مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
Journal of Managerial, Financial & Quantitative Research
جامعة السويس
كلية التجارة

دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة لدى المؤسسات: "دراسة ميدانية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

ريم السيد محمد علي

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

سماء طاهر عطية

استاذ التسويق

كلية التجارة – جامعة السويس

الدكتور

مني محمد صالح غريب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة – جامعة السويس

المجلد الخامس – العدد الرابع

ديسمبر 2025

رابط المجلة: https://safq.journals.ekb.eg/

دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة لدى المؤسسات: "دراسة ميدانية"

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (التقليص – الاستبعاد – الزيادة – الإنشاء) على ابتكار القيمة لدى المؤسسات، كما هدفت لوضع إطار مفاهيمي لكلا من استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارات التسويق والمبيعات في الفنادق فئة ال 5 نجوم بنطاق محافظة القاهرة والبالغ عددهم 22 فندق، تم اختيار (11) منهم بنسبة تمثل 50 % من حجم المجتمع الأساسي كعينة عشوائية بسيطة وذلك لصغر حجم المجتمع، وبلغت مفردات الدراسة (237) مستجيب من إجمالي (243) عامل بقطاع التسويق والمبيعات بمعدل استجابة يبلغ 97.5%. تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات؛ (قائمة الاستقصاء - المقابلة الشخصية شبه المنتظمة)، مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

وأسفرت الدراسة عن نتائج مهمة؛ حيث أظهرت المؤسسات محل الدراسة نسبة مرتفعة في تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مما ساهم بشكل فعال في ابتكار القيمة. كما أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وأبرزت النتائج وجود تفاوت في تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة؛ حيث وُجدت علاقة ايجابية بين بُعدي الزيادة والإنشاء وبين ابتكار القيمة، بينما لم يُظهر بُعدي التقليص والاستبعاد أي تأثير ذي دلالة احصائية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني استراتيجية المحيط الأزرق لتطوير استراتيجيات ابتكار القيمة لدى المؤسسات محل الدراسة، وتسليط الضوء عليها كأداة استراتيجية يمكن اعتمادها لتطوير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات.

كلمات مفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، استراتيجية المحيط الأحمر، ابتكار القيمة.

The Role of Blue Ocean Strategy in Value Innovation for Enterprises: "A Field Study"

Abstract:

The study aimed to identify the role of Blue Ocean Strategy (BOS) with its dimensions (Reduce - Eliminate - Increase - Create) in Value Innovation for institutions. It also aimed to develop a theoretical framework for both Blue Ocean Strategy and Value Innovation. The study population consisted of marketing & sales employees at 5-star hotels within Cairo Governorate, which are 22 hotels. A simple random sample of 11 hotels (represent 50% of the population) were selected, due to the small size of the population. The sample included 237 respondents out of 234 marketing & sales employees, achieving a response rate of 97.5%. The study relied on two main tools to collect data: (questionnaire and semi-structured personal interviews), with the use of the descriptive analytical approach for data analysis.

The study achieved significant results, showing that the institutions under study demonstrated a high rate of application of the dimensions of Blue Ocean Strategy, which contributed effectively to Value Innovation. Additionally, the statistical analysis showed a significant correlation between Blue Ocean Strategy and Value Innovation. It highlighted variations in the impact of the dimensions of Blue Ocean Strategy on Value Innovation. A positive relationship was found between the dimensions (increase & create) with value innovation, while the dimensions (reduce & eliminate) didn't show any statically significant effect. Finally, the study recommended the need to enhance the adoption of Blue Ocean Strategy to develop Value Innovation within institutions under study, and to highlight it as a strategic tool that can be adopted to improve the quality of products and services provided by institutions.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Red Ocean Strategy, Value Innovation.

المقدمة:

في ظل هيمنة المنافسة والاستراتيجيات التقليدية على المؤسسات في الوقت الحالي، وانشغال المؤسسات بـ(الاستراتيجيات التنافسية، بناء المزايا التنافسية، والمقارنة المعيارية التنافسية). أصبح الحل الأمثل للتغلب على المنافسة يكمُن في التخلص من الاستراتيجيات التقليدية (Kim & Mauborgne, 2005 a). والطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي؛ التوقف عن محاولة هزيمتها في الأسواق الحالية (Kim & Mauborgne, 2005 b).

وقد ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتطوير أطر عمل مربحة مستدامة؛ تكمن فكرتها الأساسية في تطوير أسواق ابتكارية جديدة أغلبها من العملاء الجدد. كما أكد (Butler, 2008) على أنه يجب استهداف غير العملاء عن طريق الابتكار والتغيير في الاستراتيجية بدلاً من التنافس المباشر مع المنافسين.

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على استكشاف الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود؛ المتمثلة في المناطق المجهولة من السوق والتي لم تطرقها المنافسة بعد، حيث تُمثل خلق الطلب وفرص النمو (رؤوف، 2010) (Rawabdeh, Raqab, Al-Nimri, & Haddadine, 2012).

لذلك فقد بين (Kabukin, 2014) بأن استراتيجية المحيط الأزرق تُمثل نموذجًا استراتيجيًا فعالا للشركات الحالية لتصبح ناجحة ومستدامة، حيث تخلق المحيطات الزرقاء أسواقًا وفرصًا جديدة لم يتم اكتشافها بعد من خلال ابتكار قيمة جديدة وإنشاء قاعدة عملاء جديدة بعيدًا عن المنافسة. يتم فيها إنشاء الطلب، وتحقيق نمو مربح وسريع، وتصبح المنافسة لا وجود لها. فاستراتيجية المحيط الأزرق تسعى لإنشاء فضاء جديد للصناعات بدلا من التنافس في الأسواق الحالية (قاسم و محمد، 2013)، (عوينان و بولصنام، 2022)، (الراجحي، 2023) و (Hermawan, Hurriyati, Hendrayati, & Sultan, 2024).

وبذلك أصبح الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة ضرورة لابد منها. لذا ستتناول هذه الدراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة لدى المؤسسات الفندقية في محافظة القاهرة.

1. الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الفصل ملخص لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث؛ (استراتيجية المحيط الأزرق - ابتكار القيمة). وذلك لاستخلاص الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي لمناقشتها، مع تحليل أبعاد تلك الدراسات والتعليق عليها.

1.1 أهم الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق:

هدفت دراسة (رؤوف، 2010) إلى تحليل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (مراقبة البدائل والمؤسسات المتشابهة – التحرك عبر المجموعات الاستراتيجية للمؤسسات – إعادة تعريف مجموعة المستهلكين المستهدفة – متابعة المنتجات والخدمات التكميلية – إعادة النظر في الاتجاه العاطفي والوظيفي للمؤسسة – منظور الزمن) في تنشيط الأداء التسويقي، وإعادة بناء قناعات العاملين في مجال التسويق في مجتمع الدراسة بجدوى تنفيذ الاستراتيجية. وذلك لتحديد القيود التي تحول دون تبني أفكار تسويق معاصرة. شمل مجتمع الدراسة (40) عضو من مجلس الادارة، ورؤساء الأقسام ومساعديهم في (الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية) في منطقة نينوي بالعراق.

توصلت الدراسة إلى، تراجع فعالية طرق التسويق التقليدية في ضوء الواقع التنافسي، لذا من الضروري البحث عن طرق مبتكرة للبعد عن المنافسة. وأنه في (استراتيجية المحيط الأزرق)؛ حدود السوق موجودة فقط في مخيلة المديرين، حيث لم تعد المشكلة في البحث عن الطلب الزائد، ولكن في كيفية خلق الطلب. وهذا يتطلب تغيير نمط التفكير من حيث الانتباه للطلب بدلا من العرض، ومن التركيز على المنافسة للتركيز على إنشاء قيمة إبداعية.

وهدفت دراسة (المشني و درة، 2011) إلى تحليل استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده (إعادة بناء حدود السوق – التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام – الامتداد إلى ابعد من الطلب الحالي – السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح) ودورها في ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معا، في شركة النبيل للصناعات الغذائية. ودراسة دورها في

ريادة منتجات وأسواق الصناعات الغذائية بالأردن. تم الاعتماد على منهج البحث النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (6) من المديرين بشركة النبيل للصناعات الغذائية.

واستنتجت الدراسة ان الاتجاهات المعاصرة في بيئة الاعمال والمتمركزة حول (التطورات التكنولوجية المتسارعة، زيادة حدة المنافسة، التغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، والعولمة)؛ تدفع شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في ظل المحيط الأزرق والانفلات من أسواق المنافسة.

بينما هدفت دراسة (البياتي و سعيد، 2016) إلى تقييم التوافق بين استراتيجية المحيط الأزرق (ايجاد مساحة سوقية غير مطروقة – ايجاد طلب جديد والاستحواذ عليه – السعي وراء التفرد والتكلفة المنخفضة – جعل المنافسة أمر غير مطروح) واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة لتحديد مدي إدراك المديرين لجدوي تحقيق هذا التوافق. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من (33) مدير ببنك الرافدين.

كشفت النتائج عن وجود توافق ايجابي بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، مما ساهم بشكل كبير في تحقيق البنك لميزة تنافسية ملحوظة. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الجمع بين استراتيجيات المحيط الأزرق والدخول المبكر للسوق كنهج فعال لتعزيز القدرة التنافسية في القطاع المصرفي.

اما (عمر، 2017) فقد بحث العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الزيادة – التقليل – الإنشاء – الاستبعاد) وتحسين الإبداع في المنشآت الفندقية، واحتمالية تطبيقها في السوق المصري بشكل عام وخاصة في قطاع الفنادق. تكون مجتمع الدراسة من (21) فندق (5) نجوم في القاهرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي تم تجميعها من العاملين في الإدارة العليا والوسطي في قطاعي (الغرف – التسويق والمبيعات) في (10) فنادق.

واستنتجت الدراسة أن إدارات الفنادق اتجهت إلى الابداع عندما اتجهوا نحو تحقيق الميزة التنافسية، وان إدارة الفنادق لجأت إلى تطوير حلول إبداعية لمواجهة المنافسة او ازمات السياحة والنشاط السياحي. وأن الفنادق المصرية طبقت ابعاد المحيط الأزرق بشكل عملي دون معرفة نظرية مسبقة.

أما دراسة (أبو حسنة، 2018) فقد هدفت لمعرفة تأثير استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (التقليص – الاستبعاد – الزيادة – الابتكار) لتحسين الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT الفلسطيني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات مع عينة طبقية عشوائية مكونة من (276) عامل من أصل (1190) عامل في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.

أظهرت النتائج ان استراتيجية المحيط الأزرق كان لها دور ايجابي في تحسين الأداء التنافسي، مع وجود نقص للعاملين في الاقسام المسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار. ولقد ادت استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) إلى ارتفاع انتاجية العاملين وارتفاع مستوى إنجاز المؤسسة.

اما الهدف من دراسة (Yab & Chua, 2018) هو معرفة إمكانيات نظام الحجز الالكتروني كأحد استراتيجيات المحيط الأزرق في إطار تعزيز الميزة التنافسية لمطوري العقارات. مع التركيز على تحديد السمات والمزايا الرئيسية لهذا النظام في سوق العقارات الماليزية. تكونت عينة الدراسة من (100) من المشترين المحتملين للعقارات، مع الاعتماد على طريقتين لجمع البيانات (الاستبانة – المقابلات).

استنتجت الدراسة أن منظور تطبيق نظام الحجز الالكتروني كان إيجابيا، وأن نظام الحجز الالكتروني لا يزال في بدايته مقارنة بالصناعات الأخرى؛ مثل الطيران والضيافة. وأظهرت الدراسة ان الابتكار في نظام الحجز الالكتروني وفر ميزة تنافسية لمطوري العقارات الرائدين. وأن مقاومة التغيير تؤثر سلبًا على استجابة العملاء والأداء. كما حددت الدراسة مزايا نظام الحجز الالكتروني بأنها مفيدة، موفرة للوقت، سهلة الاستخدام، مليئة بالمعلومات، سريعة، ومريحة.

ركزت دراسة (عوينان و بولصنام، 2022) على دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الزيادة – الاستبعاد – التقليص – الابتكار) لتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من العينة العشوائية البالغ عددها (50) عامل من أصل (300) عامل بالمؤسسة.

وكشفت النتائج أن المؤسسة تطبق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية مما ساهم في تحقيقها مكانة متميزة في السوق المحلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة، مع ملاحظة أن بُعد الزيادة تم تطبيقه بدرجة أعلى من باقي الأبعاد.

بينما (فهيم، 2023) فقد هدف لمعرفة مدى توافر استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها (الاستبعاد – التقليص – الابتكار – الزيادة) بمكتبات جامعة أسيوط، ومعرفة العقبات التي تواجه تطبيقها بالمكتبات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، من عينة بلغ عددها (296) فرد من العاملين بمكتبات الجامعة.

ووضحت النتائج أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تتوفر بدرجة منخفضة في مكتبات جامعة أسيوط. كما كشفت عن وجود العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للاستراتيجية، أبرزها؛ الاعتماد على الأسلوب الإداري التقليدي، التعقيدات البيروقراطية في اتخاذ القرار، نقص في المستوى المادي للمكتبات وغياب نظام الحافز المعنوي للعاملين، عدم مواكبة فكرة التحول الرقمي.

سعت دراسة (عبدالوهاب و محمود، 2024) لاستكشاف مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد – التقليص – الابتكار – الزيادة) لبناء وتعزيز القوة الأكاديمية (دعم القيمة للمؤسسة – دعم القيمة للطلاب) ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة من (72) عضو من أصل (103) عضو من هيئة التدريس بكلية التربية.

وتوصلت الدراسة إلى تفاوت تطبيق أبعاد الاستراتيجية، فسجل بُعدا التقليص والاستبعاد نسبة أعلى من بُعدا الزيادة والابتكار. وتوصلت للحاجة للتخلص من الأسلوب التقليدي والأنشطة التي تؤدي إلى هدر مالي وبشري، مع ضرورة تقليل المدة الزمنية للبرامج دون التأثير على الدقة والكفاءة. وأهمية تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة تتيح تكامل موارد المؤسسات مع بعضها البعض.

تناقش دراسة (Hermawan, Hurriyati, Hendrayati, & Sultan, 2024) استراتيجية المحيط الأزرق التي تم اعتمادها من قبل شركة Lapagbola.com للإحصائيات الرياضية، لتحقيق التميز في المنافسة التجارية. اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات مع (مديري التسويق والعمليات) لجمع البيانات، وعلى المنهج الوصفي النوعي لتحليلها.

استخلصت الدراسة عدة نتائج، منها؛ أن استراتيجية المنافسة التجارية لمؤسسة Lapagbola.com تعتمد بشكل أساسي على استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تنشأ كنتيجة للابتكار التجاري عبر تطوير المنتجات، تحسين العمليات التشغيلية، واستخدام قنوات تسويق رقمي فعالة.

سعت دراسة (Mbonu, 2025) لتحليل العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (التخفيض – الاستبعاد – الزيادة – الإنشاء) وأداء شركات الاتصالات في مدينة إينوجو، نيجيريا. بلغ عدد مفردات المجتمع (3805) عامل وإداري في شركات (MTN, Globalcom, and Airtel)، وبلغ حجم العينة (350) مفردة تم تحديد حجمها باستخدام معادلة كوكران. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة محكمة التصميم، وجمعت الدراسة بين التحليل الكمي والنوعي، واستخدمت أدوات إحصائية متنوعة مثل (الجداول التكرارية، وقياس النسب المئوية).

كشفت الدراسة عن نتائج جوهرية؛ حيث اخلصت النتائج إلى أن لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تأثير إيجابي وهام على أداء شركات الاتصالات في ولاية إينوجو، لذا فالدراسة توصي المؤسسات بمواكبة الابتكارات التكنولوجية واتجاهات الصناعة وذلك بهدف توقع المتطلبات المستقبلية وتحديد فرص مبتكرة للتميز.

أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تناولتها الدراسات السابقة:

جدول رقم (1) أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تناولتها الدراسات السابقة

الدراسة	الأبعاد
(رؤوف، 2010)	(مراقبة البدائل والمؤسسات المتشابهة – التحرك عبر المجموعات الاستراتيجية للمؤسسات – إعادة تعريف مجموعة المستهلكين المستهدفة – متابعة المنتجات والخدمات التكميلية – إعادة النظر في الاتجاه العاطفي والوظيفي للمؤسسة – منظور الزمن)
(المشني و درة، 2011)	(إعادة بناء حدود السوق – التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام – الامتداد إلى ابعد من الطلب الحالي – السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح)
(البياتي و سعيد، 2016)	(ايجاد مساحة سوقية غير مطروقة- ايجاد طلب جديد والاستحواذ عليه – السعي وراء التفرد والتكلفة المنخفضة – جعل المنافسة أمر غير مطروح)
(عمر، 2017)، (أبو حسنة، 2018)، (عوينان و بولصنام، 2022)، (فهيم، 2023)، (عبدالوهاب و محمود، 2024)، (Mbonu, 2025)	(الزيادة – الاستبعاد – الانشاء – التخفيض)

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول رقم (1) أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تناولتها الدراسات السابقة، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛ فالدراسات القديمة من (2010 إلى 2016) اعتمدت على أبعاد تحليلية تركز على السوق ككل واستخدمت أدوات المحيط الأزرق كأبعاد له، بينما الدراسات الحديثة (2017 إلى 2025) فاتفقت على تقديم أبعاد أكثر تحديدا؛ مثل (الزيادة – الاستبعاد- الانشاء – التخفيض) كأبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تركز على موارد المؤسسة التي يمكن من خلالها خلق محيط أزرق لها. وذلك يؤدي لتيسير تطبيق فكرة استراتيجية المحيط الأزرق وقياسها بشكل فعال في المؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير استراتيجية المحيط الأزرق:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في مجالات التطبيق؛ فدراسة (رؤوف، 2010) طبقت استراتيجية المحيط الأزرق على شركات صناعة الأدوية العراقية، أما دراسة (المشني و درة، 2011) فطبقت على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وركزت دراسة (البياتي و سعيد، 2016) على البنوك كمجال للتطبيق. بينما دراسة (عمر، 2017) فطُبقت على قطاع الفنادق في القاهرة، وتشابهت مع الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق. واستخدمت دراسة (أبو حسنة، 2018) شركات الاتصالات الفلسطينية كمجال للتطبيق، بينما طبق (عوينان و بولصنام، 2022) على شركات الاتصالات الجزائرية، و (Mbonu, 2025) على شركات الاتصالات في إينوجو، نيجيريا. ودراسة (Yab & Chua, 2018) طبقت على المشترين المحتملين للعقارات في ماليزيا لاختبار إمكانيات الحجز الالكتروني كاستراتيجية من استراتيجيات المحيط الأزرق. وطبق (فهيم، 2023) على المكتبات بجامعة أسيوط، بينما ركز (عبدالوهاب و محمود، 2024) على هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة بنها.

1.2 أهم الدراسات التي تناولت ابتكار القيمة:

هدفت دراسة (Memili, Fang, & Welsh, 2015) لفحص الاختلاف بين الأجيال في الشركات العائلية في السوق؛ فيما يتعلق بخلق القمة وتخصيصها في عملية الابتكار. وذلك من خلال الاعتماد على القيمة القائمة على المعرفة مع التركيز على منظور الثروة الاجتماعية والعاطفية. وقد تم سحب عينة الدراسة من (S&P500) وتضمنت

(500) شركة امريكية كبيرة بنسبة حوالي (75%) من سوق الأسهم الامريكية. وتم اختيار هذه العينة لعدة أسباب؛ حيث شملت الشركات العائلية وغير العائلية، وايضا لأن الشركات العائلية في المجتمع من غير المرجح ان يكون لديها عدد كبير من المساهمين من غير أفراد العائلة، على عكس الشركات الخاصة. لذلك مثلت هذه العينة الشركات المتداولة بشكل عام سواء عائلية او غير عائلية. وصُممت الدراسة بناء على ملاحظات من (S&P500) من (2002 – 2006)، وتم اختبار الفرضيات عن طريق تحليل الانحدار الطولي.

وجدت الدراسة العديد من الاستنتاجات، منها؛ ان ملكية الأسرة مع غالبية الجيل الثاني فيما بعد؛ قد أظهرت مستويات أقل من قدرات خلق القيمة مقارنة بالشركات غير العائلية، في حين لم يكن هناك فرق بين تلك الشركات التي لديها ملكية عائلية مع غالبية الجيل الأول والشركات غير العائلية.

ركزت دراسة (المسيعدين، 2017) على معرفة أثر الافصاح عن رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الهيكلي – رأس المال العلائقي – رأس المال البشري) على خلق القيمة المضافة في شركات الاتصالات الاردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لمعرفة وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين والبالغ عددهم (150) فرد. واستخدمت التقنيات الثابتة والتحليلية لاختبار الفروض عن طريق (T. Test).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مرتفع لكلا من (الافصاح عن رأس المال الهيكلي – الافصاح عن رأس المال العلائقي – الافصاح عن رأس المال الفكري) على خلق القيمة المضافة في الشركات محل الدراسة، مع وجود أثر متزايد لإظهار (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، ورأس المال الفكري)، وأثر متوسط (للإفصاح عن رأس المال البشري).

بينما (بو غرارة، 2017) فقد سعى لتحليل سلسلة القيمة (الانشطة الأساسية؛ (الامداد الداخلي، العمليات الانتاجية، الإمداد الخارجي، التسويق/ البيع، الخدمة) – الأنشطة المدعمة؛ (عمليات الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية التحتية)) لمحاولة تحديد مفهومها واهميتها واهدافها وأنشطتها وتحليلها، ولمعرفة تأثيرها على الميزة التنافسية ومصادرها (الابتكار – الجودة – الكفاءة – الوقت – المعرفة – المرونة) للمؤسسات التي تعمل في مجال الإطعام في ولاية قسنطينة. مع التركيز على سلسلة (La mega pizza)، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى ان تحليل سلسلة القيمة يسمح بتحديد تكاليف الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة؛ والتي غالبا تكون مرتفعة التكلفة. مما يتيح للمؤسسات اتخاذ القرارات المناسبة تجاه تلك الانشطة. وأظهرت النتائج أن سلسلة القيمة تمثل مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة التي تبدأ من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وحتى التسليم للمستخدم النهائي.

هدفت دراسة (المحمود، ابراهيم، و حسن، 2019) لتحليل أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية – اقتناص الفرص – تحمل المخاطرة – الاستباقية) على ابتكار القيمة في المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك والبالغ عددهم (10) مصانع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات العينة المكونة من (35) مدير ورئيس قسم من المديرين ورؤساء الأقسام الإنتاجية والبالغ عددهم (72).

واكتشفت الدراسة أن المؤسسات تميل للإبداع والاستباقية لاقتناص الفرص وتحمل المخاطر، وتوصلت أن المؤسسات تسعى لتحقيق الابتكار في القيمة مع الاستجابة السريعة للعقبات المتواجدة في البيئة الخارجية. وأظهر التحليل وجود علاقة إيجابية بين تعزيز التوجه الريادي وتحسين قدرة المؤسسة في مجال ابتكار القيمة.

كما هدفت دراسة (Zeng & Khan, 2019) لتأسيس الإطار النظري لمنظورين؛ إدارة الموارد والتوجه الريادي. وهدفت لدراسة كيفية قيام المديرين بتنسيق وتجميع واستغلال الموارد من البيانات الضخمة بهدف ابتكار القيمة في الاقتصادات الناشئة، وفهم كيف تولد الشركات القائمة في الاقتصادات الناشئة قيمة من البيانات الضخمة لتحسين ادائهم. تكون مجتمع الدراسة من صناعة منصات الإنترنت ذات الوجهين عالية السرعة، تم اختيار أربع شركات متطابقة بشكل وثيق من حيث الشروط، وهم (Serong – Targar – Yogy – Gray)، تم اختيار عينة الدراسة من الأقسام

المختلفة التي شاركت في تحليل البيانات وعملية تنفيذ البيانات، ومن مستويات هرمية مختلفة تتراوح بين المديرين التنفيذيين للإدارة العليا إلى محللي البيانات الفرديين. تم استخدام أسلوب المقابلات شبه المنظمة مع الأفراد. واستخدمت الدراسة بحث استقرائي متعدد الحالات مصمما لفهم عملية انشاء قيمة من البيانات الضخمة.

وتسلط نتائجها الضوء على أن تنسيق الموارد أمر حيوي للشركات لخلق قيمة من خلال البيانات الضخمة من قبل الشركات الموجودة في الاقتصادات الناشئة. واظهرت نتائج الدراسة ايضا ان التوجه الريادي OE امر حيوي يمكن من خلاله للمؤسسات القائمة في الاقتصادات الناشئة ان تخلق قيمة من خلال البيانات الضخمة من خلال تجميع الموارد وتنظيمها وبالتالي تحسين الأداء.

أما (عيد و عبدالله، 2023) فقد أظهر اهتمام لمعرفة دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات – البحوث والتطوير – الاستجابة للعميل – جودة المنتج – التوجه باشراك العميل في خلق القيمة) لتحسين ابتكار القيمة عن طريق معرفة (سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة – سلوك مواطنة العميل). أجريت الدراسة على عينة قدرها (379) عامل من أصل (27319) عامل في (150) شركة صناعية بمدينة السادات، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء.

وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وتحسين ابتكار القيمة، مع وجود تأثير لأبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على ابتكار القيمة بدرجات متفاوتة من الأعلى تأثيرا إلى الأقل، كالتالي؛ الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة، البحوث والتطوير، جودة المنتج، الاستجابة للعميل.

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير ابتكار القيمة:

تباينت مجالات التطبيق التي تناولتها الدراسات السابقة لمتغير ابتكار القيمة؛ فدراسة (المسيعدين، 2017) قاست دور الإفصاح عن رأس المال الفكري على ابتكار القيمة في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (بو غرارة، 2017) طُبقت على مجال الإطعام في ولاية قسنطينة. بينما دراسة (المحمود، ابراهيم، و حسن، 2019) فقد ربطت ابتكار القيمة بالتوجه الريادي وقاست أثره في المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك. أما (عيد و عبدالله، 2023) فقد ربط بين تحسين ابتكار القيمة والكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

1.3 أهم الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة معا:

هدفت دراسة (جردات، عمر، و الزير، 2017) لمعرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق القيمة في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين، مع التركيز على مدي تبني المؤسسات لاستراتيجيات حديثة لتحقيق أهدافها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) موظف من مجتمع الدراسة المكون من (533) موظف.

واستنتجت الدراسة ان الشركات تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها بدرجة عالية من خلال عدة آليات، كـ (امتلاك تقنيات وخبرات مؤهلة، استغلال الفرص المتاحة، امتلاك موارد نادرة، التوسع نحو أسواق جديدة، خفض التكاليف وتحسين الجودة، وتعزيز القدرة للتحكم في المنافسة في الأسواق).

اما دراسة (Sitinjak, Pramawijaya, & Gunawan, 2018) فقد هدفت لمعرفة ما إذا كان برنامج "I Can Studio Live" ينفذ استراتيجية تسويق المحيط الأزرق دون وعي، وما إذا كانت أدوات التسويق الخاصة به مناسبة. كما سعت لاستكشاف فكرة استراتيجيات التسويق واهميتها في بيئة السوق التنافسية والمبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق. ركزت الدراسة ايضا على صناعة الموسيقي التي تواجه التحديات التالية؛ (طلب المستهلك وقيمته – التكنولوجيا المتغيرة – الإعلام). تكونت عينة الدراسة من (50) مجموعة موسيقية، تم جمع بياناتها من خلال مقابلات معمقة مع القسم المختار. كما تم استخدام طرق بحث مختلطة ذات منهج توضيحي متسلسل في هذه الدراسة، بجانب استخدام تحليل SWOT ورسم خرائط PMS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، بما في ذلك ان "I Can Studio Live" كان يمارس استراتيجية تمايز مشابهة لاستراتيجية المحيط الأزرق، وأنهم كانوا رواد في التمايز والتباعد والموارد البشرية والابتكار والتحفيز؛ مقارنة بأقرب منافسيهم، وساعدت هذه المتغيرات ايضا في البرنامج التسويقي الخاص بهم مما أدى إلى تمايز القيمة. وأظهر رسم خرائط PMS ان برنامج "I Can Studio Live" كان رائدا ويجب عليهم تطوير وتطبيق تمايز القيمة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

وسعت دراسة (أمين، 2024) لمعرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (استبعاد – تقليص – زيادة – ابتكار) وقدرة جامعة دمنهور على ابتكار القيمة. واستخدم المنهج الوصفي لتحليل بيانات (132) عضو من أعضاء هيئة التدريس، تم جمع بياناتهم من خلال الاستبانة.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين قدرة جامعة دمنهور على ابتكار القيمة سواء لصالحها او للمستفيدين، وأظهرت النتائج أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لها تأثير إيجابي في ابتكار القيمة على نحو متنوع من الأكثر تأثيرا إلى الأقل على النحو التالي (الاستبعاد، ثم التقليص، ثم الابتكار، ثم الزيادة).

1.4 التعليق على الدراسات السابقة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عمر، 2017)، (أبو حسنة، 2018)، (عوينان و بولصنام، 2022)، (فهيم، 2023) في توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كالتالي، (الاستبعاد – الخفض – الرفع – الإنشاء). حيث ان تلك الأبعاد توضح جوهر مبدأ استراتيجية المحيط الأزرق. واتفقت مع (عمر، 2017) في تحديد القطاع الفندقي كمجتمع البحث، حيث ان القطاع الفندقي يعد من أنسب القطاعات لتطبيق المتغيرات لسعيه الدائم لتطوير استراتيجيات مبتكرة للتسويق وابتكار القيمة للمؤسسة، بينما اختلفت معه من حيث ربط استراتيجية المحيط الأزرق بابتكار القيمة بدلا من تحسين الإبداع.

بينما اختلفت مع بعض الدراسات في تحديد ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق كدراسة (رؤوف، 2010) التي حددتها كالتالي (متابعة المنظمات البديلة والشبيهة – الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية للمنظمات – إعادة تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين – متابعة المنتجات والخدمات المكملة – إعادة النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للمنظمات – منظور الزمن)، ودراسة (المشني و درة، 2011) التي حددها على إنها (إعادة بناء حدود السوق – التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام – الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي – السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح)، وقد بين ايضا ان شركات الأعمال تبنت منظومتين فكريتين في الاستراتيجية، وهما؛ المدخل التقليدي في التفكير الاستراتيجي (Conventional approach) والمنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في المدخل الحديث غير التقليدي (Non-Conventional approach) والتي تركز على ابتكار القيمة وتهدف الي إعادة تشكيل حدود الصناعات بهدف إيجاد اسواق جديدة متمثلة في المحيط الأزرق (Blue Ocean).

ومن خلال توضيح الدراسات السابقة التي تناولت كلا من استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة؛ بهدف ايجاد فجوة بحثية، تبين انه بالرغم من ان الموضوعات محل الدراسة لها جذور متعددة وممتدة، الا انه لم يتم تناول استراتيجية المحيط الأزرق في العالم العربي ومصر الا حديثا على حد علم الباحثة ولم يتم ربطه بابتكار القيمة كمتغير تابع وتطبيقه على القطاع الفندقي بشكل خاص.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة الاستطلاعية على عينة مبدئية شملت (3) فنادق من إجمالي (22) فندق من فنادق القاهرة فئة الخمس نجوم تحتوي على (70) عامل، وذلك خلال عام 2022. وذلك للتعرف على آثار المشكلة البحثية وتحديد أهدافها وصياغة فروضها وتحديد تأثير متغيرات البحث عن طريق معرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة. وكذا معرفة نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة للمؤسسات. اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الشخصية للحصول على البيانات المرادة، واعتمد على دراسة كلا من (جردات، عمر، و الزير، 2017)، (البدراني، 2017) لصياغة أسئلة هذه الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج المقابلات الشخصية:

جدول رقم (2) نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إلمام العاملين بالموضوع محل الدراسة

م	الأسئلة	نعم		لا	
1	هل لدى العاملين معرفة مسبقة بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للمؤسسة؟	6	%9	64	%91
2	هل تقوم المؤسسة باستبعاد المواد والإجراءات غير الضرورية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة؟	45	%64	25	%36
3	هل تحرص المؤسسة على تقليص العمليات غير النافعة للبيئة والمجتمع وذلك بهدف التفوق على المنافسين؟	26	%37	44	%63
4	هل تلجأ المؤسسة لتخفيض التكاليف التسويقية لأدنى حد عبر التخلص من الكوادر غير الكفؤة؟	57	%81	13	%19
5	هل تستقطب المؤسسة الكوادر الكفؤة وتعتمد على التقنيات الحديثة لرفع كفاءة خدماتها؟	38	%54	32	%46
6	هل تتبنى المؤسسة استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها؟	29	%41	41	%59
7	هل تستغل المؤسسة مواردها المتاحة أفضل استغلال؟	26	%37	44	%63
8	هل تحرص المؤسسة على دراسة رغبات العملاء والمجتمع وتوقعاتهم؟	27	%39	43	%61
9	هل تسعى المؤسسة الى خلق اسواق جديدة وابتكارها لتقديم خدماتها؟	13	%19	57	%81

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على المقابلات الشخصية وآراء العينة الاستطلاعية

وفي ضوء ما سبق، اتضح للباحث مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود قصور في معرفة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده والتي يمكن أن تؤثر على ابتكار القيمة. وأن المنشآت الفندقية تتنافس بشكل مكثف فيما بينها لتحقيق التميز التنافسي.

وقد توصل الباحث لمجموعة من الظواهر والمؤشرات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. لا يتوافر لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة معرفة كافية باستراتيجية المحيط الأزرق ودورها على ابتكار القيمة.
2. لا تتوفر لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة معرفة واضحة بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (التقليص – الاستبعاد – الزيادة – الإنشاء).
3. قد لا تتوفر في بعض المؤسسات استراتيجيات واضحة للبعد عن المنافسة والتخلص منها.
4. قد لا يتم توفير تدريبات لتعريف العاملين بالاستراتيجيات المعاصرة للبُعد عن المنافسة وابتكار أسواق جديدة.
5. قد لا تهتم المؤسسات بشكل كافي لتبنى استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
6. لا يتوفر في بعض المؤسسات استراتيجيات واضحة لدراسة رغبات العملاء والمجتمع وتوقعاتهم.
7. تلجأ بعض الفنادق للاعتماد على عدد من الاستراتيجيات للبُعد عن الأزمات والخروج منها.

واستنادًا إلى الدراسة الاستطلاعية وما تم رصده من مظاهر المشكلة أعلاه، فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث على النحو التالي؛

3. مشكلة البحث:

من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد مشكلة البحث في قلة وعي العاملين بالمؤسسات الفندقية بإستراتيجيات البُعد عن المنافسة كاستراتيجية المحيط الأزرق ودورها الفعال في ابتكار القيمة، ندرة وجود

استراتيجيات ابتكار/ دخول أسواق جديدة مبتكرة او استهداف شرائح مختلفة للتغلب على ما تواجهه المؤسسات من أزمات، وعدم المعرفة الكافية بطرق ابتكار القيمة من خلال تبني التفوق والتميز مع خفض التكلفة في نفس الوقت.

وبمراجعة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة – تكشف عن وجود فجوة بحثية ملحوظة، تسهم الدراسة الحالية في تغطيتها عن طريق قياس أثر استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة على ابتكار القيمة، لتحقيق التوازن بين خفض التكاليف ورفع القيمة المقدمة في المؤسسات الفندقية فئة ال 5 نجوم والتي يبلغ عددها (22) فندق بنطاق القاهرة، والتي تعتبر مركزًا سياحيًا وفندقيًا مهما، حسب بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

ويمكن تحديد مشكلة البحث عن طريق التساؤل التالي:

ما مدي دور أبعاد استراتيجية التسويق الأزرق (الاستبعاد – التقليص – الزيادة – الإنشاء) في ابتكار القيمة للمؤسسة؟

ويتفرع هذا التساؤل للتساؤلات الفرعية التالية:

8. ما الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز ابتكار القيمة بفنادق ال 5 نجوم بالقاهرة؟
9. كيف تساهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للفنادق فئة ال 5 نجوم في القاهرة؟
10. ما مدى تأثير بُعد التقليص ضمن استراتيجية المحيط الأزرق على قدرة الفنادق لابتكار القيمة؟
11. هل يُحدث بُعد الاستبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق فرق في ابتكار القيمة للمؤسسات الفندقية؟
12. ما مدى مساهمة بُعد الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة لدى الفنادق؟
13. كيف يؤثر بُعد الإنشاء لاستراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للمؤسسات الفندقية؟
14. ما مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة استراتيجية المحيط الأزرق عمليًا؟

4. أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق النقاط التالية؛

15. معرفة دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في عملية ابتكار القيمة للمؤسسة.
16. معرفة دور بُعد التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للمؤسسة.
17. معرفة دور بُعد الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للمؤسسة.
18. معرفة دور بُعد الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للمؤسسة.
19. معرفة دور بُعد الإنشاء كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة للمؤسسة.
20. تقديم مجموعة من النتائج واقتراح التوصيات لمديري المؤسسات محل الدراسة.

5. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين أساسيين؛ يتم تناولهم كالتالي؛

5.1 الأهمية العلمية:

- تناول موضوع حديث (استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة)، والذي يتماشى مع توجه المؤسسات المعاصرة لتبني منظومة غير تقليدية متمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.
- إثراء الدراسات التي تتناول دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق وابتكار القيمة، وذلك لإفادة كلاً من المؤسسات والعاملين بها وإضافة للمكتبة والباحثين.

5.2 الأهمية العملية:

- تقديم نتائج وتوصيات تُمكن صناع القرار والمؤسسات لتبني استراتيجيات معاصرة كاستراتيجية المحيط الأزرق؛ وذلك وفقا لنتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات والاستبيانات.

- تقديم حلول عملية تساعد المؤسسات في تجنب الأسواق المزدحمة بالمنافسة، والاتجاه نحو واستكشاف اسواق جديدة لم تطرقها المنافسة بعد.

6. فروض البحث:

الفرض الرئيسي H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد – التقليص – الزيادة – الإنشاء)، وابتكار القيمة.

وينبثق من الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية:

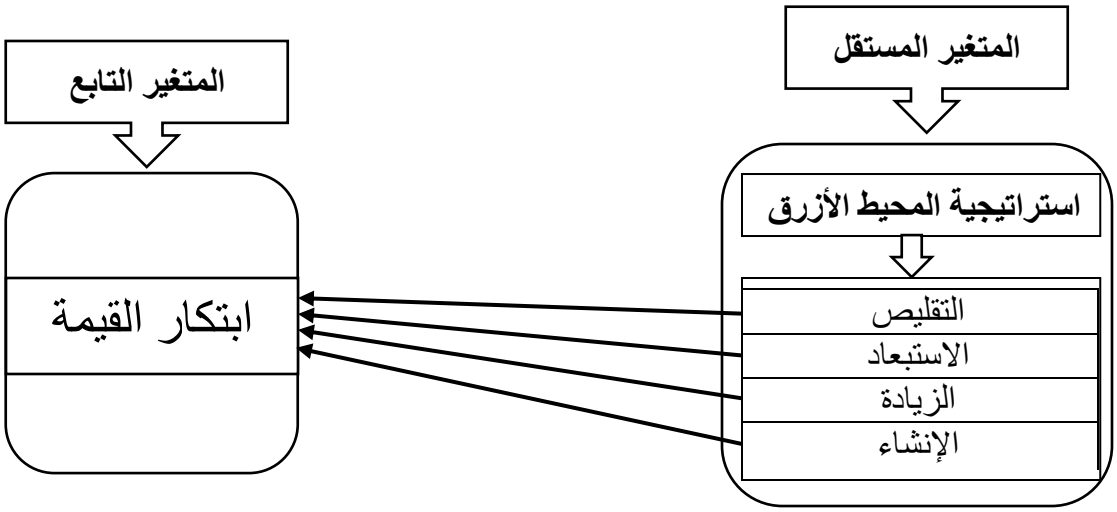
الفرض الفرعي الأول H1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وبين ابتكار القيمة.

الفرض الفرعي الثاني H1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وبين ابتكار القيمة.

الفرض الفرعي الثالث H1-3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وبين ابتكار القيمة.

الفرض الفرعي الرابع H1-4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإنشاء وبين ابتكار القيمة.

7. نموذج البحث:



شكل رقم (1): نموذج الدراسة
من اعداد الباحثة

8. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بقطاع التسويق والمبيعات في القطاع الفندقي في فنادق القاهرة فئة الخمس نجوم، وتم تحديد إطار لمجتمع البحث من خلال بيانات قطاع المنشآت الفندقية والسياحية بوزارة السياحة، وتبين من خلال ذلك انه يتكون من (22) فندق تمثل فئة فنادق الخمس نجوم في القاهرة وفقا لموقع وزارة السياحة والاثار المصرية (دليل الفنادق)، ووفقا لجمعية الفنادق المصرية. وتم اختيار قطاع التسويق والمبيعات بسبب سعى ذلك القطاع لابتكار استراتيجيات تسويق مستحدثة ينتُج عنها ابتكار قيمة للمؤسسة والعملاء في ذات الوقت.

واعتمد البحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الفنادق، وقد بلغ حجمها 50% من حجم مجتمع البحث؛ اي (11) فندق، وذلك لصعوبة الاعتماد على معادلة الخطأ المعياري بسبب صغر حجم المجتمع وتجانسه. لذا تم اختيار نصف المجتمع كعينة للدراسة؛ فاختيار هذه النسبة يُخفِض من التباين في العينة، مما يؤدي إلى نتائج إحصائية أكثر دقة وموثوقية.

كما اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل للعاملين بقطاع التسويق والمبيعات في القطاع الفندقي في فنادق القاهرة فئة الخمس نجوم لاختيار مفردات البحث.

9. اسلوب جمع البيانات:

يعتمد البحث على اسلوب قائمة الاستقصاء، واسلوب المقابلة الشخصية شبه المنتظمة من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث.

10. اساليب التحليل الاحصائي للبيانات:

بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من البحث تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26, AMOS) بوصفهم أدوات رئيسية للتحليل الاحصائي، مع التركيز على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط، والانحدار المقدر وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

10.1 اسلوب البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات البحث.

11. حدود البحث:

حدود مكانية: يقتصر مجتمع البحث على فنادق فئة ال 5 نجوم في القاهرة.

حدود موضوعية: هذا البحث يقيس فقط دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة للمؤسسة.

حدود زمنية: تتمثل الحدود الزمنية في تجميع البيانات من عام 2022 إلى عام 2025م.

12. الإطار النظري:

12.1 المتغير المستقل: استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy:

" تم بناء استراتيجية المحيط الأزرق بواسطة (Kim & Mauborgne) في جامعتي هارفارد وإنسياد" (Butler, 2008)، عن طريق دراسة أكثر من 150 حالة من 30 صناعة مختلفة، ونشرت نتائجهم على نطاق واسع في كتاب "Blue Ocean Strategy" في عام 2004 (Wubben, Dusseldorf, & Batterink, 2012). وأطلقوا النظام الفكري الجديد "Reconstructionist View of Strategy"، الذي أعتبر كمنهج حديث غير تقليدي للفكر الاستراتيجي، واستمد هذا النظام جذوره من (نظرية النمو الداخلي – نظرية النمو الجديد) (المشني و درة، 2011).

وضح (Butler, 2008) أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤكد ضرورة إشراك الموظفين كشركاء أساسيين في التخطيط وصنع القرار، حيث يحتاج المسؤولين لإدراك انه على المدي الطويل؛ سيصبح التحول الاستراتيجي شرط اساسي لتحقيق مستوى عالي من أداء المؤسسة. ولكن تغيير ثقافة المنظمات سيحتاج الكثير من الجهد ووقت طويل لرؤية النتائج (Loh & Yusof, 2019).

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على استكشاف المناطق المجهولة من السوق والتي لم تطرقها المنافسة بعد، اي تُمثل خلق الطلب وفرص النمو كما أشار (رؤوف، 2010) (Rawabdeh, Raqab, Al-Nimri, & Haddadine, 2012)، و(Mbonu, 2025) . فهي تهدف لخلق فضاء جديد للسوق بدلا من المنافسة في الصناعات الحالية (قاسم و محمد، 2013)، (عوينان و بولصنام، 2022) (الراجحي، 2023)، "في المحيطات الزرقاء، المنافسة غير ذات صلة لأنه قواعد اللعبة تنتظر لتُوضع" (Kim & Mauborgne, 2005 b,1) (Butler, 2008).

وتُعرف وفقا لـ (Wubben, Dusseldorf, & Batterink, 2012) ، (قاسمي و دخان، 2016) و (أمين، 2024) بأنها نموذج استراتيجي يهدف لخلق قيمة جديدة للمنظمة عبر كسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض التكلفة، من خلال إنشاء مساحة من السوق لا نزاع فيها؛ تجذب فيها المؤسسة كلاً من العملاء الحاليين والمحتملين (Butler, 2008) (البدراني، 2017). وتسعى هذه الاستراتيجية لتحقيق أقصى قيمة من خلال (انشاء نماذج تجارية مبتكرة – إعادة تعريف السوق – تحسين علمي يؤدي لأرباح جديدة) (Yang, 2012)، (قاسمي و دخان، 2016).

تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على اتجاه المؤسسات نحو تبني مضامين فلسفية معاصرة تساهم في التحرر من المنافسة والتمرد على الطرق التقليدية للإبداع (قاسمي و دخان، 2016) عن طريق إنشاء سوق جديدة بمنتجات جديدة وخدمات جديدة لتحقيق طلب جديد (Agha, 2017).

لذا يُمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها الفرصة الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسات فتح آفاق جديدة غير مطروقة في الأسواق، من خلال ابتكار مساحات غير تقليدية. وهي تُمثل التوجه الحديث للتسويق المعاصر، حيث يُمكن توظيفها لخلق أسواق جديدة وتحقيق الريادة والتميز المستدام فيها.

المحيط الأحمر مقابل المحيط الأزرق Red ocean versus blue ocean:

تتطلب البيئة التنافسية المعاصرة من المنظمات التركيز على الطلب بدلا من العرض، والتركيز على إنشاء متطلبات وأسواق جديدة للعملاء بدلا من التركيز على التنافس، من خلال التمايز والتكلفة المنخفضة في ذات الوقت (المشني و درة، 2011). وتعمل استراتيجية المحيط الأزرق على تطوير الطلب والابتعاد عن المنافسة، بدلًا من المنافسة على الحصص السوقية (عمر، 2017). ويؤكد (Kulkarni & Sivaraman, 2019) ان هذه الاستراتيجية تتحقق عبر ابتكار حلول ميسورة التكلفة بهدف تحويل غير العملاء إلى عملاء، وبهدف تحقيق نمو مربح عبر جعل المنافسة غير ذات صلة (Mbonu, 2025) .

الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق:

جدول رقم (3) يوضح الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
التنافس في الأسواق الحالية	فتح أسواق جديدة
التركيز على المنافسة	جعل المنافسة غير ملائمة
استغلال احتياجات الزبائن الحالية	خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على كافة المستهلكين
المقايضة بين التكلفة والقيمة (Cost-Value Trade-off)	الغاء المقايضة بين التكلفة والقيمة (التكلفة والقيمة في آن واحد)
تبني خفض التكلفة او التمايز من قبل المنظمة ككل	تبني التمايز وخفض التكلفة معا من قبل المنظمة ككل

المصدر: (المشني و درة، 2011، صفحة 26)، (قاسمي و دخان، 2016، صفحة 173)، (Agha, 2017, p. 16)، (البدراني، 2017، صفحة 187) (عوينان و بولصنام، 2022، صفحة 428)، (بلالي، 2023، صفحة 285)

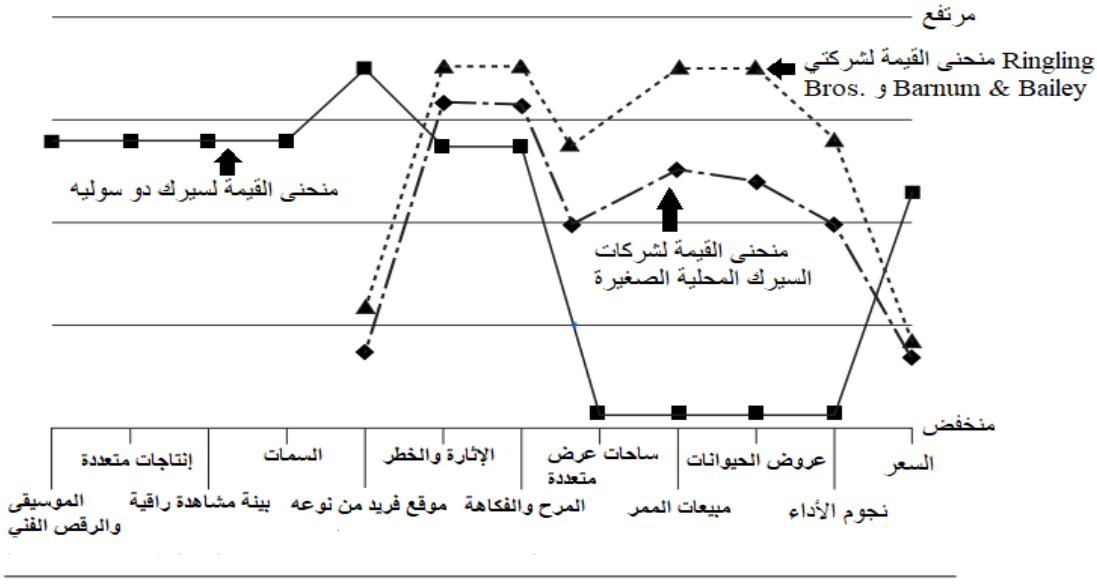
مخطط الاستراتيجية The Strategy Canvas:

عرف (قاسمي و دخان، 2016) مخطط الاستراتيجية بأنه تشخيص عملي لإنشاء استراتيجية محيط أزرق فعالة، فهو يقدم إطار عملي تشخيصي متكامل (بلالي، 2023)، يسمح لحاملي الأسهم برؤية الصورة الكلية (Hermawan, Hurriyati, Hendrayati, & Sultan, 2024) عن طريق ما وضحه (المشني و درة، 2011)، (Hamra & Gassabi, 2021) كالآتي؛

- تقييم المركز التنافسي الحالي ضمن الصناعة ورسم منحني قيمة (قاسمي و دخان، 2016).
- تقييم مستوى أداء المنظمة بناء على المعايير التنافسية في الصناعة.

يُعد سيرك دو سوليه Cirque du Soleil؛ الذي تم إنشاؤه في (1984) على يد مجموعة من فناني الشارع، نموذج استثنائي لنجاح استراتيجية المحيط الأزرق. فبدلا من التنافس مع المؤسسات الأخرى، اتجه للابتعاد عن الأسواق المزدحمة واكتشاف أسواق غير مكتشفة (عبد اللطيف، 2023). وبذلك استطاع تحقيق مستوى إيرادات، في أقل من 20 عام، تطلب من (Ringling and Barnham and Baily) (رائدي السيرك العالميين) أكثر من 100 عام لبلوغها. عبر إنشاء مساحة سوق جديدة للمنافسة فيها، واستهداف شرائح غير تقليدية كعملاء (البالغين والعملاء من الشركات بدلاً من الأطفال)، الذين أصبحوا مستعدين لدفع مبالغ مرتفعة في سبيل تجربة ترفيهية فريدة (Kim & Mauborgne, 2005b).

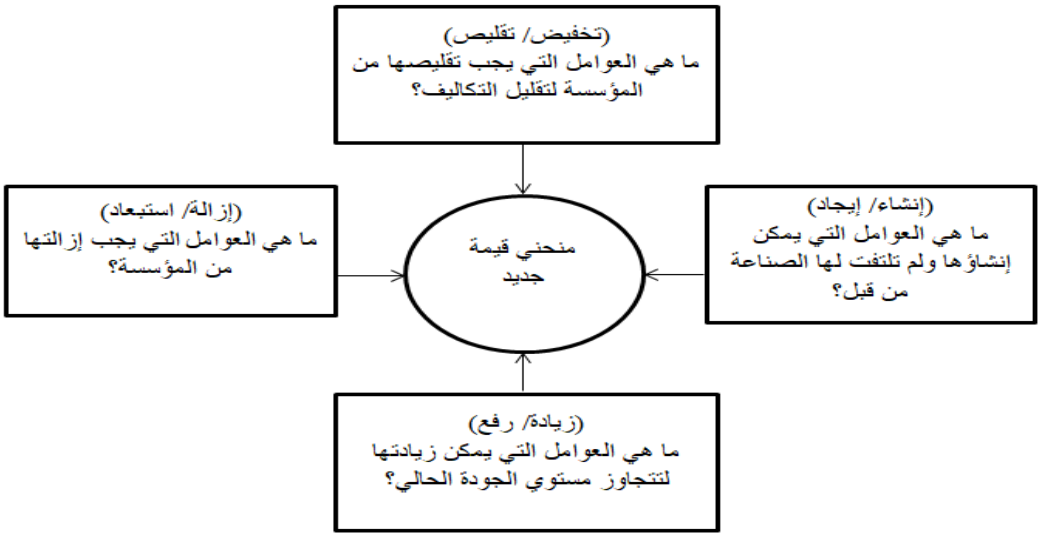
مخطط الاستراتيجية لسيرك دو سوليه Cirque du Soleil:



شكل رقم (2): مخطط الاستراتيجية لسيرك دو سوليه
(حمرة و إلياس، 2021، صفحة 127)

منحني القيمة الجديد New value curve:

يطرح منحنى القيمة سؤال جوهري هل تستحق الشركة التميز في السوق أم لا (Kim & Mauborgne, 2005a)، ويتم تحديد ذلك عن طريق 4 أسئلة أساسية موضحة في الشكل رقم (3) على النحو التالي؛



شكل رقم (3): منحنى القيمة الجديد
(Rawabdeh, Raqab, Al-Nimri, & Haddadine, 2012, p. 393) ، (Agha, 2017, p. 18) (بختاوى و الشيخ، 2023، صفحة 480)

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق/ إطار العمل الرباعي Four Action Framework:

يُمكن توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال أربعة أسئلة (المشني و درة، 2011)، (قاسمي و دخان، 2016)، (عوينان و بولصنام، 2022)، (بلالي، 2023)، (Mbonu, 2025):

1- ما العناصر التي تعتبرها الصناعة حملاً مكلفًا ويجب استبعادها؟

إزالة العناصر المُكلفة للمؤسسات دون إعطاء قيمة بالمقابل سواء للوضع التنافسي للمؤسسة او للعملاء، ولا تحقق أرباح بشكل يتناسب مع تكلفتها.

2- ما العناصر التي يمكن تقليلها إلى ما دون المعايير السائدة بالصناعة؟

تحديد العناصر التي تُكلف المؤسسات تكلفة مرتفعة للمنافسة عليها وتبالغ في استثمارها بشكل يفوق احتياجها واحتياج العملاء الفعلي، بينما تُسهم بشكل محدود في الأرباح.

3- ما العناصر التي يجب زيادتها فوق المستوى السائد لمعايير الصناعة؟

من خلال تعزيز العناصر المفيدة للمؤسسة إلى أعلى مستوى، والتي تُحقق قيمة عالية وأهمية لدى العملاء، ولكن لا تلتفت لها المؤسسة بشكل كافي.

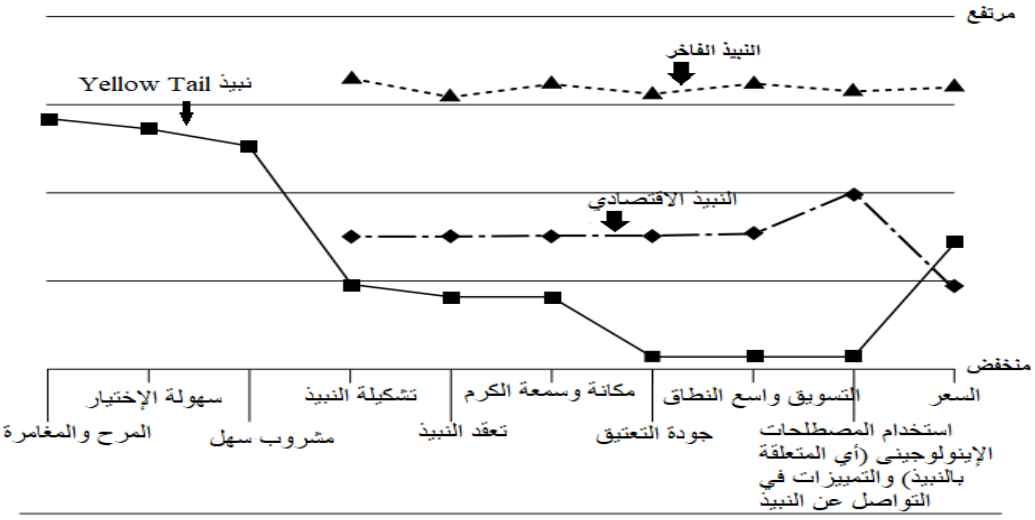
4- ما هي العناصر التي يجب إنشاؤها والتي لم تُقدمها الصناعة من قبل؟

تتضمن خلق عناصر جديدة لم يتم تقديمها في الصناعة من قبل، اي العناصر التي تخلق حاجة جديدة لدى العملاء، وأسواق جديدة للمؤسسات.

أثر إطار العمل الرباعي على حالة العلامة التجارية (Yellow Tail):

قللت شركة النبيذ "Yellow Tail" معايير صناعة النبيذ التقليدية، وقدمت بدلا منها ثلاثة عوامل جديدة في صناعة النبيذ الأمريكية (سهولة الاختيار – سهولة الشرب – المتعة). نتج عن ذلك نبيذ سهل لم يحتج لسنوات لينمي التقدير الذي يستحقه (Kim & Mauborgne, 2005b).

مخطط الاستراتيجية ل "Yellow Tail":



شكل رقم (4): مخطط الاستراتيجية ل "Yellow Tail"
(Kim & Mauborgne, 2005b, p.32)

مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق Principles for formulating the Blue Ocean strategy:

وضح (المشني و درة، 2011)، (Butler, 2008)، (البدراني، 2017)، (عثمان، 2022)، (فهيم، 2023)، (عبدالوهاب و محمود، 2024) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق كما يلي:

1) إعادة بناء حدود السوق.
2) التركيز على الصورة الكلية وليس على الارقام.
3) الوصول إلى ابعد من الطلب الحالي.
4) الحصول على التسلسل الاستراتيجي الصحيح.

المبدأ الأول: (إعادة بناء حدود السوق Reconstruct market boundaries):

تسعى المؤسسات المبتكرة للهروب من المنافسة عبر إعادة تعريف حدود صناعتها لخلق محيط أزرق لأنفسهم (المشني و درة، 2011)؛ فتعيد تقييم نفسها وتقدم نموذج مستحدث لها من خلال تحديد أبرز نقاط المنافسة من حيث (تفضيلات العملاء – السعر– جودة المنتج – معايير الصناعة). لتشكيل رؤية استراتيجية متكاملة (عبد اللطيف، 2023)، من خلال المسارات الستة التالية؛

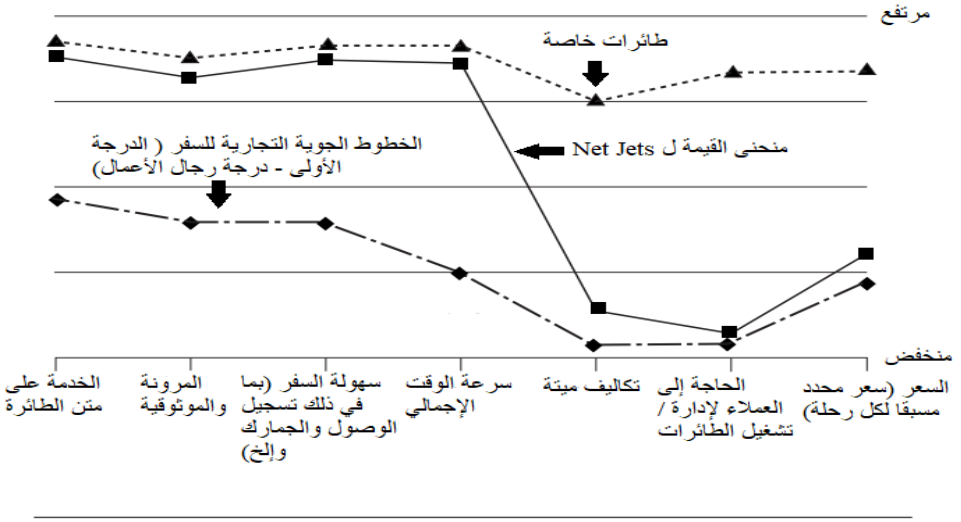
- **المسارات الستة في المحيط الأزرق The six paths in Blue Ocean تتضمن:**

طبقا لـ (Butler, 2008)، (قاسمي و دخان، 2016)، (الراجحي، 2023)، (بلالي، 2023)، (Hermawan, Hurriyati, Hendrayati, & Sultan, 2024):

1. **النظر عبر الصناعات البديلة Look Across Alternative Industries:**

قامت شركة "Net Jets" بابتكار نموذج فريد في صناعة الطيران الأمريكية (رؤوف، 2010). عبر دمج مزايا السفر في درجة رجال الأعمال مع مزايا شراء المؤسسات لطائرات خاصة بها. فقدمت لعملائها ملكية 16/1 طائرة بالمشاركة مع 15 عميل آخر، مما وفر لهم مزايا الطائرة الخاصة، ولكن بسعر الطيران العادي (Kim & Mauborgne, 2005b)، وتخصيص 50 ساعة طيران لكل منهم (رؤوف، 2010).

مخطط الاستراتيجية ل Net Jets:

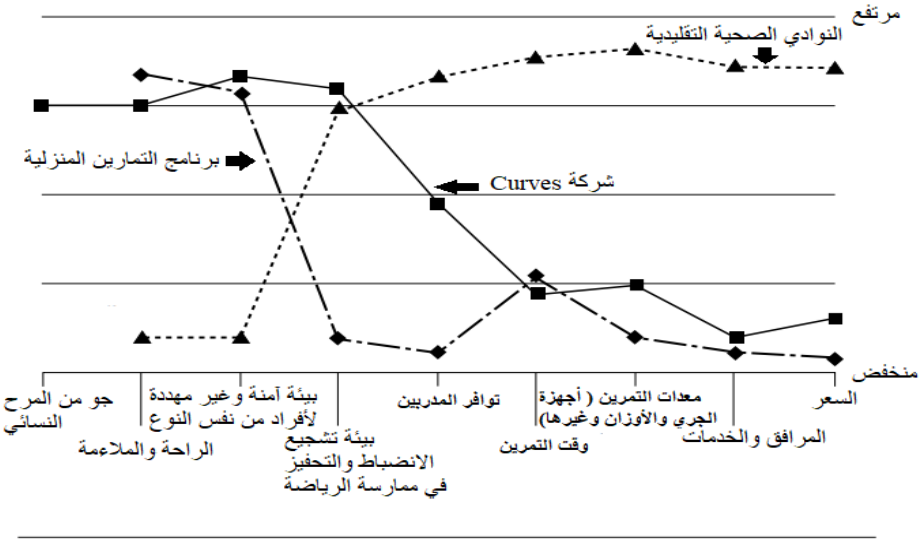


شكل رقم (5): مخطط الاستراتيجية ل New Jets
(Kim & Mauborgne, 2005b, p.53)

2. **النظر عبر المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة Look Across Strategic Groups Within the Industry:**

قامت شركة "Curves" للياقة البدنية النسائية بدمج مجموعتين استراتيجيتين (برامج التمارين المنزلية - النوادي الصحية التقليدية). فألغت جميع معوقات النوادي التقليدية ورتبت آلاتها على شكل دائرة لجعلها تجربة أكثر متعة وتشجيعًا، واعتمدت على آلات هيدروليكية سهلة الاستخدام للنساء. مما أدى لانخفاض سعر الاشتراك (أصبح يعادل سعر كوب قهوة يوميًا)، ما جذب شريحة جديدة من النساء (Kim & Mauborgne, 2005b).

مخطط الاستراتيجية لـ Curves:



شكل رقم (6): مخطط الاستراتيجية ل Curves
(Kim & Mauborgne, 2005b, p.59)

3. النظر عبر سلسلة المشترين Looking Across the Chain of Buyers:

هناك العديد من المشاركين في عملية الشراء، (المشتري الذي يدفع مقابل المنتج او الخدمة - المستخدم الحقيقي – المؤثرون). تحدي نمط الاستهداف التقليدي للصناعة قد يفتح آفاقًا جديدة لمحيط أزرق؛ فمن خلال تحديد المستهلك الحقيقي يمكن للمؤسسات الحصول على رؤية جديدة لكيفية إعادة تصميم منحنيات القيمة الخاصة بهم (Kim & Mauborgne, 2005b). كما أظهرت مؤسسة (Nova Nordisk) الألمانية المتخصصة في الانسولين، حيث ركزت على المستهلكين الحقيقيين؛ اي المرضي. وصممت قلم حقن (Nova Pen) الذي يحتوي عبوات انسولين بداخله وسهل في الحمل والاستخدام (رؤوف، 2010).

4. النظر عبر عروض المنتجات والخدمات المكملة Look Across Complimentary Product and Service Offerings:

تكمُن فرص الابتكار بداخل الخدمات والمنتجات المكملة، والتي يحرص عليها المشترون عند اختيار منتج أو خدمة ما. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي الاهتمام بما يحدث قبل وأثناء وبعد استخدام المنتج (Kim & Mauborgne, 2005b). وطبقت ذلك شركة (NABI) المجرية لصناعة الحافلات، فوجدت ان المكون الأعلى تكلفة كان الخدمات التكميلية؛ كصيانة قطع الغيار والتي يتم استهلاكها بسرعة بسبب وزن الحافلة. فاستبدلت المنظمة المواد التقليدية بالألياف الزجاجية؛ ما أدى لتقليل وزن الحافلة، وبالتالي قل استهلاك الوقود وقل دخان العادم، ونتج عنه خفض تكلفة الصيانة، ولم تعد الحافلة معرضة للصدأ، وبالتالي اصبحت منتجاتها صديقة للبيئة (رؤوف، 2010).

5. النظر عبر الجاذبية الوظيفية او العاطفية للمشترين Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers:

تتنافس الصناعات بشكل رئيسي إما على السعر أو الوظيفة على حساب المنفعة وتصبح جاذبيتها عقلانية، وأخرى على حساب المشاعر وتصبح جاذبيتها عاطفية. وتستطيع المؤسسات اكتشاف مساحة جديدة في السوق عبر تحدي التوجه الوظيفي / العاطفي لها (Kim & Mauborgne, 2005b).

وذلك ما حققته (Swatch)، بتحويل التركيز من جودة المنتج للانجراف العاطفي، والتركيز على الحداثة والموضة، بينما اتجهت منظمة (The Body Shop) نحو التركيز الوظيفي في صناعة مستحضرات التجميل بدلاً من التوجه العاطفي (رؤوف، 2010). وأعطى (المشني و درة، 2011) مثالاً سلسلة (Starbucks) التي

حولت الجاذبية التقليدية لصناعة مشروبات القهوة للجاذبية العاطفية التي أسستها مع العملاء، عبر خلق جو مريح وتصميم جذاب لفروعها.

6. المسار السادس: البحث عبر الزمن Look Across Time:

يمكن اكتشاف محيط أزرق جديد عبر تحليل الاتجاهات الحالية وتحديد ما يجب تغييره (Kim & Mauborgne, 2005b). أشار (عبد اللطيف، 2023)، بأنه يجب مراقبة التحولات الزمنية والسعي لمواكبة متطلبات العملاء. وهذا ما طبقته شبكة الأخبار (CNN) عام 1980؛ عن طريق خلق قيمة جديدة عبر استغلال الاتجاهات الجديدة للعولمة. فأطلقت أول شبكة اخبار تبث 24 ساعة، وأصبحت الأكثر مشاهدة في العالم، وتفوقت على كبرى الشبكات (ABC – CBC – NBC) (المشني و درة، 2011).

المبدأ الثاني: (التركيز على الصورة الكلية وليس الأرقام Focusing on the Big Picture, Not the Numbers):

يتعين على المؤسسات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الصورة الكلية لوضع السوق (عبد اللطيف، 2023) وليس فقط على الأرقام (عبدالوهاب و محمود، 2024). ويجب تحليل البيئة التنافسية من منظور العملاء؛ عبر التواصل معهم عن طريق إرسال المتخصصين للميدان، وذلك بهدف تطوير أداء المؤسسات عبر اكتشاف التغييرات المناسبة المطلوبة للاستراتيجية (المشني و درة، 2011).

المبدأ الثالث: (الوصول إلى ابعد من الطلب الحالي Reach Beyond Existing Demand):

لتحقيق أقصى استفادة من استراتيجية المحيط الأزرق؛ يجب التركيز على احتياجات العملاء المحتملين وليس الحاليين فقط وذلك لتحقيق الإبداع المؤسسي والنجاح (عبد اللطيف، 2023) (عبدالوهاب و محمود، 2024). مما يسمح للمؤسسات بتجاوز الطلب الحالي للعثور على مجموعة جديدة من العملاء لم تكن موجودة من قبل (Kim & Mauborgne, 2005b). وهذا يتطلب تجنب الاساليب القديمة؛ مثل (التركيز على العملاء الحاليين – تقسيم السوق إلى شرائح)، التي تجعل المؤسسات تستهدف أسواق ضيقة للغاية. لذا يجب تجاوز الطلب الحالي وتقديم عروض فريدة، مما ينتج عنه زيادة رضا العملاء الحاليين وتحويل غير العملاء إلى عملاء (المشني و درة، 2011).

المبدأ الرابع: (الحصول على التسلسل الاستراتيجي الصحيح Get the strategic sequence right):

يجب معرفة التسلسل الصحيح للاستراتيجية التي تناسب المؤسسة، والسعي لتحقيقه وفق الترتيب الذي يؤدي لتحقيق أهدافها (عبد اللطيف، 2023). وقد أوضح (المشني و درة، 2011)، (عبدالوهاب و محمود، 2024) بعض العوامل التي ينبغي للمؤسسة التركيز عليها أثناء تبني استراتيجيتها؛ مثل (الفائدة الاستثنائية المتوقعة من المنتج او الخدمة، اي السبب الذي يدفع العملاء لشراء منتجات المؤسسة – السعر الاستراتيجي – التكلفة المستهدفة – إدارة المعوقات التي تواجه المؤسسة). فالفائدة الاستثنائية والسعر يحددوا جانب الإيرادات، بينما التكلفة المستهدفة وإدارة العقبات يحددوا جانب الأرباح (المشني و درة، 2011).

12.2 المتغير التابع: ابتكار القيمة Value Innovation:

القيمة Value:

أشار (Alawneh & Hattab, 2009) للقيمة بأنه من الصعب فهمها وتحديدها ونمذجتها، وتظل العقبة في فهم استراتيجيات القيمة وعلاقتها بتحسين الأداء. ووضح (حسن، 2009) ان مفهوم القيمة يعتمد على القوى العاملة كمحرك رئيسي لابتكارها. حيث تُعرف القيمة بأنها خيار إداري ديناميكي تقوم على أساسه عملية صنع القرار، فهي قلب المنظمة والعامل الرئيسي لتحقيق أهدافها. ويتضح من ذلك أن القيمة هي مسألة نسبية يختلف مفهومها باختلاف السياق الذي تظهر فيه والعوامل التي تؤثر عليها.

ابتكار القيمة Value innovation:

يُعرف (حسن، 2009) و(Memili, Fang, & Welsh, 2015) ابتكار القيمة بأنه إعادة هيكلة لعناصر القيمة للمؤسسة عبر تطوير أساليب وتقنيات الإنتاج لتوفير حلول مبتكرة. ويشير (صدوق و ضيف، 2018) و (عثمان، 2022) لابتكار القيمة بأنه منهج متكامل رئيسي في بناء الاستراتيجية لتحقيق التميز في المؤسسات، عبر تبني طرق

حديثة للتفكير الاستراتيجي وتنفيذها لكسر المعادلة التقليدية بين التكلفة والتميز مما يحقق البُعد عن المنافسة. وتظهر فوائد ابتكار القيمة جلياً في قدرتها على خفض التكاليف ورفع القيمة للمؤسسة وعرض عناصر جديدة مبتكرة.

وقد عرف (عبد العزيز، 2020) و (Hamra & Gassabi, 2021) ابتكار القيمة بانه منهج جديد للتفكير وتطبيق الاستراتيجية يهدف لفتح أسواق جديدة غير متنافس عليها، فهو عملية تفاعلية متزامنة تهدف لتحسين مخرجات المؤسسة (عيد و عبدالله، 2023). وأكد (أمين، 2024) أن ابتكار القيمة يتضح في قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بشكل أكثر جاذبية وفعالية لتعزيز ولاء العملاء، وبناء ميزة تنافسية فريدة.

عملية ابتكار القيمة:

تتطلب عملية ابتكار القيمة تبني تفكير إبداعي كأساس لتوليد أفكار جديدة (صدوق و ضيف، 2018)، ويتم من خلال محورين:

1. القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة سواء في مجال جديد او موضوع جديد.
2. تطوير حلول غير مسبوقة للمشكلات القائمة.

وتنقسم عملية ابتكار القيمة لعدة مراحل (صدوق و ضيف، 2018)، (عثمان، 2022):

1. تطوير الابتكار: تقييم وفحص وتعديل الأفكار الجديدة لتحويلها لمنتجات او خدمات جديدة، حيث يتم تنقية المقترحات للوصول لأفضل الحلول القابلة للتطبيق.
2. تطبيق الابتكار: تطبيق الأفكار الجديدة وتحويلها لواقع ملموس عبر التصميم والتنفيذ الفعلي.
3. إطلاق التطبيق: طرح الخدمة/المنتج المبتكر في السوق بعد الدراسة اللازمة لتقييم فرص النجاح.
4. تنامي التطبيق: تحقيق نمو متزايد في الطلب على الخدمة/المنتج المبتكر، اي دخول مرحلة نمو الأداء الاقتصادي مع تحقيق الربحية العالية.
5. نضوج الابتكار: ظهور محاولات التقليد من قبل المنافسين لمواكبة هذا الابتكار.
6. تدهور الابتكار: التحسين المستمر الخدمة/المنتج المبتكر او إلحاقه بآخر جديد لضمان الاستمرارية، وللتغلب على التدهور المحتمل للابتكار المطروح.

شكل توضيحي لمراحل عملية ابتكار القيمة:

شكل رقم (7): مراحل عملية ابتكار القيمة

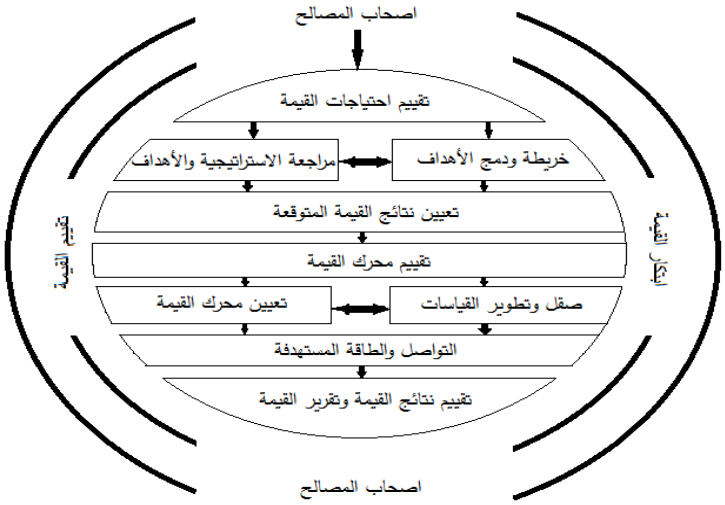
(Ricky W.Griffin, 2006, p.p230) (صدوق و ضيف، 2018، صفحة 60)، (عثمان، 2022، صفحة 328)

نظريات مستحدثة لابتكار القيمة:

طور "جاك أندو" استراتيجية تخطيط تدفق القيمة (Value Mapping Solution, VMS). "لكي يكون قياس وإدارة الأداء فعالين يحتاج كلاهما الى دفع ابتكار القيمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (Jack, 2001). فيتم ابتكار القيمة عبر تطوير الاستراتيجية وفقًا لاحتياجات العملاء والمنظمة، مع استخدام أدوات تخطيطية لتعديل الأهداف

لتناسب تلك الاحتياجات. وذلك للتنبؤ بنتائج تلك القيمة، وتعزيز التواصل بين محركات القيمة (أصول وأنشطة المؤسسة، والموارد البشرية) (حسن، 2009). ووضح (العشري، العايدي، و السيد، 2021) أن خرائط القيمة تمثل الأداة التي تتبع تدفق الموارد والتكاليف مع قياس الوقت والتكلفة الخاصة بكل نشاط، وتقييم القيمة المضافة، وإزالة الأنشطة غير المجدية.

تخطيط / خريطة تدفق القيمة لجاك (Jack) The Value Mapping Solution for:



شكل رقم (8): خريطة تدفق القيمة لجاك
(Jack, 2001) (حسن، 2009، صفحة 183)

محددات استراتيجية ابتكار القيمة:

جدول رقم (4) محددات استراتيجية ابتكار القيمة

(Yrjola, 2015)، (بو ديسة و عشوي، 2018)	(عبد العزيز، 2020)
– الاقتصادية (التركيز على السعر): عوائد أكبر، تكاليف أقل، زيادة في القيمة المشتركة. – الوظيفية (التركيز على الحلول): إدارة عمليات تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالفترات السابقة او المنافسين في القطاع. – العاطفية (التركيز على التجربة): سواء على المستوى الداخلي من خلال إرضاء الموارد البشرية لإحساسها بالانتماء والولاء، او على المستوى الخارجي المتمثل في مساهمة المؤسسة في المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية. – التنافسية: حصص أكبر في السوق، ومزايا تنافسية قوية ومتنوعة ومستدامة.	– التفكير الابتكاري. – البعد عن المنافسة. – إنشاء سوق جديدة. – إنشاء وتلبية طلب جديد. – المقايضة بين التميز والتكلفة ليست ضرورية.

المصدر: (Yrjola, 2015) (بو ديسة و عشوي، 2018) (عبد العزيز، 2020)

خصائص استراتيجية ابتكار القيمة:

جدول رقم (5) خصائص استراتيجية ابتكار القيمة

الديناميكية	عملية ايجاد مساحة جديدة بالأسواق الحالية او انشاء سوق جديدة مختلفة؛ ليست انجاز ثابت، ولكنها عملية ديناميكية. استراتيجية ابتكار القيمة ليس من السهل تقليدها، لأن الهدف منها هو التحديث المستمر لمنهجها وإنشاء محتوى يصعب تقليده وبالتالي يمنع المؤسسات المنافسة من المشاركة بشكل فعال في الأسواق الجديدة.
صعوبة تقليدها	حيث انها لا تتوافق مع التفكير المنطقي التقليدي؛ عن طريق منع عملية الاحتكار الطبيعي للمؤسسات المنافسة من دخول السوق. يجب على المؤسسات الرائدة في مجال ابتكار القيمة الاعتماد على الكفاءات المتواجدة بها واستغلال نقاط قوتها لكي يصعب تقليدها من المؤسسات المنافسة.
ليست لها حدود	أي يمكن تطبيقها في العديد من المجالات ولا تقتصر على إنشاء مساحة سوق جديدة بمجال معين او حدود معينة.
مستقبلية	لاستراتيجية ابتكار القيمة نظرة مستقبلية؛ فلا يقتصر تطبيقها على الوضع الحالي فقط انما تسعى لرصد الاحتياجات المستقبلية ووضع البرامج والخطط التي سوف تحتاجها المؤسسة.
الاستدامة	تطبق استراتيجية ابتكار القيمة الاستخدام الابتكاري المستدام للموارد المتواجدة لدى المؤسسات لتحقيق مبدأ الاستدامة؛ حيث إن تحقيق الاستدامة يساعد المؤسسات على البعد عن التنافس.
التكامل	لابد من وجود إطار تكاملي بين البرامج الابتكارية التي تقدمها المؤسسات والاستدامة التي تسعى اليها.

المصدر: (عبد العزيز، 2020)، (عثمان، 2022)

الهدف الاساسي لابتكار القيمة:

يتمثل الهدف الجوهري لابتكار القيمة في خلق قيمة أفضل للعميل والمؤسسة والمجتمع بأدنى التكاليف والآثار البيئية، مما يخلق فضاء سوقي جديد وينقل التركيز من على السعر والمنافسة للتركيز على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى، والبعد عن المنافسة بدلا من محاولة كسب المزايا التنافسية، والتركيز على متطلبات العملاء الحاليين أو المتوقعين (جردات، عمر، و الزير، 2017). وقد وضح (عيد و عبدالله، 2023) أن الهدف من ابتكار القيمة هو التحول من الاعتماد على المعايير التقليدية للاعتماد على معايير ذات فاعلية أكبر مثل الولاء والاستدامة والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء.

أهمية ابتكار القيمة:

وفقًا لـ (المحمود، ابراهيم، و حسن، 2019):

1. تقديم قيمة استثنائية ومتفردة لكلًا من للعملاء والمؤسسة.
2. تمكين المؤسسات من خلق مساحات سوقية جديدة عبر التميز التنافسي.
3. اكتشاف الفرص السوقية غير المستغلة؛ من أجل استثمارها بالشكل الأمثل.
4. تعزيز فهم بيئة العمل وفهم سلسلة القيمة وتفعيل التعاون بين أطرافها؛ لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ابتكارات جديدة عالية القيمة.
5. تطوير آليات للتكيف مع البيئة وزيادة قدرة المؤسسة لاكتشاف القيمة الأفضل لها وللعملاء.

إنشاء / خلق القيمة Value creation:

يعد مفهوم إنشاء القيمة العنصر الأساسي في عمل المؤسسات، حيث يُمثل عملية تطوير لمجتمع الاعمال لاتخاذ الخطوة الأساسية لبناء درج قيمة فكري (Cabrita & Vaz, 2006). فهو يُمثل فرصة للتفوق على المنافسين وزيادة الأرباح (Alawneh & Hattab, 2009). وتتكامل عملية خلق القيمة مع الابتكار عبر تحويل المدخلات إلى

مخرجات مبتكرة، ثم تحويل هذه المخرجات إلى أداء مؤسسي ملموس. ووفقًا لـ(بو ديسة و عشوي، 2018) فإن خلق القيمة الاقتصادية يُشكل الغاية الأساسية لنشاط المؤسسات، وهو الهدف من وجودها ومن استراتيجياتها.

لا تكفي الموارد وحدها لخلق القيمة، بل يتطلب الأمر إنشاء هيكل تنظيمي لاستغلال تلك الموارد وجعلها غير قابلة للتقليد. حيث من الضروري وجود عمليات إدارة داخلية وهياكل استراتيجية فعالة للاستفادة من تلك الموارد والحصول على القيمة منها (Zeng & Khan, 2019). وقد وضح (عيد و عبدالله، 2023) مفهوم خلق القيمة بأنه عملية تشاركية تعتمد على تبادل المعرفة بين المؤسسة والعملاء، عن طريق التفاعل واقتراح الأفكار بهدف تعزيز المنتجات/ الخدمات المقدمة لبناء تجارب أنجح.

مصادر خلق / إنشاء القيمة Sources of value creation:

السياق التكنولوجي: - الجاهزية التقنية
السياق التنظيمي: - حجم المؤسسة - الالتزام بالموارد المالية - استراتيجية العمل - متخصصون في تكنولوجيا المعلومات - الإيرادات عبر الإنترنت
السياق البيئي: - شدة / ضغط المنافسة - بيئة الدعم التنظيمي

شكل رقم (9): مصادر إنشاء القيمة
(Alawneh & Hattab, 2009, p. 4)

مبادئ خلق القيمة Principles of creating value:

وفقا لـ (حسن، 2009)، (عثمان، 2022)

- المشاركة Participation:

تشجيع إشراك الموظفين بصياغة خطط التنمية لتعزيز الحكمة الاجتماعية وضمان التزام أفضل.

- التفسير Interpretation:

توفير شفافية كاملة لكل من يتأثر بخطة التنمية حول دوافع التغيير المطلوب والغاية منه.

- توضيح التوقعات Expectations clarification:

توضيح الأهداف وشرح آلية تنفيذ الخطط ومعايير التقييم المعتمدة.

الخدمة القائمة على القيمة Value-based service:

تُعرف الخدمة القائمة على القيمة بأنها ترتكز على القيم الأساسية للمؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية والبيئية. فعندما تتناغم هذه القيم مع قيم العملاء وأصحاب المصلحة يحدث تجاذب بدلا من التنافر. ولضمان الفعالية؛ يتعين على شركات الخدمات القائمة على القيمة تحقيق انسجام مع عملائها وأصحاب المصلحة بشأن القيم المطلوبة مع تجنب اي مؤشرات تدل على عدم التوافق. ويشير (Edvardsson & Enquist, 2009) إلى أنه لفعالية استراتيجية العلامة التجارية القائمة على القيمة يجب مواءمة ثلاث عوامل ضرورية (الثقافة – الرؤية – الصورة).

مبادئ الأعمال الخدمية المستدامة القائمة على القيمة Principles for a sustainable values-based service business:

بواسطة (Edvardsson & Enquist, 2009):

1- القيم القوية تدفع قيمة العميل:

تشكل القيم القوية أساسًا لثقافة المؤسسة. حيث يؤدي توافقها مع قيم العملاء والمجتمع، لتعزيز الطاقة والاتجاه المستمر لتحسين الأعمال.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كاستراتيجية لأعمال الخدمة المستدامة:

تُمثل المسؤولية الاجتماعية عنصر محوري في شركات الخدمات المستدامة القائمة على القيم، فهي أمر جوهري لإعادة التفكير في دور أي منظمة في أي صناعة. حيث تُسهم المسؤولية الاجتماعية في إيجاد حلول مبتكرة بطريقة استباقية.

3- تجربة الخدمة المعتمدة على القيم من أجل المشاركة في خلق القيمة:

تتشكل خبرات العميل أثناء استخدام الخدمة او استهلاكها، لذا يجب توفير "غرفة تجريبية" لتُمكن العملاء من اختبار الخدمة قبل استهلاكها.

4- العلامة التجارية والتواصل من أجل صدى/تناغم القيم (values resonance):

تتطور العلامات التجارية الناجحة بشكل طبيعي داخل المؤسسات القائمة على القيمة، حيث تُمكن الشركات من إقامة حوار فعال مع أصحاب المصلحة. ويجب ان تتضمن قيمًا جذابة للعملاء وتجنب الارتباط بقيم غير ملائمة. فإن صدى القيم ضروري للمنظمات القائمة على القيمة.

5- قيادة الخدمة القائمة على القيمة:

تحتاج المؤسسة القائمة على القيم لقيادة قوية لضمان الاستدامة.

12.3 العلاقة بين المتغيرات (استراتيجية المحيط الأزرق – ابتكار القيمة):

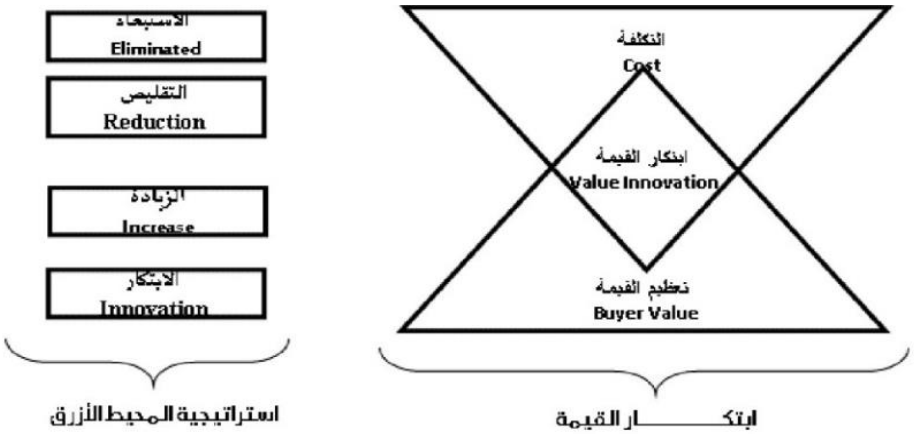
أدت التحولات في بيئة الأعمال لتمكين العملاء وزيادة قوتهم، ما دفع المؤسسات لبذل مجهود مضاعف لكسب رضا العملاء، ما أدى لخلق منافسة شرسة بين المؤسسات. وقد تفاقم ذلك خاصة بوجود الصلاحيات التي وفرها التطور التكنولوجي للعميل للاختيار ما بين المؤسسات، مما خلق ما يُعرف بالمحيطات الحمراء، وأصبحت الأسواق مزدحمة. وقد وضح (Ngaruiya, 2013) أنه لطالما انخرطت الشركات في المنافسة المباشرة لتحقيق نمو مستدام ومربح، حيث سعت لبناء ميزة تنافسية، وزيادة حصتها السوقية، وتعزيز تمايزها. إلا أن الوضع الحالي في الصناعات المزدحمة يفرض منافسة شرسة في "المحيطات الحمراء"، حيث يتنازع المنافسون على حصص ربح آخذة في التقلص، لذا من غير المرجح ان تؤدي هذه الاستراتيجيات لنمو مربح على المدى الطويل.

تتجه المؤسسات الناشئة نحو تبني استراتيجية المحيط الأزرق؛ والتي توفر العديد من البدائل لدخول الصناعة والبحث عن اسواق غير مأهولة وخلق مساحات تنافسية جديدة. وتسعى المؤسسات لاستغلال تلك الاستراتيجية لمحاولة ابتكار قيمة لهم وللعملاء، من خلال العديد من آليات القيمة؛ مثل إنشاء قيمة مشتركة مع العملاء، وخلق قيمة مستدامة، وغيرها. وقد وضح (Thawatthatree & Chaoren, 2011) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها عملية ابتكار للقيمة عبر إنشاء مساحات سوقية بلا منازع، حيث يُركز ابتكار القيمة على تقديم حل جديد للعملاء بعيدًا عن المنافسة.

ويتحقق بناء المحيطات الزرقاء عبر خفض التكلفة لأسفل مع رفع القيمة المقدمة لأعلى باستمرار، وبالتالي تحقيق قفزة في القيمة لكلًا من المؤسسة والعملاء (جردات، عمر، و الزير، 2017). وأضاف (الراجحي، 2023) بأنه لا يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إلا إذا تماشت التكلفة والفائدة للمنتج/ الخدمة مع قيمته. ووضح أن ابتكار القيمة يمثل مصدر ربح للمؤسسات ويحقق لها إمكانيات النمو، وأن اغتنام فرص مثل التسويق الأزرق، وتمايز المنتجات، وخفض التكاليف، تحقق للمؤسسات مزايا مالية.

ويوضح الشكل رقم (10) عملية ابتكار القيمة التي تنشأ بواسطة استراتيجية المحيط الأزرق، والتي ترتكز على بُعدين أساسيين وضحهم كلاً من (الراجحي، 2023)، (عبدالوهاب و محمود، 2024)؛ وهما:

- خفض التكلفة؛ عن طريق تقليص الأخطاء الداخلية او إزالتها عندما لا يتناسب العائد مع التكلفة.
- تعظيم القيمة؛ عبر زيادة الاستثمار في العوامل المؤدية لزيادة القيمة أو عبر ابتكار منتج جديد.



شكل رقم (10): العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة
(الراجحي، 2023، صفحة 123)

13. المنهجية:

سيتناول هذا الجزء توضيح المنهج المعتمد في هذا البحث، وتوضيح حجم مجتمع وعينة البحث، الأداة المستخدمة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل فروض البحث بهدف إثباتها أو نفيها.

13.1 منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهداف البحث وتوضيح مفاهيمه ووصفها عبر التعرف على أبعاد المشكلة ووصف العلاقة بين المتغيرات ومعرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في ابتكار القيمة.

13.2 مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار (11) فندق كعينة عشوائية بسيطة تمثل 50% من حجم مجتمع البحث، وذلك لصعوبة الاعتماد على معادلة الخطأ المعياري بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة البالغ عدده (22) فندق من الفنادق الخاصة في القطاع الفندقي بالقاهرة فئة ال 5 نجوم؛ وفقا لموقع وزارة السياحة والاثار المصرية (دليل الفنادق) لعام 2022، ووفقا لجمعية الفنادق المصرية. وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لاختيار مفردات الدراسة وبلغ عددهم (243)، استجاب منهم (237) عامل بقطاع التسويق والمبيعات بالفنادق محل الدراسة بمعدل استجابة يبلغ 97.5%.

جدول رقم (6) توزيع حجم عينة البحث للعاملين بقطاع التسويق والمبيعات بالفنادق فئة 5 نجوم بالقاهرة

م	اسم الفندق	عدد المستجيبين
1	هوليداي إن القاهرة المعادي	23
2	رويال مكسيم بالاس كمبنسكي	22
3	فيرمونت نايل سيتي	20
4	هوليداي إن سيتي ستارز	19
5	سانت ريجس	21
6	النيل ريتز كارلتون	24
7	سوفتيل الجزيرة	19
8	النيل بلازا	21
9	انتركونتيننتال سيتي ستارز	25
10	كونراد القاهرة	23
11	والدورف استوريا القاهرة	20
	المجموع	237

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء

كما ويوضح الجدول رقم (7) أبرز الخصائص الديمغرافية للمستجيبين، كالتالي:

جدول رقم (7): الصفات الديمغرافية لمفردات العينة

المجموع	النوع							
237	ذكر				أنثى			
	170		%71.7		67		%28.3	
	العمر							
	من سن 21 الى أقل من 36 سنة		من سن 36 الى أقل من 51 سنة		أكثر من 51 سنة			
	143		%60.3		82		%34.6	12	%5.1
	المؤهل الدراسي							
	جامعي		ماجستير / دبلومة		دكتوراة			
	208		%87.8		18		%7.6	11	%4.6
	الوظيفة							
	أخصائي مبيعات		أخصائي تسويق		مدير مبيعات		مدير تسويق	
	78	%32.9	137	%57.8	11	%4.6	11	%4.6

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

13.3 أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة بواسطة قائمة الاستقصاء، حيث تم تصميمها بعد مراجعة قوائم الاستقصاء التي تم استخدامها في الدراسات السابقة لـ (جردات، عمر، و الزير، 2017)، (البدراني، 2017). وشملت مجموعة من الأسئلة لقياس مدى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على ابتكار القيمة.

وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: لقياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ويتكون من (23) سؤال كما يلي؛
  - البعد الأول: لقياس بُعد التقليص (5 أسئلة)، من (1-5).
  - البعد الثاني: لقياس بُعد الاستبعاد (6 أسئلة)، من (6-11).
  - البعد الثالث: لقياس بُعد الزيادة (7 أسئلة)، من (12-18)
  - البعد الرابع: لقياس بُعد الإنشاء (5 أسئلة)، من (19-23).
- القسم الثاني: لقياس ابتكار القيمة (7 أسئلة)، من (24-30).
- القسم الثالث: أسئلة خاصة بالخصائص الديمغرافية (العمر – النوع – المستوى التعليمي).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق اطلاقا).

أولا: صدق أداة الدراسة:

تم عرض قائمة الاستقصاء على 5 محكمين (2 أساتذة، 3 أساتذة مساعدين) من داخل وخارج جامعة السويس؛ لمعرفة مدى ملائمة الأداة لأهداف الدراسة، ومدى شمولية أسئلتها، ووضوحها. وتم العمل باقتراحاتهم وتعديلاتهم، مما نتج عنه تغيير صياغة بعض الاسئلة، وحذف الآخر لتشابهها مع أسئلة أخرى.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات المقياس بقائمة الاستقصاء بطريقة معامل ألفا كرونباخ؛ فتم حسابه لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاده (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الإنشاء) ولمتغير ابتكار القيمة. ويوضح الجدول رقم (8) ارتفاع معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاده، وكذلك ارتفاعه لابتكار القيمة. تتراوح قيم معامل ألفا بين 0.778 و0.973، وهي قيم أكبر من 0.5 (الحد الأدنى المقبول للمعامل)، وأكبر من 0.7 (حد الثبات المرتفع)، مما يدل على ثبات واستقرار المقاييس بدرجة عالية.

جدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ

المتغير/البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
استراتيجية المحيط الأزرق	23	0.887
التقليص	5	0.778
الاستبعاد	6	0.825
الزيادة	7	0.874
الإنشاء	5	0.930
ابتكار القيمة	7	0.973

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

13.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برامج إحصائية مثل (SPSS V26, AMOS V26) لقياس مدى ملاءمة النموذج للبيانات، وتم الاعتماد على أساليب إحصائية متعددة مثل (المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري – التحليل العاملي الاستكشافي وغيرها..)، وذلك تبعًا لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة.

13.5 المعالجة الإحصائية:

أولا: التحليل الوصفي لعبارات قائمة الاستقصاء:

يتم عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وعباراتها (عناصر القياس)، كالتالي:

- **التحليل الوصفي لعبارات قياس استراتيجية المحيط الأزرق:**

يُرمز لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق برمز BO، ويتم قياسه بواسطة أربعة أبعاد، وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لعبارات القياس لكلا منهم:

1. التحليل الوصفي لعناصر قياس بُعد التقليص:

يُرمز لبُعد التقليص برمز BOS، ويُقاس ب 5 عبارات يرمز لها بالرموز من BOS1 إلى BOS5؛

جدول رقم (9): الإحصاء الوصفي لعناصر قياس بُعد التقليص

م	الكود	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
1	BOS1	يحرص الفندق على تقليص الهدر في موارده المتاحة	4.0675	0.69172	-0.4	0.593
2	BOS2	يحرص الفندق على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة	4.1266	0.62505	-0.096	-0.48
3	BOS3	يحرص الفندق على تقليص العمليات الضارة بالبيئة والمجتمع	4.0802	0.63605	-0.068	-0.526
4	BOS4	يتبنى الفندق استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين له	4.0549	0.63208	-0.043	-0.483
5	BOS5	يسعى الفندق الى تقليص الخدمات غير الضرورية	4.1013	0.63636	-0.088	-0.541

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيم متوسطات عبارات بُعد التقليص تدرجت بين 4.0549 و4.1266، مما يدل على توافق آراء أفراد العينة على أهمية هذا البُعد، وتجاوزت جميع قيم المتوسطات (3 درجات)؛ قيمة المتوسط العام، ما يعكس ميل مفردات العينة للموافقة على العبارات. وتكشف النتائج أن وجهات نظر مفردات العينة تميل إلى أن الفنادق محل الدراسة تحرص على الحد من الهدر في الموارد، وإلغاء الخدمات غير الضرورية والعمليات الضارة بالبيئة، فضلًا عن تجنب المخاطر المحتملة، واعتماد استراتيجيات المحاكاة للمنافسين. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري للعبارات تشتت منخفض نسبيًا، ووقعت قيم الالتواء والتفرطح ضمن المدى -2.58 و2.58 مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

2. التحليل الوصفي لعناصر قياس بُعد الاستبعاد:

يُرمز لبُعد الاستبعاد برمز BOE، ويُقاس ب 6 عبارات يرمز لها بالرموز من BOE1 إلى BOE6؛

جدول رقم (10): الإحصاء الوصفي لعناصر قياس بُعد الاستبعاد

م	الكود	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
6	BOE1	يحرص الفندق على استبعاد الكوادر غير الكفؤة	4.0084	0.66378	-0.009	-0.711
7	BOE2	يهتم الفندق باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم التكلفة الكلية النهائية	4.0042	0.66062	-0.005	-0.688
8	BOE3	يستبعد الفندق كل ما هو غير ضروري في نشاطه وتقديم خدماته	3.9958	0.66701	0.005	-0.733
9	BOE4	يحرص الفندق على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية خدماته	3.9789	0.63411	0.017	-0.489
10	BOE5	يحرص الفندق على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية	3.9789	0.69774	0.029	-0.932
11	BOE6	يستبعد الفندق الخدمات القديمة من مزيج خدماته	4.0211	0.65385	-0.021	-0.64

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيم متوسطات عبارات بُعد الاستبعاد تدرجت بين 3.9789 و4.0211، مما يدل على توافق آراء أفراد العينة على أهمية هذا البُعد، وتجاوزت جميع قيم المتوسطات (3 درجات)؛ قيمة المتوسط العام، ما يعكس ميل مفردات العينة للموافقة على العبارات. وتكشف النتائج أن وجهات نظر مفردات العينة تميل إلى أن الفنادق محل الدراسة تحرص على التخلص من الكوادر غير الكفؤة، والتكاليف التشغيلية والتسويقية التي ترفع التكلفة الكلية، والخدمات والعمليات غير الضرورية، وكل ما لا يعود عليها بالفائدة المرجوة. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري للعبارات تشتت منخفض نسبيًا، ووقعت قيم الالتواء والتفرطح ضمن المدى -2.58 و2.58 مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

3. التحليل الوصفي لعناصر قياس بُعد الزيادة:

يُرمز لبُعد الزيادة برمز BOI، ويُقاس ب 7 عبارات يرمز لها بالرموز من BOI1 إلى BOI7؛

جدول رقم (11): الإحصاء الوصفي لعناصر قياس بُعد الزيادة

م	الكود	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
12	BOI1	يركز الفندق دائما على تحسين جودة خدماته للعملاء	3.9325	0.65393	0.069	-0.651
13	BOI2	يحرص الفندق على التحسين والتطوير المستمر	3.9325	0.66038	0.073	-0.696
14	BOI3	يحرص الفندق على زيادة حصته السوقية	3.9916	0.65089	0.008	-0.618
15	BOI4	يستقطب الفندق ويوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفؤة	4.0127	0.63434	-0.01	-0.49
16	BOI5	يستغل الفندق موارده المتاحة أفضل استغلال	3.9789	0.64076	0.018	-0.542
17	BOI6	يحرص الفندق على امتلاك موارد بشرية تتميز بالندرة	3.9789	0.64734	0.02	-0.592
18	BOI7	يحرص الفندق على اغتنام الفرص المتاحة واقتناصها	4.0422	0.64957	-0.041	-0.612

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيم متوسطات عبارات بُعد الزيادة تدرجت بين 3.9325 و4.0422، مما يدل على توافق آراء أفراد العينة على أهمية هذا البُعد، وتجاوزت جميع قيم المتوسطات (3 درجات)؛ قيمة المتوسط العام، ما يعكس ميل مفردات العينة للموافقة على العبارات. وتكشف النتائج أن وجهات نظر مفردات العينة تميل إلى أن الفنادق محل الدراسة تحرص على اقتناص الفرص المتاحة، زيادة حصتها السوقية، استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة، وجذب كوادر مؤهلة أو نادرة، وتحرص على تطوير خدماتها باستمرار لتحسين جودتها. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري للعبارات تشتت منخفض نسبيًا، ووقعت قيم الالتواء والتفرطح ضمن المدى -2.58 و2.58 مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

4. التحليل الوصفي لعناصر قياس بُعد الإنشاء:

يُرمز لبُعد الإنشاء برمز BOC، ويُقاس ب 5 عبارات يُرمز لها بالرموز من BOC1 إلى BOC5؛

جدول رقم (12): الإحصاء الوصفي لعناصر قياس بُعد الإنشاء

م	الكود	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
19	BOC1	يسعى الفندق الى خلق اسواق جديدة وابتكارها	3.7932	0.81008	-0.618	1.093
20	BOC2	يسعى الفندق الى جذب عملاء جدد	3.9409	0.8264	-0.889	1.536
21	BOC3	يحرص الفندق على خلق أفضل قيمة لعملائه	3.8186	0.83158	-0.63	0.933
22	BOC4	إدارات الفندق سباقة دوما في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها	3.8312	0.83678	-0.767	1.328
23	BOC5	يحرص الفندق على دراسة رغبات العملاء والمجتمع وتوقعاتهم	3.7553	0.83312	-0.445	0.636

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيم متوسطات عبارات بُعد الإنشاء تدرجت بين 3.7553 و3.9409، مما يدل على توافق آراء أفراد العينة على أهمية هذا البُعد، وتجاوزت جميع قيم المتوسطات (3 درجات)؛ قيمة المتوسط العام، ما يعكس ميل مفردات العينة للموافقة على العبارات. وتكشف النتائج أن وجهات نظر مفردات العينة تميل إلى أن الفنادق محل الدراسة تسعى لدراسة توقعات ورغبات العملاء والمجتمع، وخلق أفضل قيمة لهم، وتحرص على ابتكار أسواق جديدة وجذب عملاء جدد، وإدخال تقنيات حديثة في خدماتها. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري للعبارات تشتت منخفض نسبيًا، ووقعت قيم الالتواء والتفرطح ضمن المدى -2.58 و2.58 مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

- **التحليل الوصفي لعبارات قياس ابتكار القيمة:**

يُرمز لمتغير ابتكار القيمة برمز VC، ويُقاس ب 7 عبارات يُرمز لها بالرموز من VC1 إلى VC7؛

جدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لعناصر قياس متغير ابتكار القيمة

م	الكود	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
12	VC1	يسعى الفندق دوما لابتكار خدمات جديدة لعملائه	2.5527	1.15089	0.366	-0.737
13	VC2	يتبنى الفندق تقنيات حديثة في التواصل مع العملاء	2.5401	1.09481	0.346	-0.706
14	VC3	يحرص الفندق على الابداع والابتكار في تخطيط موارده المالية والبشرية	2.5654	1.20774	0.406	-0.822
15	VC4	يتبنى الفندق الابتكار لريادة أسواق جديدة	2.6160	1.13507	0.323	-0.758
16	VC5	يبتكر الفندق موارد يصعب ايجاد مكافئ لها	2.5527	1.16915	0.401	-0.829
17	VC6	يركز الفندق على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين	2.5781	1.16773	0.406	-0.814
18	VC7	يشجع الفندق الأفكار الابداعية الجديدة ويتبناها	2.5992	1.14040	0.453	-0.614

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيم متوسطات عبارات متغير ابتكار القيمة تدرجت بين 2.5401 و2.5992، مما يدل على توافق آراء أفراد العينة على أهمية هذا المتغير، ولم تتجاوز جميع قيم المتوسطات (3 درجات)؛ قيمة المتوسط العام، فجميعها بين درجات عدم الموافقة (درجتين) والحياد (3 درجات)، ما يعكس ميل مفردات العينة لعدم الموافقة الأقرب للحياد على العبارات، وتكشف النتائج أن وجهات نظر مفردات العينة تميل لعدم يقين معظمهم من قدرة الفنادق محل الدراسة على تحقيق ابتكار القيمة. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري للعبارات تشتت منخفض نسبيًا، ووقعت قيم الالتواء والتفرطح ضمن المدى -2.58 و2.58 مما يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

ثانيا: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):

تم تطبيق مقاييس كلا من استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، والتحقق من صحتها، واستخدامها في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية. ولضمان صدق بناء مقاييس الدراسة الحالية، تم إجراء تحليل عاملي استكشافي (EFA) لفحص عبارات الاستبانة، والتأكد من صدق بناء المقاييس وعواملها، وتحديد العبارات ذات التشعبات المرتفعة، وحذف الضعيفة منها، مما ساهم في تعزيز صدق المقاييس المستخدمة. وأُجرى التحليل العاملي الاستكشافي

(EFA) لعبارات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V26، مع تطبيق طريقة المكونات الرئيسية لهوتلينج (Hotelling's Principal Components)، وطريقة الفاريماكس (Varimax) للتدوير المتعامد للمصفوفات الارتباطية للفقرات، وذلك لتحسين تفسير العوامل بها. وأُعتمد على محك جيلفورد الذي يعتبر المحك الجوهري لتشبع العبارة على العامل، وتم ضبط التحليل لاستبعاد العبارات التي يقل تشبعها عن 0.3.

بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبانة، كانت قيمة محك كايزر (The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)) تساوي 0.912 وهي قيمة أعلى من 0.5، مما يشير لكفاية العينة للتحليل. وأظهر اختبار بارتليت (Bartlett's test) للكروية نتيجة (4984.184) ذات دلالة إحصائية (p = 0.00)، ما يدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي. وتبعًا لمحك جيلفورد، لم يتم استبعاد أي عبارة من مقياس استراتيجية المحيط الأزرق أو مقياس ابتكار القيمة بالتحليل العاملي الاستكشافي. وطبقًا للقيم الكبرى للتشبعات، نجد أنه قد توزعت عبارات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق على أربعة عوامل (5 عبارات لعامل التقليص، 6 لعامل الاستبعاد، 7 لعامل الزيادة، و5 لعامل الإنشاء)، بينما تشبعت السبع عبارات لمقياس ابتكار القيمة على عامل واحد بما يتوافق مع التكوين النظري للمقاييس. مما يدل على صدق تكوين الاستبانة ومقاييسه، وملائمته لقياس الظاهرة المدروسة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14)؛

جدول رقم (14): التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات عناصر الاستبانة

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع الأكبر
		الرقم	الكود	العبارة	
استراتيجية المحيط الأزرق	التقليص	1	BOS1	يحرص الفندق على تقليص الهدر في موارده المتاحة	0.645
		2	BOS2	يحرص الفندق على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة	0.752
		3	BOS3	يحرص الفندق على تقليص العمليات الضارة بالبيئة والمجتمع	0.693
		4	BOS4	يتبنى الفندق استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين له	0.812
		5	BOS5	يسعى الفندق الى تقليص الخدمات غير الضرورية	0.693
	الاستبعاد	6	BOE1	يحرص الفندق على استبعاد الكوادر غير الكفؤة في العمل	0.672
		7	BOE2	يهتم الفندق باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم التكلفة الكلية النهائية	0.676
		8	BOE3	يستبعد الفندق كل ما هو غير ضروري في نشاطه وتقديم خدماته	0.718
		9	BOE4	يحرص الفندق على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة خدماته	0.646
		10	BOE5	يحرص الفندق على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية	0.691
		11	BOE6	يستبعد الفندق الخدمات القديمة من مزيج خدماته	0.699
	الزيادة	12	BOI1	يركز الفندق دائما على تحسين جودة خدماته للعملاء	0.649
		13	BOI2	يحرص الفندق على التحسين والتطوير المستمر لخدماته	0.593
		14	BOI3	يحرص الفندق على زيادة حصته السوقية	0.75

		15	BOI4	يستقطب الفندق ويوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفؤة	0.79
		16	BOI5	يستغل الفندق موارده المتاحة أفضل استغلال	0.737
		17	BOI6	يحرص الفندق على امتلاك موارد بشرية تتميز بالندرة	0.695
		18	BOI7	يحرص الفندق على اغتنام الفرص المتاحة واقتناصها	0.513
	الإنشاء	19	BOC1	يسعى الفندق الى خلق اسواق جديدة وابتكارها لخدماته	0.831
		20	BOC2	يسعى الفندق الى جذب عملاء جدد واستقطابهم لخدماته	0.859
		21	BOC3	يحرص الفندق على خلق أفضل قيمة لعملائه	0.836
		22	BOC4	إدارات الفندق سباقة دوما في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها	0.868
		23	BOC5	يحرص الفندق على دراسة رغبات العملاء والمجتمع وتوقعاتهم	0.866
ابتكار القيمة		24	VC1	يسعى الفندق دوما لابتكار خدمات جديدة لعملائه	0.91
		25	VC2	يتبنى الفندق تقنيات حديثة في تواصله مع عملائه	0.909
		26	VC3	يحرص الفندق على الابداع والابتكار في تخطيط موارده المالية والبشرية	0.898
		27	VC4	يتبنى الفندق الابتكار لريادة أسواق جديدة	0.919
		28	VC5	يبتكر الفندق موارد يصعب ايجاد مكافئ لها من قبل المنافسين	0.922
		29	VC6	يركز الفندق على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين	0.913
		30	VC7	يشجع الفندق الأفكار الابداعية الجديدة ويتبناها	0.892

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

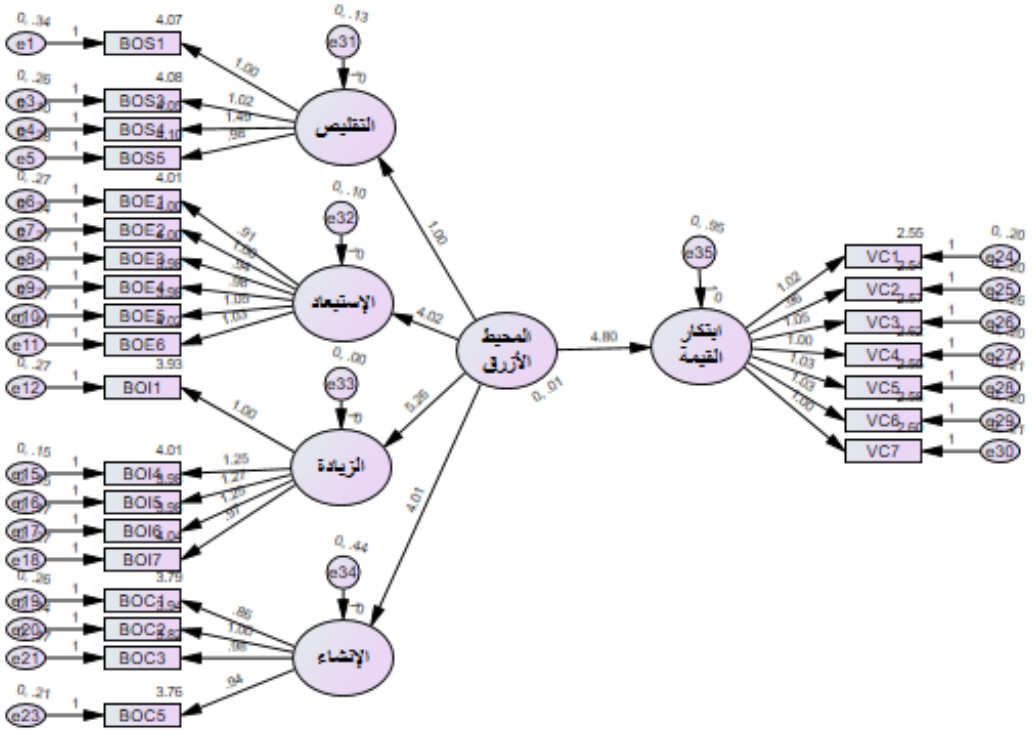
ثالثا: اختبارات الفروض:

تم الاعتماد على نماذج المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج AMOS V26 لاختبار الفروض.

1. الفرض الرئيسي:

لاختبار الفرض الأول، تم بناء نموذج معادلة بنائية (هيكلية) يعتمد على نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، ونتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس ابتكار القيمة. ويعرض الشكل رقم (11) نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرض الرئيسي، وقد أظهر مؤشرات جودة مطابقة ممتازة دون الحاجة لتعديلات اضافية. فكانت قيمة مربع كاي (**CMIN/D = 1.251**) مقبولة أقل من 3، وأظهر مؤشر المطابقة المعياري (**NFI = 0.916**)، ومؤشر المطابقة النسبي (**RFI = 0.907**)، ومؤشر المطابقة المتزايد (**IFI = 0.982**)، ومؤشر المطابقة المقارن (**CFI = 0.982**)، ومؤشر توكر لويس (**TLI = 0.980**)، وجميعها قيم مقبولة أكبر من 0.9. ووصل مؤشر رمسي لقيمة (**RMSEA = 0.033**) مقبولة أقل من 0.08.

- **الفرض الرئيسي H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة:**

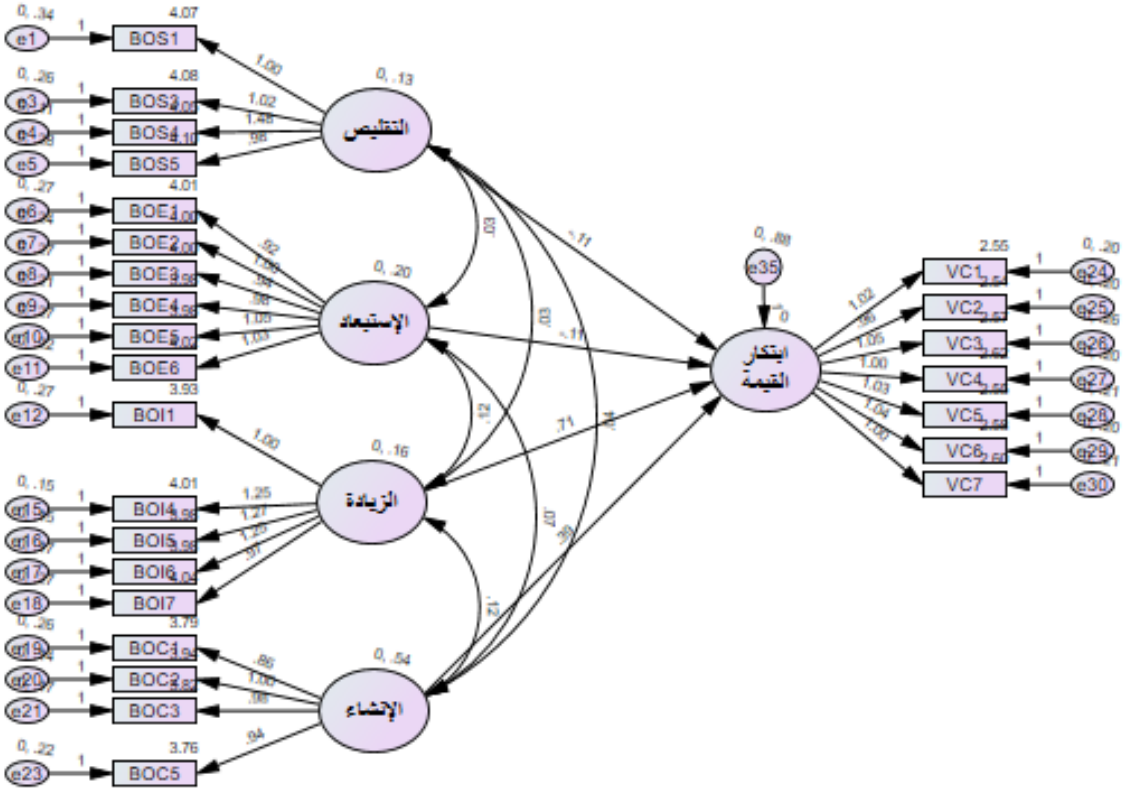


شكل رقم (11): نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرض الرئيسي
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أظهرت النتائج قبول الفرض؛ حيث كانت قيمة النسبة الحرجة (CR) للوزن اللامعياري للانحدار بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة معنوية ($p = 0.018$) عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05، وتقع داخل النطاق المقبول فتساوي 2.356، وهي أكبر من عتبة القبول 1.96، ما يؤكد وجود علاقة تأثير بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وسجل التقدير اللامعياري للانحدار 4.799، وهو بإشارة موجبة ويدل على الاتجاه الطردي لعلاقة التأثير. وسجل التقدير اللامعياري لانحدار العلاقة بـ 0.353، وهذا يدل على أنه كلما تضاعف مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بـ 1، كلما تحسن مستوى ابتكار القيمة بـ 35%، مما يدعم قبول الفرض H1.

- **الفروض الفرعية:**

لاختبار الفروض الفرعية، تم بناء نموذج معادلة بنائية (هيكلية) يعتمد على نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، ونتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس ابتكار القيمة، ويعرض الشكل رقم (12) نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض الفرعية، وقد أظهر مؤشرات جودة مطابقة ممتازة دون الحاجة لتعديلات اضافية. فكانت قيمة مربع كاي (**CMIN/D = 1.201**) مقبولة أقل من 3، وأظهر مؤشر المطابقة المعياري (**NFI = 0.920**)، ومؤشر المطابقة النسبي (**RFI = 0.910**)، ومؤشر المطابقة المتزايد (**IFI = 0.986**)، ومؤشر المطابقة المقارن (**CFI = 0.986**)، ومؤشر توكر لويس (**TLI = 0.984**)، وجميعها قيم مقبولة أكبر من 0.9. ووصل مؤشر رمسي لقيمة (**RMSEA = 0.029**) مقبولة أقل من 0.08.



شكل رقم (12): نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض الفرعية
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- **الفرض الفرعي الأول H1.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وبين ابتكار القيمة:**

أظهرت النتائج رفض الفرض؛ لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وابتكار القيمة. فكان معامل الانحدار اللامعياري 0.111-، بالإضافة لنسبة حرجة (CR) تبلغ 0.558-، وتنخفض عن عتبة القبول (1.96)، مما يشير لعدم وجود دلالة إحصائية. وكان مستوى معنوية الاختبار 0.577، اي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المقبول (0.05)، لذا فإن الفرضية H1.1 غير مقبولة.

- **الفرض الفرعي الثاني H1.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وبين ابتكار القيمة:**

أظهرت النتائج رفض الفرض؛ لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وابتكار القيمة. فكان معامل الانحدار اللامعياري 0.108-، بالإضافة لنسبة حرجة (CR) تبلغ 0.420-. وتنخفض عن عتبة القبول (1.96)، مما يشير لعدم وجود دلالة إحصائية. وكان مستوى معنوية الاختبار 0.672، اي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المقبول (0.05)، لذا فإن الفرضية H1.2 غير مقبولة.

- **الفرض الفرعي الثالث H1.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وبين ابتكار القيمة:**

أظهرت النتائج قبول الفرض؛ لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وابتكار القيمة. لأن قيمة النسبة الحرجة (CR) للوزن اللامعياري للانحدار بين بُعد الزيادة وابتكار القيمة جاءت معنوية ($p = 0.024$) عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05، وهي داخل النطاق المقبول فتساوي 2.259، وتلك قيمة أكبر من عتبة القبول 1.96. وسجل التقدير اللامعياري للانحدار 0.712، وهو موجب ويدل على الاتجاه الطردي لعلاقة التأثير، والتقدير اللامعياري لانحدار العلاقة 0.273، أي كلما تضاعف مستوى تطبيق بُعد الزيادة بـ 1، كلما تحسن مستوى ابتكار القيمة بـ 27%. مما يدعم قبول الفرض H1.3.

- **الفرض الفرعي الرابع H1.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإنشاء وبين ابتكار القيمة:**

أظهرت النتائج قبول الفرض؛ لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإنشاء وابتكار القيمة. لأن قيمة النسبة الحرجة (CR) للوزن اللامعياري للانحدار بين بُعد الإنشاء وابتكار القيمة جاءت معنوية (p = 0.001) عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05، وهي داخل النطاق المقبول فتساوي 3.716، وتلك قيمة أكبر من عتبة القبول 1.96. وسجل التقدير اللامعياري للانحدار 0.392، وهو موجب ويدل على الاتجاه الطردي لعلاقة التأثير، والتقدير اللامعياري لانحدار العلاقة 0.277، أي كلما تضاعف مستوى تطبيق بُعد الإنشاء بـ 1، كلما تحسن مستوى ابتكار القيمة بـ 28%. مما يدعم قبول الفرض H1.4.

جدول رقم (15): ملخص لنتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	الصياغة	CR	التقدير	المعنوية	النتيجة
1	H1	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة	2.356	4.799	0.018	قبول
2	H1.1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التقليص وبين ابتكار القيمة	-0.558	-0.111	0.577	عدم قبول
3	H1.2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستبعاد وبين ابتكار القيمة	-0.420	-0.108	0.672	عدم قبول
4	H1.3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الزيادة وبين ابتكار القيمة	2.259	0.712	0.024	قبول
5	H1.4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإنشاء وبين ابتكار القيمة	3.716	0.392	0.001	قبول

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

14. مناقشة النتائج والتوصيات:

يستعرض هذا الجزء أهم النتائج التي توصل إليها البحث، مع تحليل دقيق لمدى صحة الفروض. كما يوضح بشكل عملي مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق سواء للمؤسسات محل الدراسة او الباحثين المستقبليين.

14.1 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- **أولا: نتائج تحليل استراتيجية المحيط الأزرق:**

تم قياس استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق أربعة أبعاد، وهي:

1. بُعد التقليص (BOS):

سجلت متوسطات العبارات مدى مرتفع بين (4.0549) و (4.1266)، وقيم الانحراف المعياري تشتت منخفض يتدرج بين (0.62505) إلى (0.69172)، مما يشير لإجماع العينة على أهمية؛

- ضرورة تقليل الهدر في الموارد المتاحة.
- وجود وعي إداري مرتفع بضرورة إدارة المخاطر وتجنبها.
- تقليص العمليات غير الفعالة والخدمات الزائدة؛ مما يعكس السعي نحو الكفاءة.
- تبنت المؤسسات استراتيجيات تحد من تقليد ومحاكاة المنافسين لها، سعيًا نحو الريادة دائما.

▪ تعكس هذه النتائج توافق مع فلسفة المحيط الأزرق التي تسعى لخفض التكاليف غير المجدية.

2. بُعد الاستبعاد (BOE):

سجلت متوسطات العبارات مدى مرتفع بين (3.9789) و (4.0211)، وقيم الانحراف المعياري تشتت منخفض يتدرج بين (0.63411) و(0.69774)، مما يشير لإجماع العينة على أهمية؛

- استبعاد الموارد البشرية غير الكفؤة؛ واستبدالها بأخرى مواكبة للتطور وتسعى إليه.
- استبعاد كل ما هو غير مهم وزائد؛ سواء في الأنشطة او الخدمات المقدمة.
- استبعاد العمليات غير المهمة؛ لرفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

- استبعاد التكاليف التسويقية الضخمة والخدمات التقليدية؛ التي لا تحقق المنفعة المتوقعة.
- تعكس هذه النتائج عدم تردد المنشآت الفندقية في استبعاد كل ما لا يعود بالنفع المتوقع منه.

3. بُعد الزيادة (BOI):

سجلت متوسطات العبارات قيم متقاربة بين (3.9325) و (4.0422)، وقيم الانحراف المعياري تشتت منخفض يتدرج بين (0.63434) و (0.66038)، مما يشير لحرص الفنادق على؛

- تحسين جودة خدماتها.
- التطوير والتحسين المستمر لخدماتها.
- توسيع الحصة السوقية الخاصة بها.
- استقطاب كوادر مؤهلة أو نادرة في السوق.
- استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال.
- اغتنام الفرص المتاحة.

- تعكس هذه النتائج سعي الفنادق لتبني فلسفات متنوعة لزيادة الحصة السوقية لها وتطوير خدماتها، مما يتوافق مع فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق.

4. بُعد الإنشاء (BOC):

سجلت متوسطات العبارات أقل مدى بين الأبعاد (3.7553) و(3.9409)، وقيم الانحراف المعياري تشتت منخفض يتدرج بين (0.81008) و(0.83678)، ويعكس اتفاق العينة على؛

- سعى المؤسسات لابتكار أسواق جديدة، وجذب عملاء جدد.
- محاولة المؤسسات توقع رغبات العملاء والمجتمع لخلق قيمة أفضل لهم.
- حرص المؤسسة على إدراج تقنيات حديثة في أنشطتها.

- تعكس هذه النتائج حاجة الفنادق للاهتمام بشكل أكبر بهذا البُعد، حيث تشير النسب قلة في أبحاث السوق، وتحديات في مواكبة التحديث المستمر للتكنولوجيا.

- **ثانيا: نتائج تحليل ابتكار القيمة:**

سجلت متوسطات العبارات أقل مدى في الدراسة (2.5401) و(2.6160)، وقيم الانحراف المعياري تشتت منخفض يتدرج بين (1.09481) و(1.20774)، ويعكس موافقة متوسطة على؛

- محدودية الابتكار في الخدمات الفندقية؛ رغم التركيز النظري عليه.
- سعي الفنادق لتبني تقنيات حديثة للتواصل.
- التشجيع على طرح أفكار إبداعية.
- محاولة المؤسسات الابتكار والإبداع أثناء تخطيط مواردها المالية والبشرية.
- تركز المؤسسة على خلق تحديات وعقبات أمام المنافسين.

- توضح النتائج وجود فجوة تكنولوجية في الفنادق، وأن تشجيع الأفكار الإبداعية دون المستوى.

ملخص نتائج تحليل فروض الدراسة:

وبتحليل فروض الدراسة تم التوصل إلى:

جدول رقم (16) ملخص نتائج الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي H1	**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.**	**قبول الفرض الرئيسي H1** - **أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.**
الفرض الفرعي الأول H1-1	**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وبين ابتكار القيمة.**	**رفض الفرض الفرعي الأول H1-1** - **أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التقليص وابتكار القيمة.**
الفرض الفرعي الثاني H1-2	**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وبين ابتكار القيمة.**	**رفض الفرض الفرعي الثاني H1-2** - **أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستبعاد وابتكار القيمة.**
الفرض الفرعي الثالث H1-3	**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وبين ابتكار القيمة.**	**قبول الفرض الفرعي الثالث H1-3** - **أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الزيادة وابتكار القيمة.**
الفرض الفرعي الرابع H1-4	**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإنشاء وبين ابتكار القيمة.**	**قبول الفرض الفرعي الرابع H1-4** - **أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإنشاء وابتكار القيمة.**

المصدر: من إعداد الباحثة

من النتائج السابقة نستنتج دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ابتكار القيمة للمؤسسات؛ مع اختلاف تأثير أبعادها في هذا الدور، حيث كان تأثيرهم على النحو التالي؛

- في المرتبة الأولى بُعد الإنشاء؛ لتأثيره المرتفع على ابتكار القيمة تبعًا للتحليل الإحصائي، حيث تساوي النسبة الحرجة (CR) للوزن المعياري للانحدار 3.716؛ كلما زاد مستوى تطبيق بُعد الإنشاء بـ 1، كلما تحسن مستوى ابتكار القيمة بـ 28%.
- في المرتبة الثانية بُعد الزيادة؛ حيث تساوي النسبة الحرجة (CR) للوزن المعياري للانحدار 2.259، كلما زاد مستوى تطبيق بُعد الزيادة بـ 1، كلما تحسن مستوى ابتكار القيمة بـ 27%.
- وكانت النسبة الحرجة (CR) للوزن المعياري للانحدار لبُعدي الاستبعاد والتقليص أقل من عتبة القبول (1.96)، بقيمة 0.420- و0.558- على التوالي. لذا كان مستوى تأثيرهم على ابتكار القيمة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.

- **ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة واختلفت مع أخرى، ويتم توضيحها كالتالي؛

جدول رقم (17) أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	التشابه مع الدراسات السابقة	الاختلاف مع الدراسات السابقة
(أمين، 2024)	اتفقت مع الدراسة الحالية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.	- اختلفت مع الدراسة الحالية حيث استنتجت أن جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل إيجابي على ابتكار القيمة كالآتي (الاستبعاد، ثم التقليص، ثم الابتكار، ثم الزيادة). - اختلفت في مجتمع الدراسة؛ جامعة دمنهور.

(جردات، عمر، و الزير، 2017)	اتفقت مع الدراسة الحالية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.	-اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث ترتيب أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المؤثرة على ابتكار القيمة على النحو التالي (الزيادة، ثم الابتكار، ثم التقليص، ثم الاستبعاد).

المصدر: من إعداد الباحثة

التوصيات:

1. ضرورة تبني المؤسسات استراتيجية المحيط الأزرق كأداة فعالة لتطوير ابتكار القيمة.
2. استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل استراتيجي لتطوير المنتجات والخدمات.
3. تنمية وعي العاملين بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها ومبادئها وكيفية تطبيقها.
4. التطبيق المدروس لبُعدي التقليص والاستبعاد، بعد دراسة حالة المؤسسة ككل بشكل تفصيلي.
5. تنمية قدرات المؤسسات عبر ابتكار أسواق غير مكتشفة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.
6. التحول نحو الممارسات البيئية وتبني التسويق الأخضر لفتح أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة.
7. أشار تحليل الخصائص الديموغرافية لنتائج مهمة، يمكن أن تقود لبعض التوصيات لتحسين سير العمل في القطاع الفندقي، كالتالي:

- النوع؛ أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن غالبية العينة كانت ذكور بنسبة (71.7%) مقابل (28.3%) إناث، مما يشير لتفاوت فرص العمل بين الجنسين.
- التوصية: دراسة أسباب هذا التفاوت وتأثيره على النتائج وقياس مدى هذا التأثير.
- العمر؛ أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن (60.3%) من العينة كانوا تحت سن 36، بينما (34.6%) بين 36 لأقل من 51 سنة و (5.1%) أكثر من 51 سنة.
- التوصية: تصميم برامج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات مختلف الفئات.
- المؤهل الدراسي؛ (87.8%) مستواهم التعليمي جامعي، و(7.6%) حاملين ماجستير/دبلومة، بينما (4.6%) حاملين دكتوراة، هذا يدل على تدرج المستوى التعليمي للعاملين بالقطاع الفندقي.
- التوصية: توفير جدول عمل مرن لتمكين العاملين من استكمال تعليمهم، ما يعزز كفاءة المؤسسة.
- الوظيفة؛ تدرجت المراكز الوظيفية للمستجيبين حيث شكلت نسبة مديري التسويق والمبيعات حوالي (4.6%) و (4.6%)، بينما (57.8%) موظفي تسويق و (32.9%) موظفي مبيعات.
- التوصية: تطوير برامج تدريب تتناسب مع المستوى الوظيفي للعاملين، وتعزيز تبادل الخبرات.

ونتيجة لما سبق، يوضح الجدول رقم (18) أهم التوصيات المقترحة بناءً على حيثيات الدراسة؛

جدول (18) ملخص بأهم توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	التأكيد على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة للمؤسسة	تنسيق ورش عمل تدريبية للإدارة العليا وإدارتي التسويق والمبيعات حول استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة، والبعد عن المنافسات.	لجنة التطوير الاستراتيجي في الفنادق	6 شهور – 1 سنة
2	زيادة الاهتمام بتطبيق بُعدي التقليص والاستبعاد	عبر عمل دراسة مفصلة لأهمية تنفيذ البُعدين بشكل فعال؛ وتنظيم دورات تدريبية لزيادة وعي العاملين حول أهمية هذه النقطة.	إدارة التطوير التشغيلي	6 شهور – 1 سنة

3	دمج ابتكارات جديدة في المنشآت الفندقية لمواكبة التطور	إنشاء فريق ابتكار داخلي، للوقوف على أحدث التطورات التكنولوجية؛ مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الهاتف والواقع الافتراضي لتحسين تجربة الضيوف.	فريق البحث والتطوير	بصفة مستمرة ودورية
4	البحث عن فجوات الأسواق الحالية لاستغلالها في إنشاء أسواق جديدة	إجراء دراسة للأسواق الحالية بشكل مكثف وتحليل البيانات؛ لتحديد احتياجات العملاء، وتصميم منتجات/ خدمات جديدة تلبي هذه الاحتياجات.	فريق البحث والتطوير	بصفة مستمرة ودورية
5	إعادة بناء حدود السوق والنظر لأبعد من السوق الحالي	دراسة احتياجات العملاء المحتملة؛ لإعادة تقييم السوق، وتصميم إستراتيجيات لضم فئات عملاء جديدة، وتحليل اتجاهات السوق، واستكشاف قطاعات غير تقليدية	فريق التخطيط الاستراتيجي	1 – 2 سنوات
6	النظر عبر الجاذبية العاطفية لزيادة ولاء العملاء	تصميم خدمات وتجارب فندقية تعمق الترابط العاطفي بين العملاء والفنادق	فريق من إدارات الغرف، الجودة، العلاقات العامة	بصفة دورية ومستمرة
7	تقليص الأنشطة التسويقية المكلفة، واعتماد التسويق غير المباشر بشكل أكبر	تقليل ميزانيات التسويق واعتماد استراتيجيات التسويق غير المباشر كالتسويق بالمحتوى، وتحفيز العملاء على مشاركة تجاربهم مقابل مكافآت، واستخدام برامج الولاء.	فريق التسويق الرقمي	بصفة دورية ومستمرة

المصدر: من إعداد الباحثة

- **مقترحات دراسات مستقبلية:**

- دور استراتيجية المحيط الأزرق في زيادة جودة الأداء.
- تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة ولاء العملاء.
- استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية.
- أثر التحول الرقمي على استراتيجية المحيط الأزرق.
- الذكاء الاصطناعي ودوره في ابتكار القيمة للمؤسسات.
- تطبيق نفس الدراسة في مجالات اخرى (إنتاجية – صناعية).

15. المراجع:

15.1 المراجع العربية:

1. أبو حسنة، خ. م. س.، 2018. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***، 9(3)، 842-822 .pp.
2. البدراني، إ. ع. م. ا.، 2017. استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. ***مجلة الإدارة والاقتصاد***، المجلد 110، 199-183 .pp.
3. البياتي، ف. غ. ع. ا. و سعيد، ع. م. ح.، 2016. المواءمة بين استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصر وفي الرافدين. ***مجلة كلية المأمون الجامعة***، المجلد 27، 158-125 .pp.
4. الراجحي، إ. ب. ن. م.، 2023. استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية. ***مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية***، Issue 14، 168-113 .pp.

5. العشري، م. ر. م.، العايدي، م. ع. و السيد، ا. ع.، 2021. خرائط تدفق القيمة كأداة لترشيد تكاليف الخدمات الملاحية بهيئة قناة السويس. ***مجلة البحوث المالية والتجارية،*** 22(2)، 611-579 .pp.
6. المحمود، س. ف. ع.، ابراهيم، ر. م. م. و حسن، ز. ي.، 2019. دور التوجه الريادى في تحقيق ابتكار القيمة لدى المصانع الإنتاجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك. ***المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز،*** 8(1)، 176-156 .pp.
7. المسيعدين، ر. ه. ا.، 2017. *اثر الافصاح عن رأس المال الفكري على خلق قيمة مضافة في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين*. الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة جرش.
8. المشني، ن. د. ع. و درة، ع. ا. ا.، 2011. *استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة*. الأردن: كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
9. أمين، م. أ.، 2024. استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة: دراسة ميدانية بجامعة دمنهور. ***مجلة تطوير الأداء الجامعي،*** 27(2)، 156-83 .pp.
10. بختاوى، ب. و الشيخ، س.، 2023. الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات موبيليس بالجزائر " أدار-تمنراست". ***مجلة البشائر الاقتصادية،*** 9(1)، pp. 493-476.
11. بلالي، ا.، 2023. استراتيجة المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ***مجلة البشائر الاقتصادية،*** 9(2)، 290-274 .pp.
12. بو ديسة، م. و عشوي، ن. ا.، 2018. رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة: مقارنة فكرية. ***مجلة البشائر الاقتصادية،*** 4(1)، 103-87 .pp.
13. بو غرارة، ن.، 2017. *دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة*. ام البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي بن مهيدي.
14. جردات، ن.، عمر، م. س. و الزير، ع. د.، 2017. استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العامة في مجال تسويق الحواسيب. ***البلقاء للبحوث والدراسات،*** 20(2).
15. حسن، م. ص.، 2009. تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام اعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الواقع ومبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها. ***مجلة اتحاد الجامعات العربية،*** Issue 53، 207-179 .pp.
16. حمرة، ي. و إلياس، ق.، 2021. استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة: إضاءة على بعض التجارب الرائدة. ***مجلة المنهل الإقتصادي،*** 4(3)، 132-115 .pp.
17. رؤوف، ر. ع.، 2010. دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوي. *تنمية الرافدين،* 32(98)، 335-317 .pp.
18. صدوق، ف. و ضيف، ا.، 2018. علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال. ***مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،*** Issue 7، 71-50 .pp.
19. عبد العزيز، ا. م. ا.، 2020. نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسى. ***مجلة كلية التربية،*** 17(91)، 324-208 .pp.
20. عبد اللطيف، ع. ع. م.، 2023. تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "BOS" بجامعة سوهاج: " دراسة ميدانية". ***المجلة التربوية،*** المجلد 108، 475-387 .pp.
21. عبدالوهاب، إ. ج. م. و محمود، و. م. ع.، 2024. تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأرق لتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها: الواقع وسبل التفعيل. ***مجلة كلية التربية،*** 35(137)، 182-57 .pp.
22. عثمان، م. ش.، 2022. ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم. ***مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،*** 46(2)، 414-295 .pp.
23. عمر، أ. م. ا.، 2017. أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،*** 8(3)، 561-539 .pp.
24. عوينان، س. و بولصنام، م.، 2022. دور أبعاد استراتيجية المحيط الازرق فى تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المدية. ***مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة،*** 5(1)، 444-425 .pp.
25. عيد، أ. ع. ع. و عبدالله، ع. ع.، 2023. دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة السادات. ***مجلة الدراسات المالية والتجارية،*** Issue 2، 626-584 .pp.

26. فهيم، ع. س.، 2023. استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة استكشافية. ***المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات***، 5(15)، 79-34 .pp.

27. قاسم، س. و. ا. و محمد، س. ع.، 2013. مدي توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل. *تنمية الرافدين*، المجلد 35، 55-39 .pp.

28. قاسمي، ك. و دخان، ح.، 2016. متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية: حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة. ***مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*** - *جامعة زيدان عاشور بالجلفة*، Issue 29، 183-169 .pp.

15.2 المراجع الأجنبية:

1. Agha, A. H. (2017). *The Impact of E-supply chain integration on achieving blue ocean strategy: An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations.* Jordan: Business College - Middle East University.
2. Alawneh, A., & Hattab, E. (2009). An empirical study of sources affecting E-business value creation in Jordanian banking services sector. ***International Arab journal of E-technology***, *1*(2).
3. Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. ***Strategic Change***, *17*, 169-178.
4. Cabrita, M. d., & Vaz, J. L. (2006). Intellectual capital and value creation: Evidence from the Portuguese banking industry. ***The electronic journal of knowledge management***, *4*(1), 11-20.
5. Edvardsson, B., & Enquist, B. (2009). Values-based service for sustainable business: Lessons from the retailers IKEA, Starbucks, H&M and Body Shop. *1st edin.* London and New York: Routledge Taylor & Francis group.
6. Hamra, Y., & Gassabi, I. (2021). Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create Value Innovation: Case study of sun circus company. ***Administrative and financial sciences review***, *5*(2), 440-454.
7. Hermawan, A., Hurriyati, R., Hendrayati, H., & Sultan, M. A. (2024). Implementation of Blue Ocean Strategy in Facing Business Competition: A Startup Case Study of Lapangbola.com. ***Jurnal Manajemen Bisnis***, *15*(1), 1-12.
8. Jack, A. (2001). VALUE MAPPING – A SECOND GENERATION PERFORMANCE MEASUREMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT SOLUTION. ***Business Excellence International Ltd***.
9. Kabukin, D. (2014). Reviewing the blue ocean strategy, Is the blue ocean strategy Valid and Reliable? ***Innovation & entrepreneurship***, 1-94.
10. Mbonu, O. (2025). Blue Ocean Strategy and the Performance of Telecommunication Companies in Enugu Nigeria. ***British Journal of Management and Marketing Studies***, *8*(1), 138-155.
11. Memili, E., Fang, H. C., & Welsh, D. H. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. ***Management Decision***, *53*(9), 1921-1952.
12. Ngaruiya, G. N. (2013). *Application of value innovation as the basis for blue ocean strategy at Safaricom Limited.* Nairobi: School of Business, University of Nairobi.
13. Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D., & Haddadine, S. (2012). Blue ocean strategy as a tool for improving a company's marketing function: The case of Jordan. ***Jordan journal of business administrative***, *8*(2), 390-407.

14. Sitinjak, M. F., Pramawijaya, K., & Gunawan, A. (2018). I Can Studio Live use of blue ocean marketing strategy for value differentiation. ***Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.***, *26*, 203-214.
15. Thawatthatree, A., & Chaoren, L. (2011). *Use value innovation to create competitive advantages in blue ocean, A case study of IKEA in Nanjing.* China: Karlstad Business School.
16. Wubben, E. F., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding un contested markets for European fruit and vegetables through applying the blue ocean strategy. ***British food journal***, *114*(2), 248-271.
17. Yab, J. B., & Chua, K. L. (2018). *Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage: A blue ocean strategy.* Malaysia: Property management.
18. Yang, J.-t. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. ***International journal of contemporary hospitality management***, *24*(5), 701-720.
19. Yrjola, M. (2015). Uncovering executive prioritization: Evaluating customer value propositions with the pairwise comparison method. ***Journal of Service and Management***, *8*, 1-13.
20. Zeng, J., & Khan, Z. (2019). Value creation through big data in emerging economies: The role of resource orchestration and entrepreneurial orientation. ***Management Decision***, *57*(8), 1818-1838.

16. الملاحق:

- **قائمة الاستقصاء:**

الجدول رقم (19) يوضح قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على العاملين بقطاع التسويق والمبيعات في القطاع الفندقي في (11) فندق من فنادق القاهرة فئة ال 5 نجوم.

جدول (19) قائمة الاستقصاء

م	العبارات	مدى الموافقة				
	عبارات لقياس متغير استراتيجية المحيط الأزرق	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	البعد الأول (التقليص)					
1	يحرص الفندق على تقليص الهدر في موارده المتاحة					
2	يحرص الفندق على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة					
3	يحرص الفندق على تقليص العمليات الضارة بالبيئة والمجتمع					
4	يتبنى الفندق استراتيجيات تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين له					
5	يسعى الفندق الى تقليص الخدمات غير الضرورية					
	البعد الثاني (الاستبعاد)					
6	يحرص الفندق على استبعاد الكوادر غير الكفؤة في العمل					

7	يهتم الفندق باستبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم التكلفة الكلية النهائية					
8	يستبعد الفندق كل ما هو غير ضروري في نشاطه وتقديم خدماته					
9	يحرص الفندق على استبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية خدماته					
10	يحرص الفندق على استبعاد التكاليف التسويقية التي تضخم التكلفة النهائية					
11	يستبعد الفندق الخدمات القديمة من مزيج خدماته					
	البعد الثالث (الزيادة)					
12	يركز الفندق دائما على تحسين جودة خدماته للعملاء					
13	يحرص الفندق على التحسين والتطوير المستمر لخدماته					
14	يحرص الفندق على زيادة حصته السوقية					
15	يستقطب الفندق ويوظف كوادر بشرية مؤهلة وكفؤة					
16	يستغل الفندق موارده المتاحة أفضل استغلال					
17	يحرص الفندق على امتلاك موارد تتميز بالندرة					
18	يحرص الفندق على اغتنام الفرص المتاحة واقتناصها					
	البعد الرابع (الإنشاء)					
19	يسعى الفندق الى خلق اسواق جديدة وابتكارها لخدماته					
20	يسعى الفندق الى جذب عملاء جدد واستقطابهم لخدماته					
21	يحرص الفندق على خلق أفضل قيمة لعملائه					
22	إدارات الفندق سباقة دوما في إدخال تقنيات حديثة في نشاطها					
23	يحرص الفندق على دراسة رغبات العملاء والمجتمع وتوقعاتهم					

	عبارات لقياس متغير ابتكار القيمة					
24	يسعى الفندق دوما لابتكار خدمات جديدة لعملائه					
25	يتبنى الفندق تقنيات حديثة في تواصله مع عملائه					
26	يحرص الفندق على الإبداع والابتكار في تخطيط موارده المالية والبشرية					

27	يتبنى الفندق الابتكار لريادة أسواق جديدة					
28	يبتكر الفندق موارد يصعب ايجاد مكافئ لها من قبل المنافسين					
29	يركز الفندق على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين					
30	يشجع الفندق الافكار الابداعية الجديدة ويتبناها					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بدراسة (جردات، عمر، و الزير، 2017)، (البدراني، 2017)

شكل رقم (13) يوضح المعلومات الديمغرافية للأفراد محل الدراسة؛ وقد تم إدراج خانة للمعلومات الديمغرافية بقائمة الاستقصاء وذلك لمساعدة الباحث على فهم وتحديد طبيعة الأشخاص المشاركين في الاستقصاء ومدى تنوعهم، وكذلك لتحديد هل هناك تأثير في نتائج الدراسة بناء على العوامل الديمغرافية للعاملين.

معلومات حول افراد العينة:

1. **العمر**

من سن 21 إلى أقل من 36 سنة ☐ من 36 إلى أقل من 51 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

2. **النوع**

ذكر ☐ أنثى ☐

3. **المستوى التعليمي**

جامعي ☐ ماجستير / دبلومة ☐ دكتوراة ☐

شكل رقم (13): العوامل الديمغرافية لأفراد العينة
المصدر: من إعداد الباحثة