no differences were found in the estimates of the Blue Ocean Strategy attributable to educational qualification. However, statistically significant differences were identified in enhancing competitive advantage in favor of respondents holding a “high school diploma or lower.” The results also revealed statistically significant differences attributable to the field of specialization, in favor of administrative, financial, and other specializations, both in estimating the Blue Ocean Strategy and in enhancing competitive advantage. Concerning years of experience, significant differences were found in the estimates of the Blue Ocean Strategy in favor of respondents with more than 9 years of experience, as well as in enhancing competitive advantage in favor of the categories (3 to less than 6 years) and (more than 9 years) of experience.

أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة

محمد خالد حمدان^{1*}، اسحاق ابراهيم²
¹جامعة العلوم الاسلامية الماليزية، ماليزيا
²كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية، ماليزيا
ishaq@usim.edu.my ، m.kh.hamdan92@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة. تكونت متغيرات البحث من المتغير المستقل: *استراتيجية المحيط الأزرق* بأبعادها (التقليص، الزيادة، الابتكار، الاستبعاد)، والمتغير التابع: *تعزيز الميزة التنافسية*. أما مشكلة البحث فتجلت في محاولة فهم مدى إسهام استراتيجية المحيط الأزرق في دعم قدرة الشركة التنافسية في بيئة العمل المحلية، في ظل التحديات المحيطة بسوق المقاولات. شمل مجتمع البحث العاملين في الشركة والبالغ عددهم (30) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، حيث تم استرداد جميع الاستبانات بنسبة استجابة بلغت (100%) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، مثل: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (T)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصل البحث إلى عدة استنتاجات مهمة، أبرزها: أن مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كان مرتفعًا جدًا بنسبة (84.8%)، وكذلك مستوى تعزيز الميزة التنافسية بنسبة (84.2%)، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية (التقليص، الزيادة، الابتكار) والميزة التنافسية. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لبعد "الابتكار" في تعزيز الميزة التنافسية. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المبحوثين حول استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق دالة لمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة)، لصالح التخصصات الإدارية والمالية، ولصالح من لديهم خبرة أكثر من 9 سنوات. وفيما يتعلق بتقديرات تعزيز الميزة التنافسية، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة "الثانوية العامة فأقل"، ولمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة) لصالح تخصصات إدارية ومالية، وخبرات بين 3 وأقل من 6 سنوات، وأكثر من 9 سنوات. أهم التوصيات تمثلت في ضرورة تبني استراتيجية المحيط الأزرق كمنهج إداري دائم لتعزيز تنافسية الشركة في السوق، والتركيز على بعد "الابتكار" بشكل خاص، مع ضرورة تمكين الموظفين إداريًا وتدريبهم لتعزيز ممارسات الابتكار المؤسسي.


الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 03-04-2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 08-05-2025
- تاريخ قبول النشر: 17-05-2025
- تاريخ النشر: 25-06-2026

*المؤلف المراسل:

محمد خالد حمدان
m.kh.hamdan92@gmail.com

 هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة في الأسواق، تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز مكانتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تُعد استراتيجية المحيط الأزرق من أبرز هذه الاستراتيجيات، حيث تركز على الابتكار وخلق أسواق جديدة خالية من المنافسة المباشرة، مما يمكن المؤسسات من تلبية احتياجات العملاء بطرق مبتكرة وتحقيق النمو المستدام.

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حداثتها. فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، وتعدد وتنوع المعروض السلعي، بالإضافة إلى تنامي رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل كبير، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها (عديلة، 2020).

وانطلاقاً من عجز المنطق التقليدي عن ضمان نمو مستقبلي مريح في بيئة المنافسة، ظهر منطق ثوري في التفكير الاستراتيجي يعرف بـ "ابتكار القيمة"، الذي يعتمد على استراتيجيات توجهها القيمة أكثر من المقارنة المرجعية مع المنافسين؛ حيث يدحض هذا المنطق فكرة المفاضلة الراسخة لدى المسيرين بين تحقيق التميز وتقليص التكلفة، وأن الجمع بينهما سيقود إلى ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معاً (حمرة، 2022).

وُعد استراتيجيية المحيط الأزرق من أحدث الاستراتيجيات التي تبحث عن التجديد والتغيير، حيث تمثل فرصة جديدة للإبحار نحو أسواق غير مكتشفة بعيداً عن المنافسة الشرسة. فهي بمثابة خيار أمام الشركات والمؤسسات لتجنب المنافسة المزدحمة والانطلاق نحو مجالات جديدة غير مشبعة بالمنافسين (Abu Rahman, 2019).

تتطلب هذه الاستراتيجية من المؤسسات إعادة النظر في عروضها الحالية وتحديد العوامل التي يمكن التخلص منها أو تقليلها أو زيادتها أو ابتكارها، بهدف تقديم قيمة جديدة ومتميزة للعملاء. من خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات الابتعاد عن المنافسة المباشرة في الأسواق المشبعة (المحيطات الحمراء) والانتقال إلى أسواق جديدة غير مستغلة (المحيطات الزرقاء)، مما يتيح لها فرصاً أكبر للنمو والربحية.

لذلك، طور كيم وماربورن (Kim & Mauborgne, 2005) استراتيجية المحيط الأزرق بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود المؤسسات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة وابتكار قيمة للمستفيدين وللشركات معاً. تُعرف هذه الاستراتيجية أيضاً بـ "استراتيجية الابتكار"، حيث تهدف إلى تحقيق التنافس الإيجابي والابتكار والإبداع والاستدامة، مع إعلاء القيم الاجتماعية والأخلاقية من خلال إنشاء أسواق جديدة (الشافعي ونورا، 2023).

وعليه، تُعد استراتيجية المحيط الأزرق نهجاً فعالاً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال ديناميكية. ومن خلال التركيز على الابتكار وخلق قيمة جديدة، يمكن للمؤسسات تجاوز المنافسة التقليدية وفتح آفاق جديدة للنمو والتميز في الأسواق العالمية.

1. مشكلة البحث:

أصبح التنافس بين الشركات ضرورة حتمية في ظل التحولات السريعة في عالم الاتصال، وسهولة انتقال السلع والخدمات بين البلدان. وبات البحث عن أسواق وزبائن جدد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع الشركات والمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال. ولهذا، يجب على المؤسسات والشركات اعتماد استراتيجيات معينة تمنحها القوة والنفوذ، وتساهم في زيادة حصتها السوقية على حساب منافسيها. ومن بين هذه الاستراتيجيات، تبرز استراتيجية المحيط الأزرق كإحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى خلق أسواق جديدة بعيدة عن التنافس التقليدي في الأسواق المشبعة، كما يشير البياتي وسعيد (2016).

يعد قطاع الأعمال من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز التنمية والتطوير. إلا أن هذا القطاع يعمل في بيئة غير مستقرة، تتسم بالتقلبات المستمرة والتغيرات المفاجئة، مما يحد من قدرة الشركات على اتخاذ القرارات المناسبة. وعلى الشركات أن تستثمر قدراتها الفنية والتسويقية لتلبية احتياجات عملائها.

وقد تناولت العديد من الدراسات تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية. فقد أظهرت دراسة منصور ورجب (2016) أن الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها الرئيسية مثل التقليل، الزيادة، والابتكار على التكلفة. كما أظهرت دراسة بيومي (2020) علاقة إيجابية بين أبعاد الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة النيل للأدوية. كما أكد البدراني (2017) في دراسته على وجود ارتباط معنوي بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق التميز التنافسي في الصناعات المتكررة. أما دراسة عديلة (2020) فقد ركزت على دور الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر. وفي دراسة حمد (2020)، تم تقديم تصور مقترح لتنفيذ أبعاد الاستراتيجية في جامعة أسبوط لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لذلك. من جهة أخرى، توصلت دراسة السيد وعصفور (2024) إلى أن تطبيق أبعاد الاستبعاد والتقليل لم يكن له تأثير معنوي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الاتصالات "We". كما أكدت دراسة النيثي (2020) على وجود علاقة طردية بين الابتكار وأبعاد الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية. وأخيراً، تناولت دراسة صفيح (2019) تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحسين قدرة الشركات التنافسية، مستشهدة بتجارب عالمية مثل "سرك دو سوليه".

استناداً إلى هذه الدراسات السابقة، تظهر الحاجة الملحة لدراسة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في السياق الفلسطيني، خاصة في قطاع المقاولات. لذا، تهدف هذه البحث إلى فحص أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة. سنتناول البحث العلاقة بين أبعاد الاستراتيجية مثل التقليل، الزيادة، الابتكار والاستبعاد وبين تحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركة.

وتزداد مشكلة البحث تعقيداً بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة، بما في ذلك الحروب المتتالية والحصار المفروض على المنطقة منذ سنوات عديدة، فضلاً عن القيود المفروضة على عملية الاستيراد والتصدير. هذه التحديات تتطلب من الشركات بذل جهود مضاعفة لتبني استراتيجيات مبتكرة تساهم في التغلب على الأزمات والظروف المحيطة. ولذلك، تتلخص مشكلة البحث في سؤال رئيسي: "ما أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة؟"

2. أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من تناولها لموضوع حيوي ومعاصر، حيث تجمع بين متغيرين مهمين وهما: استراتيجية المحيط الأزرق و تعزيز الميزة التنافسية. يعد هذا الموضوع من المواضيع الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة نظراً لتحديات بيئات الأعمال التنافسية والمتحولة. في ضوء ما تقدم، يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب العلمية والعملية على النحو التالي: الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية من خلال تناول استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها أداة فعالة لتجاوز التنافس التقليدي في الأسواق المشبعة. تركز الدراسة على تطبيقات هذه الاستراتيجية في بيئة قطاع المقاولات في قطاع غزة، مما يعد موضوعاً نادراً من الناحية العلمية. كما تقدم مرجعية بحثية جديدة من خلال إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة باستراتيجيات الأعمال، خاصة في بيئات معقدة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تحليل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مثل التقليل، الزيادة، الابتكار، والاستبعاد، وتفسير كيفية تأثير هذه الأبعاد على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات في سياقات جديدة وغير تقليدية. الأهمية العملية: توفر الدراسة تطبيقاً عملياً لاستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع المقاولات بغزة، مما يساعد الشركات العاملة في هذا القطاع على تحسين تنافسيتها وزيادة حصتها السوقية. وتساهم في مساعدة الشركات على التغلب على التحديات المحلية مثل القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير والحروب المستمرة، من خلال توجيهها نحو أساليب مبتكرة للتعامل مع هذه الصعوبات. كما تبرز أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، مما يشجع الشركات على تبني استراتيجيات مبتكرة تساهم في التفوق على منافسيها وتحقيق النجاح المستدام في بيئة عمل معقدة.

3. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف الرئيسي (التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة). وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.
2. التعرف إلى واقع الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.
3. التعرف إلى تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

4. الفرضيات:

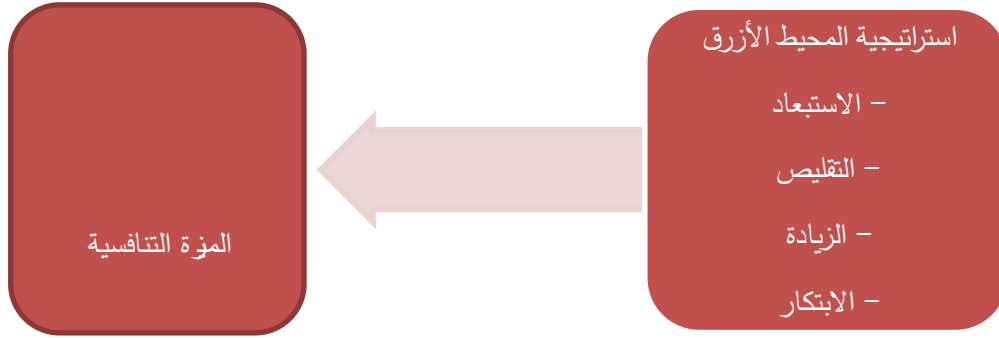
- لغرض الإجابة على التساؤل المطروح في المشكلة البحثية والوصول إلى الأهداف البحثية انطلقت من الفرضية الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

5. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (30) موظفاً وموظفة، وفقاً لدائرة العلاقات العامة لشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة وتكونت عينة البحث من (30) موظفاً وموظفة العاملين بشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة، يتم اختيارهم بالطريقة المسح الشامل

6. أسلوب البحث:

اعتمد المنهج الوصفي في تقديم المفاهيم والجانب النظري من البحث، والمنهج التحليلي والكمي في تحليل البيانات باستخدام النسب والنماذج المالية لحساب التوازن المالي، واستخدام الاساليب والبرامج الاحصائية منها (SPSS.V.22) لاختبار التأثير بين متغيرات البحث، والشكل (1) يمثل نموذج البحث.



الشكل (1): ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق
المصدر: من اعداد الباحث

المحور الأول : الجانب النظري أولاً: مراجعة الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات متعددة مثل الاتصالات، الأدوية، والتعليم، الأثر الإيجابي لهذه الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. فقد بينت دراسة السيد و عصفور (2024) حول شركة الاتصالات (We) عدم وجود فروق معنوية بين بعدي الاستبعاد والتقليل في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بتلافي هذا القصور. كما أوضحت دراسة حمد (2020) بجامعة أسيوط وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 57%، وأوصت بتعزيز الميزة التنافسية المستدامة عبر تطبيق أبعاد الاستراتيجية. وأكدت دراسة عديلة (2020) الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر على وجود دور معنوي للاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، داعية إلى تفعيل الأبعاد المختلفة لتحقيق هذه الغاية. ووافقت دراسة الثبتي (2020) على فعالية الاستراتيجية في برامج الدراسات العليا، مشيرة إلى ضرورة تحسين أبعاد التقليل والاستبعاد وتعزيز الابتكار. كما توصلت دراسة بيومي (2020) في شركة النيل للأدوية إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وأوصت بتطبيقها. وخلصت دراسة البدراني (2017) إلى علاقة معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق التميز التنافسي، مشددة على أهمية تفعيل الاستراتيجية. وأخيراً، أثبتت دراسة منصور ورجب (2016) في قطاع شركات المحمول تأثير الأبعاد المختلفة للاستراتيجية على خفض التكلفة، وأوصت بتجاوز العقبات التنظيمية وتحديد أهداف استراتيجية واضحة. على الرغم من هذه الجهود، لم تركز الدراسات السابقة على قطاع المقاولات، وهو ما يميز البحث الحالية التي تُجرى على شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة. هذه البحث تركز على التطبيق الميداني لاستراتيجية المحيط الأزرق في هذا القطاع، معتمدة على جمع البيانات مباشرة من الواقع العملي، مما يوفر رؤى معمقة حول كيفية تطبيق الاستراتيجية في بيئة جغرافية وتجارية خاصة، تتسم بتحديات اقتصادية وتنظيمية صعبة. استراتيجية المحيط الأزرق، تشير إلى النهج الذي يركز على إنشاء أسواق جديدة

غير مستغلة بدلاً من التنافس في الأسواق التقليدية المزدهمة، مما يتيح للشركات تحقيق نمو مستدام من خلال الابتكار وتقديم قيمة فريدة للعملاء (Kim & Mauborgne, 2015). وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل المنافسة المباشرة من خلال الابتعاد عن بيئة "المحيط الأحمر" التي تتميز بشدة التنافسية والركود، والتركيز بدلاً من ذلك على الابتكار وإعادة هيكلة السوق من خلال الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والإنشاء (Ren et al., 2022).

أما الميزة التنافسية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق مستدام على منافسيها من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء، سواء من خلال تقليل التكلفة أو تقديم منتجات وخدمات فريدة (Barney, 2021). وتعتبر الميزة التنافسية ضرورية لاستمرار المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تعتمد على عدة عوامل مثل الابتكار، الجودة، العلامة التجارية، والتكنولوجيا الحديثة (Johnson et al., 2023).

المحور الثاني : الجانب التطبيقي أولاً. وصف عينة البحث

يظهر الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث؛ حيث بلغ نسبة الذكور (80%)، فما بلغت نسبة الإناث (20%) من حجم العينة، وفيما يتعلق بأعمار العينة ف (20%) من عينة البحث أعمارهم أقل من 25 سنة، و(73.3%) أعمارهم تتراوح من 25 - أقل من 35، و(6.7%) أعمارهم تتراوح من 35 - أقل من 45 سنة، وأما بما يتعلق بالمؤهل العلمي، ف (26.7%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، و(73.3%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأما بما يتعلق بالتخصص ف(46.7%) تخصصاتهم إدارية ومالية، و(26.7%) تخصصاتهم هندسية، و(26.7%) من ذوي تخصصات أخرى، وأما بما يتعلق بسنوات الخبرة في العمل، ف(40%) سنواتهم خبرتهم أقل من 3 سنوات، و(4%) سنوات خبرتهم من 3 - أقل من 6 سنوات، و(4%) سنوات خبرتهم من 6 - أقل من 9 سنوات، وأخيراً بما يتعلق بالمسمى الوظيفي، ف(10%) مساهم مدير عام، و(13.3%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، و(10%) مساهم رئيس شعبة، و(73.3%) مساهم الوظيفي.

الجدول (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
80%	24	ذكر	الجنس
20%	6	انثى	
20%	6	أقل من 25 سنة	العمر
73.3%	22	من 25 - أقل من 35 سنة	
6.7%	2	من 35 - أقل من 45 سنة	
0	0	أكثر من 45 سنة	المؤهل العلمي
26.7%	8	ثانوية عامة فأقل	
0	0	دبلوم	
73.3%	22	بكالوريوس	
0	0	دراسات عليا	التخصص
46.7%	14	تخصصات إدارية ومالية	
26.7%	8	تخصصات هندسية	
26.7%	8	تخصصات أخرى	سنوات الخبرة في العمل
40%	12	أقل من 3 سنوات	
4%	4	من 3 - أقل من 6 سنوات	
4%	4	من 6 سنوات - أقل من 9 سنوات	
10%	10	أكثر من 9 سنوات	المسمى الوظيفي
3.3%	1	مدير عام	
13.3%	4	رئيس قسم	
10%	3	رئيس قسم	
73.3%	22	أخرى	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

ثالثاً: صدق أداتي البحث (الاستبانة)

1. الصدق البنائي لأداة البحث (استراتيجية المحيط الأزرق):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس البحث.

ثانياً: أدوات البحث:

قام الباحثون بإعداد استبانة حول "أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية"، بما يخدم موضوع البحث حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للبحث الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي جرى تعينها من قبل المبحوثين، فالأداء الأولي تمثل استراتيجية المحيط الأزرق كـ "متغير مستقل"، والمكونة من (4) محاور (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، وتعزيز الميزة التنافسية كـ "متغير تابع"؛ بالإضافة للمعلومات العامة، وتمثل

الجدول (2): معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمقاييس

#	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط R	قيمة Sig
1	الاستبعاد	5	0.575	**0.001
2	التقليص	5	0.812	**0.000
3	الزيادة	5	0.589	**0.001
4	الابتكار	5	0.571	**0.001

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

للمتطلبات (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) (0.575)، (0.812، 0.589، 0.571) على الترتيب. وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق معتدل ويقاس ما وضعت لقياسه.

تبين من الجدول (2) أبعاد المتغير (استراتيجية المحيط الأزرق) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)؛ حيث بلغ معامل الارتباط

بالبعد الذي تنتمي إليه، بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، والجدول رقم (3) يوضح صدق أبعاد محور استراتيجية المحيط الأزرق

2. الصدق الداخلي لفقرات أداة البحث (استراتيجية المحيط الأزرق)

للتحقق من الصدق الداخلي لفقرات مقياس البحث، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة

الجدول (3): عدد فقرات استراتيجية المحيط الأزرق حسب كل محور من محاوره

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
1	0.648**	1	0.477**	1	0.843**	1	0.562**
2	0.890**	2	0.868**	2	0.757**	2	0.744**
3	0.710**	3	0.509**	3	0.576*	3	0.927**
4	0.573**	4	0.362*	4	0.306*	4	0.385*
5	0.753**	5	0.896**	5	0.519**	5	0.560**

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

أن المقياس يتمتع بمعامل صدق معتدل ويقاس ما وضعت لقياسه.

3. الصدق الداخلي لفقرات أداة البحث (تعزيز الميزة التنافسية)

للتحقق من الصدق الداخلي لفقرات مقياس البحث، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، والجدول رقم (4) يوضح صدق أبعاد محور تعزيز الميزة التنافسية

تبين من الجدول (3) أن فقرات (استراتيجية المحيط الأزرق) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً، حيث تتراوح معاملات الفقرات للبعد (الاستبعاد) ما بين (0.573 - 0.890)، وتتراوح معاملات الفقرات للبعد (التقليص) ما بين (0.306 - 0.843)، وتتراوح معاملات الفقرات للبعد (الزيادة) ما بين (0.362 - 0.896) وأخيراً معاملات البعد (الابتكار) تتراوح ما بين (0.385 - 0.927). وهذا يدل على

الجدول (4): عدد فقرات تعزيز الميزة التنافسية حسب الدرجة الكلية للمقياس

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
1	0.937**	6	0.683**
2	0.858**	7	0.608**
3	0.827**	8	0.416*
4	0.758**	9	0.744**
5	0.634**	10	0.359*

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

بشركة أبو شمال وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة، ومن خارج عينة البحث المستهدفة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات في أدوات البحث، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في استجابة الأفراد من فقرة إلى أخرى لكل بعد. أ. الثبات بطريقة معاملات كرونباخ ألفا

تبين من الجدول (4) أن فقرات (تعزيز الميزة التنافسية) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01) و(0.05)؛ حيث تتراوح معاملات الفقرات ما بين (0.359 - 0.937). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق معتدل ويقاس ما وضعت لقياسه. رابعاً: ثبات أداة البحث (الاستبانة):

تحقق الباحثان من ثبات استبانة البحث باستخدام طريق الاتساق الداخلي على العينة المكونة من (30) من العاملين

الجدول (5): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس

قيمة كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد
0.695	5	الاستبعاد
0.461	5	التقليص
0.525	5	الزيادة

0.445	5	الابتكار
0.654	20	الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق
0.866	15	الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

خامساً: المحك المستخدم في البحث
استخدم الباحثون مقياساً ليكرات الخماسي لقياس المقاييس؛ حيث تم اعتماد المقياس التالي:

يتضح من الجدول (5): أن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق تساوي (0.654)، وأن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية تساوي (0.866)، وهذا دليل كافٍ على أن مجالات المقياس تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

الجدول (6): المحك المستخدم في البحث

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
النسبة	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟! وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما يوضحها الجدول (7):

سادساً: عرض نتائج البحث ومناقشتها
النتائج المتعلقة بأسئلة البحث
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومستوى الميزة التنافسية لدى"

الجدول (7): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	الاستبعاد	3.84	0.65	76.8%	4	مرتفع
2	التقليص	4.42	0.33	88.4%	1	مرتفع جداً
3	الزيادة	4.38	0.29	87.6%	2	مرتفع جداً
4	الابتكار	4.29	0.40	85.8%	3	مرتفع جداً
	الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	4.24	0.26	84.8%		مرتفع جداً
	الدرجة الكلية لمقياس الميزة التنافسية	4.21	0.56	84.2%		مرتفع جداً

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

تؤكد النتائج دور الابتكار في تقديم حلول جديدة وغير مسبوقة، مما يساعد المؤسسات على تجنب المنافسة المباشرة وتعزيز موقعها في الأسواق. وفي المقابل، يشير ترتيب الأبعاد إلى وجود تحديات في استبعاد بعض العوامل التقليدية التي لم تعد تلبي متطلبات السوق، وهو ما يعكس الحاجة إلى مزيد من التحول الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن هذه النتائج تدعم مفهوم ابتكار القيمة كركيزة أساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تسعى المؤسسات إلى إعادة هيكلة عروضها بما يضمن تحقيق التميز والنمو المستدام.

• إن المتوسط الكلي لمقياس تعزيز الميزة التنافسية، كانت مرتفعة جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.21) وانحراف معياري (0.56)، ونسبة مئوية تقديرية بلغت (84.2%)،

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المبحوثين لأهمية تعزيز الميزة التنافسية كعامل أساسي في تحقيق استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال الدينامية. فقد أظهرت

يتضح من خلال الجدول رقم (7) ما يأتي:

• إن المتوسط الكلي لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، كانت مرتفعة جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.24) وانحراف معياري (0.26)، ونسبة مئوية تقديرية بلغت (84.8%). إن ترتيب الأبعاد تبعاً للأبعاد جاء على النحو الآتي: (التقليص، الزيادة، الابتكار، الاستبعاد) بوزن نسبي (88.4%، 87.6%، 85.8%، 76.8%) على الترتيب.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المبحوثين لأهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تعكس الأبعاد المختلفة لهذه الاستراتيجية توجه المؤسسات نحو إعادة هيكلة قيمها وعروضها بما يتناسب مع احتياجات السوق. فقد أظهرت النتائج اهتمام المؤسسات بتقليل العوامل غير الضرورية التي تزيد التكاليف دون تحقيق قيمة مضافة، مع التركيز على تعزيز الجوانب التي تسهم في خلق ميزة تنافسية واضحة. كما

سياسات مرنة تمكنها من التكيف مع المتغيرات وتحقق التفوق في الأسواق التنافسية.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

النتائج وعياً مرتفعاً لدى المبحوثين بأهمية تطوير الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين القدرة التنافسية، سواء من خلال الابتكار، تحسين الجودة، أو تلبية احتياجات العملاء بطرق متميزة. كما تعكس النتائج تباين وجهات النظر حول أولويات تعزيز الميزة التنافسية، مما يشير إلى اختلاف استراتيجيات المؤسسات وفقاً لطبيعة السوق والتحديات التي تواجهها. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تؤكد على الدور المحوري للتميز الاستراتيجي في بناء مكانة قوية للمؤسسات، وتعزز الحاجة إلى تطوير

الجدول (8): أثر المتغيرات المستقلة على المتغير (تعزيز الميزة التنافسية)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.051	-2.047	-1.837	المقدار الثابت
0.000	5.812	1.068	الابتكار
متغيرات غير دالة احصائياً			
0.892	-0.137	-0.012	الاستبعاد
0.909	-0.116	-0.024	التقليل
0.176	1.393	0.370	الزيادة
معامل التحديد = 0.807		معامل الارتباط = 0.898	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار = F 26.174	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.807)، وهذا يعني أن أبعاد (الابتكار) فسرت (80.7%) من التباين الكلي في (تعزيز الميزة التنافسية)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{تعزيز الميزة التنافسية} = -1.837 - (1.068 \times \text{الابتكار})$$

النتيجة إلى أن هذه الأبعاد قد تكون غير كافية بمفردها لتحقيق التأثير المطلوب على الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال الحالية. قد تكون المؤسسات بحاجة إلى تكامل هذه الأبعاد مع استراتيجيات أخرى أو مع الابتكار بشكل أكثر فعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في بعض الحالات، قد لا تكون عملية التقليل أو الاستبعاد أو الزيادة كافية لتوفير قيمة مضافة للمستهلك أو تميز واضح في السوق إذا لم تكن مدعومة بعوامل إضافية مثل التكيف السريع مع التغيرات السوقية أو تحسين مستمر في جودة المنتج والخدمة. بالتالي، فإن الأبعاد المذكورة قد تساهم في تحسين بعض جوانب العمل داخل المؤسسة، لكنها ليست كافية بمفردها لتعزيز الميزة التنافسية بشكل جوهري وملس.

تناسب عدة دراسات مع فرضيتك الرئيسية التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار) في تعزيز الميزة التنافسية. على سبيل المثال، أكدت دراسة حمد (2020) على تأثير إيجابي

من خلال جدول (9) تم استخدام طريقة "Enter" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن بعد (الابتكار) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرياً على (تعزيز الميزة التنافسية) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الابتكار يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات في بيئة العمل المعاصرة. فالابتكار يشكل أداة حيوية تمكن المؤسسات من خلق فرص جديدة وتلبية احتياجات العملاء بطرق غير تقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية. ووفقاً لاستراتيجية المحيط الأزرق، يُعتبر الابتكار عاملاً محورياً في تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات الحالية بطرق تحدث قيمة مضافة للعملاء وتفتح أسواقاً جديدة. كما أن الابتكار لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات والخدمات، بل يمتد إلى تحسين أساليب العمل والعمليات الداخلية للمؤسسة، مما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة. وبذلك، يمكن للمؤسسات التي تركز على الابتكار تحقيق تفوق دائم في السوق وتعزيز قدرتها على الاستدامة والنمو.

أما بما يتعلق بعدم وجود أثر لكل من الاستبعاد، التقليل، والزيادة على تعزيز الميزة التنافسية، فيعزو الباحثان هذه

الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن الأثر قد يختلف بناءً على الأبعاد المستخدمة في الاستراتيجية.
الفرضية الرئسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).
• الجنس:

لاستراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 57% في التغييرات، ودعمت دراسة عديلة (2020) وجود دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما وافقت دراسة الثيبتي (2020) على دور الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وأكدت دراسة بيومي (2020) وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الاستراتيجية والميزة التنافسية. وقد توصلت دراسة البدراني (2017) إلى وجود علاقة معنوية بين الاستراتيجية والميزة التنافسية، في حين أشارت دراسة منصور ورجب (2016) إلى تأثير إيجابي لأبعاد الاستراتيجية على خفض التكلفة، مما يتفق مع الفرضية. ومع ذلك، تختلف دراسة السيد وعصفور (2024) جزئياً مع الفرضية، حيث لم تجد فروقاً معنوية بين بُعدي الاستبعاد والتقليص في تحقيق

الجدول (9): الفروق الإحصائية في متغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	ذكر	24	4.31	0.22	0.139	0.712
	أنثى	6	3.94	0.22		
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	ذكر	24	4.43	0.38	1.244	0.274
	أنثى	6	3.33	0.21		

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

والأداء المؤسسي، وهي عوامل تتجاوز الاختلافات بين الذكور والإناث في سياق العمل المؤسسي. حيث أن المنافسة في الأسواق والمستوى العالي من التحديات في البيئة التجارية لا يميز بين الأفراد بناءً على جنسهم، بل يعتمد على الكفاءة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.
وأخيراً، قد يعكس هذا التوحيد في التصورات أن هناك وعياً متزايداً بأهمية تطبيق استراتيجيات واضحة مثل استراتيجية المحيط الأزرق من قبل جميع الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانوا من الذكور أو الإناث، مما يساهم في غياب الفروق الجوهرية في تقييم هذه الاستراتيجيات وتعزيز الميزة التنافسية. وبالتالي، يمكن القول إن استراتيجيات الأعمال والتوجهات الاستراتيجية مثل المحيط الأزرق قد تكون شاملة وتمكن الجميع من المساهمة الفعالة في تحقيق ميزة تنافسية بغض النظر عن الاختلافات بين الأفراد.
• العمر:

يتضح من الجدول (10) أنه:

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق ومستوى تعزيز الميزة التنافسية تُعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية بناءً على الجنس يمكن أن يعكس عدداً من العوامل. أولاً، قد يشير ذلك إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها في المؤسسات لا ترتبط بتفضيلات أو تصورات محددة تعتمد على الجنس، مما يعكس عدالة في التطبيق والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء والاستراتيجيات بغض النظر عن هوية الشخص القيم. من الممكن أن تكون البيئة المؤسسية قد تبنت سياسات شاملة تركز على الابتكار والتطوير بما يتماشى مع احتياجات السوق والمنافسة، وهو ما يقلل من تأثير الجنس على هذه الجوانب. ثانياً، قد يرجع ذلك إلى أن تعزيز الميزة التنافسية يتطلب مهارات وقرارات استراتيجية تتعلق بممارسات الإدارة العامة

الجدول (10): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية) تُعزى لمتغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.076	2	0.038	0.546	0.585
	داخل المجموعات	1.880	27	0.070		
	المجموع	1.956	29			
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.944	2	0.472	1.518	0.237
	داخل المجموعات	8.391	27	0.311		

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	المجموع	9.335	29			

** دالة عند 01. * دالة عند 05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول (10) أنه:

التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية تستدعي جهودًا جماعية لا تقتصر على فئة عمرية معينة. يمكن أيضاً أن يكون تطور استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية جزءاً من ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة الكاملة من جميع الأفراد، مما يقلل من تأثير الاختلافات العمرية في فهم وتطبيق هذه الاستراتيجيات.

أخيراً، قد تشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الميزة التنافسية لا يتأثر بشكل كبير بالعمر، إذ أن جميع الأفراد، بغض النظر عن فئاتهم العمرية، قادرون على تقديم مساهمات استراتيجية تدعم الابتكار والنمو في المؤسسة. وبالتالي، فإن التوجهات الاستراتيجية هذه تكون شاملة ولا تقتصر على فئة عمرية بعينها، بل هي محط اهتمام لجميع الأفراد في المؤسسة.

• المؤهل العلمي:

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق و مستوى تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية بناءً على متغير العمر قد يعكس أن التقييمات التي تم إجراؤها ترتبط بالاستراتيجيات والتوجهات المؤسسية التي لا تميز بين الأفراد حسب أعمارهم. قد تكون استراتيجيات مثل المحيط الأزرق تركز بشكل أكبر على الابتكار، الإبداع، وإعادة التفكير في الأسواق بشكل عام، وهي عوامل يمكن أن يساهم فيها الأفراد من جميع الفئات العمرية بنفس القدر.

من الممكن أن تكون المؤسسات قد أدركت أهمية تبني هذه الاستراتيجيات بغض النظر عن العمر، حيث إن الحاجة إلى

الجدول (11): الفروق الإحصائية في متغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	ثانوية عامة فأقل	8	4.29	0.33	4.169	0.051
	بكالوريوس	22	4.21	0.24		
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	ثانوية عامة فأقل	8	4.63	0.18	13.055	**0.001
	بكالوريوس	22	4.06	0.59		

** دالة عند 01. * دالة عند 05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول (12) أنه:

العامة أو ما يعادلها) قد يمتلكون تصورات محدودة حول تطبيق استراتيجيات متقدمة مثل المحيط الأزرق، مما يعكس غياب المعرفة أو التدريب الكافي في هذا المجال. وقد يكون لديهم توجهات مختلفة أو أقل وضوحاً فيما يتعلق بأساليب التفكير الاستراتيجي.

من جهة أخرى، فيما يتعلق بمستوى تعزيز الميزة التنافسية، فالأفراد ذوو المؤهلات التعليمية الأقل قد يكونون أكثر عرضة لتطبيق استراتيجيات أكثر تقليدية أو مرتبطة بكفاءة العمليات الحالية بدلاً من التركيز على الابتكار وتطوير أسواق جديدة، مما قد يؤدي إلى تقدير أقل لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق.

هذا يظهر أن المستوى التعليمي قد يؤثر بشكل كبير على فهم الأفراد وتطبيقهم للمفاهيم الاستراتيجية.

• التخصص:

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى إداء تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ثانوية عامة فأقل.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق ومؤشر تعزيز الميزة التنافسية بناءً على متغير المؤهل العلمي يمكن أن تُعزى إلى العوامل المرتبطة بالمؤهل العلمي، والتي قد تؤثر على فهم الأفراد لكيفية تطبيق الاستراتيجيات.

فيما يتعلق بمستوى استراتيجية المحيط الأزرق، فقد يكون الأفراد الحاصلون على مؤهلات تعليمية أقل (مثل الثانوية

الجدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وأداء تعزيز الميزة التنافسية) تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
**0.005	6.404	0.315	2	0.629	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق
		0.049	27	1.326	داخل المجموعات	
			29	1.956	المجموع	
**0.000	62.414	3.837	2	7.675	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية
		0.061	27	1.660	داخل المجموعات	
			29	8.994	المجموع	

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الأزرق و مستوى إداء تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص.

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق، كما يوضحها جدول (14)

يتضح من الجدول (13) أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط

الجدول (13): نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق

المقارنات البعدية			المتوسط	العدد	التخصص	
3	2	1				
0.11	*0.35	1	4.36	14	تخصصات إدارية ومالية	الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق
*0.24	1		4.01	8	تخصصات هندسية	
1			4.25	8	تخصصات أخرى	
*0.30	*1.00	1	4.40	14	تخصصات إدارية ومالية	الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية
*1.30	1		3.40	8	تخصصات هندسية	
1			4.70	8	تخصصات أخرى	

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الجديدة التي لا يزال من الممكن استكشافها، وهو ما يفسر تصدرهم في تقدير تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية.

من جهة أخرى، التخصصات الأخرى قد تكون لها أساليب ورؤى مختلفة فيما يتعلق بتطبيق هذه الاستراتيجيات، لكنها قد تركز بشكل أكبر على الجوانب الإبداعية أو الفنية التي يمكن أن تدعم أيضاً تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. هذا يوضح وجود تأثيرات متنوعة استناداً إلى التخصص، حيث يختلف الأفراد في طريقة تعاملهم مع الابتكار والتغيير بناءً على خلفياتهم التعليمية والمهنية.

بالتالي، يظهر أن التخصصات الإدارية والمالية قد تملك أدوات تحليلية وتجربة تمكنها من تقدير الاستراتيجيات بشكل أكثر وضوحاً، في حين أن التخصصات الأخرى قد تعتمد على أساليب مختلفة لتحقيق أهداف الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية.

- سنوات الخبرة في العمل:

يتضح من خلال جدول (14) أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق ومستوى إداء تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص، لصالح تخصصات إدارية ومالية، ولصالح تخصصات أخرى.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية بناءً على متغير التخصص قد تعكس تأثير المعرفة والخبرة المتخصصة التي يمتلكها الأفراد في التخصصات الإدارية والمالية. يمكن أن يكون الأفراد في هذه التخصصات أكثر دراية بكيفية تطبيق الاستراتيجيات المبتكرة مثل المحيط الأزرق وتعزيز القدرة التنافسية من خلال فهمهم العميق للبيئة الاقتصادية، والتحليل المالي، وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية.

تخصصات مثل الإدارة والمالية قد توفر للأفراد أدوات وتقنيات تمكنهم من تقييم المنافسة في الأسواق، وتحديد الفرص

الجدول (14): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وأداء تعزيز الميزة التنافسية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	1.104	3	0.368	11.236	**0.000
	داخل المجموعات	0.852	26	0.033		
	المجموع	1.956	29			
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	بين المجموعات	5.272	3	1.757	11.246	**0.000
	داخل المجموعات	4.063	26	0.156		
	المجموع	9.335	29			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول (15) أنه:

الأزرق ومستوى أداء تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل. ودراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق، كما يوضحها جدول (16)

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط

الجدول (15): نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق

الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	المقارنات البعدية			
				1	2	3	4
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	أقل من 3 سنوات	12	4.24	1	0.08	*0.44	*0.18
	من 3 – أقل من 6 سنوات	4	4.20		1	*0.40	0.22
	من 6 سنوات – أقل من 9 سنوات	4	3.80			1	*0.62
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	أكثر من 9 سنوات	10	4.42				1
	أقل من 3 سنوات	12	4.33	1	0.36	*1.13	0.05
	من 3 – أقل من 6 سنوات	4	4.70		1	*1.50	0.42
	من 6 سنوات – أقل من 9 سنوات	4	3.20			1	*1.08
	أكثر من 9 سنوات	10	4.28				1

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من خلال جدول (16) أنه:

وفعالة في بيئة العمل، وهو ما يعزز قدرتهم على فهم واستيعاب آلية تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد على الابتكار وخلق أسواق جديدة. أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 3 إلى أقل من 6 سنوات، فقد تكون هذه الفترة كافية لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية وفهمهم لكيفية تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيات مبتكرة، ما ينعكس في تقديرهم العالي لهذه الاستراتيجيات. بينما الأشخاص ذوو الخبرة الأقل من ثلاث سنوات قد لا يكون لديهم نفس القدر من الفهم العميق للتطبيقات العملية لاستراتيجية المحيط الأزرق أو تأثيرها على الميزة التنافسية، ما يفسر عدم وجود فروق ملحوظة لديهم مقارنة بالأشخاص ذوي الخبرة الأطول.

• المسمى الوظيفي:

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، لصالح أكثر من 9 سنوات.

• يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، لصالح من 3 – أقل من 6 سنوات، ولصالح أكثر من 9 سنوات.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تلعب دوراً محورياً في التأثير على تصورات الأفراد حول استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية. فالأفراد الذين لديهم خبرة عملية تزيد عن تسع سنوات قد اكتسبوا خبرات ومعرفة أعمق حول كيفية تطبيق استراتيجيات مبتكرة

الجدول (16): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات البحث (استراتيجية المحيط الأزرق وأداء تعزيز الميزة التنافسية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.038	3	0.013	0.171	0.915
	داخل المجموعات	1.918	26	0.074		
	المجموع	1.956	29			
الدرجة الكلية لمقياس تعزيز الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.940	3	0.647	2.274	0.104
	داخل المجموعات	7.395	26	0.284		
	المجموع	9.335	29			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول (17) أنه:

● لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق و مستوى إداء تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المسمى الوظيفي قد لا يكون له تأثير كبير على التصورات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية. قد يكون الأفراد في مختلف المسميات الوظيفية، سواء كانوا في مناصب إدارية أو فنية، لديهم نفس المستوى من المعرفة والوعي حول استراتيجيات الابتكار والتنافس في بيئة العمل. لذلك، لا يظهر تأثير واضح للمسمى الوظيفي على كيفية تقييم هذه الاستراتيجيات أو تأثيرها على الميزة التنافسية. يمكن أن يكون هذا مرتبطاً بتشابه الخبرات والفرص التي يواجهها العاملون في مختلف المسميات الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتعلقة بهذه المتغيرات.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن:

1. مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق جاء مرتفعاً جداً من وجهة نظر المبحوثين.
2. مستوى تعزيز الميزة التنافسية كان مرتفعاً جداً أيضاً،
3. بعد "الابتكار" يؤثر بصورة جوهرية على تعزيز الميزة التنافسية،
4. وفيما يتعلق بالفروق بين متوسطات التقديرات، لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس أو العمر، كما لم توجد فروق في تقديرات استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة في تعزيز الميزة التنافسية لصالح حملة "الثانوية العامة فأقل". كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات الإدارية والمالية وتخصصات أخرى، سواء في تقدير استراتيجية المحيط الأزرق أو في تعزيز الميزة التنافسية. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد

وُجدت فروق دالة في تقديرات استراتيجية المحيط الأزرق لصالح من لديهم أكثر من 9 سنوات خبرة، وكذلك في تعزيز الميزة التنافسية لصالح فئتي (3 – أقل من 6 سنوات) و(أكثر من 9 سنوات).

ثانياً: التوصيات:

1. بناءً على المعلومات المذكورة، يمكن توصية الشركة بالآتي:

1. التركيز على تطوير وتنفيذ استراتيجيات ابتكارية جديدة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات، لضمان التفرد في السوق وتعزيز الميزة التنافسية.
2. الاستمرار في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مع التركيز على عناصر "التقليص" و"الزيادة" في تطوير العمليات التجارية بهدف تقليل التكاليف غير الضرورية وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.
3. مراجعة سياسة الاستبعاد، حيث أنها لم تُظهر تأثيراً إيجابياً في تعزيز الميزة التنافسية، مع النظر في إعادة توجيه الموارد إلى استراتيجيات أكثر فاعلية.
4. تعزيز تدريب الموارد البشرية على استراتيجية المحيط الأزرق، وزيادة الوعي لدى العاملين حول أهمية الابتكار والمشاركة الفاعلة في تعزيز الميزة التنافسية.
5. متابعة التغيرات في البيئة السوقية المحلية والعالمية، وضمان أن استراتيجيات الشركة تتكيف مع تلك التغيرات، بالإضافة إلى التوسع في أسواق جديدة أو قطاعات غير مستغلة.
6. اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق في جميع الأقسام والأدوار داخل الشركة لضمان التكامل والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه البحث في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

8. Al-Shafi'i, H., & Nawwar. (2023). Istiratijiyyat al-muhitat al-zarqa' wa-'alaqatuha bi-ibtikar al-qimah al-riyadiyyah bi-Wizarat al-Shabab wa-al-Riyadah. 9(115), 334–375.
9. Safih, S. (2019). Ta'thir tabanni istiratijiyyat al-suq al-azraq 'ala tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Istirad tajarib ba'd al-sharikat al-'alamiyyah. Majallat al-Mi'yar, 10(2), 127–139.
10. 'Adilah, A. (2020). Dawr istiratijiyyat al-muhit al-azraq fi tahqiq mizah tanafusiyyah mustadamah li-Mu'assasat Ittissalat al-Jaza'ir – Biskrah. Majallat Abhath Iqtisadiyyah wa-Idariyyah, 14(5), 199–218.
11. Ghannam, K. (2021). Dawr tatbiq istiratijiyyat al-muhit al-azraq fi tahsin al-ada' al-tashghili: Dirasah tatbiqiyyah 'ala sharikat al-ittissalat al-filastiniyyah fi Qita' Ghazzah.
12. Mansour, S., & Rajab, J. (2016). Dawr istiratijiyyat al-muhit al-azraq fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Dirasah tatbiqiyyah 'ala 'umala' sharikat al-mahmul. Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Iqtisad wa-al-Tijarah, 1(4), 213–229.
13. Abd Rahman, A. (2019) "The Impact of Blue Ocean Strategy on Operational Performance" - Malaysia. Social and behavioral Sciences,
14. Barney, J. B. (2021). Gaining and Sustaining Competitive Advantage (5th ed.). Pearson.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). Exploring Corporate Strategy (12th ed.). Pearson.
16. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
17. Ren, S., Tang, G., & Eisingerich, A. B. (2022). Blue ocean strategy and business model innovation: The role of strategic agility. Journal of Business Research, 140, 1-12.
18. Shafiq. et. al, (2017). The Relationship between Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, An Exploratory Study, Malaysia

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Al-Badrani, I. (2017). Istiratijiyyat al-muhit al-azraq ka-wasilah li-tahqiq al-tamayuz al-tanafusi: Bahth istitla'i li-ara' 'ayyinah min al-'amilin fi Sharikat Zain lil-Ittissalat bi-al-Mawsil. Majallat al-Idarah wa-al-Iqtisad, 40(110), 183–199.
2. Al-Bayati, S. (2017). Al-muwa'amah bayna istiratijiyyat al-muhit al-azraq wa-istiratijiyyat al-dukhul wa-al-khuruj min al-suq wa-ta'thiruhuma fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Dirasah istitla'iyyah li-'ayyinah min al-mudirin fi Masrif al-Rafidayn. Majallat Kuliyat al-Ma'mun al-Jami'iyyah, 1.(27)
3. Bayoumi, N. (2020). Qiyas athar tatbiq istiratijiyyat al-muhit al-azraq 'ala al-mizah al-tanafusiyyah: Dirasah maydaniyyah 'ala Sharikat al-Nil lil-Adwiyah wa-al-Sina'ah al-Dawa'iyyah. Majallat Buhuth al-Sharq al-Awsat, 1(56), 1–32.
4. Al-Thubaiti, M. (2020). Istiratijiyyat al-muhit al-azraq ka-madkhal li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah fi baramij al-dirasat al-'ulya bi-al-jami'at al-sa'udiyyah. Majallat al-Tarbiyah, 3(187), 449–561.
5. Hamad, M. (2020). Tasawwur muqtarah li-taf'il dawri istiratijiyyat al-muhit al-azraq fi ta'ziz al-mizah al-tanafusiyyah al-mustadamah fi Jami'at Asyut: Dirasat halah. Al-Majallah al-Tarbawiyah, 76(1), 2031–2095.
6. Hamrah, Y. (2022). Athar tatbiq istiratijiyyat al-muhit al-azraq 'ala khalq al-qimah al-mubtakarah: Dirasah maydaniyyah li-'ayyinah min al-mu'assasat al-jaza'iriyyah. Majallat Iqtisadiyyat Shamal Ifriqiya, 18(30), 427–446.
7. Al-Sayyid, A., & Asfour, A. (2024). Athar istiratijiyyat al-muhit al-azraq 'ala tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah bi-Sharikat al-Ittissalat WE. Majallat al-Buhuth al-Tijariyyah al-Mu'asirah, 38(1), 1–14.