

2020

The Availability of Blue Ocean Strategy Indicators in the Small and Medium Enterprises in Riyadh: Applied Study

Mohammed K. Alswied

Postgraduate Researcher, Business Administration Department, Arab East Colleges, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, j1f@hotmail.com

Ahmed M. Alqarni Dr

Assistant Professor, Business Administration Department, Arab East Colleges, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, amalqarni@arabeast.edu.sa

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja>

Recommended Citation

Alswied, Mohammed K. and Alqarni, Ahmed M. Dr (2020) "The Availability of Blue Ocean Strategy Indicators in the Small and Medium Enterprises in Riyadh: Applied Study," *Arab Journal of Administration* *المجلة العربية للإدارة*: Vol. 40 : No. 3 , Article 6.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol40/iss3/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Arab Journal of Administration *المجلة العربية للإدارة* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, dr_ahmad@aarj.edu.jo.



مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في مدينة الرياض

د. أحمد محمد القرني

أستاذ مساعد - رئيس قسم إدارة الأعمال

كليات الشرق العربي، الرياض
المملكة العربية السعودية

محمد خالد السويد

باحث دراسات عليا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، التي تضمنت (80) مبحوثاً من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالرياض. وأظهرت نتائج الدراسة توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (مجتمعة) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بدرجة عالية. كما إن مؤشر الزيادة قد أستأثر باهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالرياض، حيث احتل المرتبة الأولى، تلاه مؤشر الاستيعاد، ثم مؤشر التقليص، ثم جاء مؤشر الابتكار في المرتبة الرابعة والأخيرة. كما وُجد أيضاً عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين المبحوثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تعزى إلى المتغيرات الآتية: (حجم المشروع بحسب رأس المال، عدد سنوات تأسيس المشروع، نشاط المشروع)، في حين وجدت فروق حول توافر مؤشر (التقليص)، ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (مجتمعة) فقط تُعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب العمالة)، ولصالح فئة مشروع صغير.

الكلمات المفتاحية: المحيط الأزرق، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية، الابتكار، السعودية.

المقدمة

شهدت معظم دول العالم في نهاية القرن الـ20 توجهاً واسعاً نحو قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لما توفره هذه المشروعات من فرص عمل متعددة، وتحقيق مستويات دخل جيدة، واستدامة متوسطة وطويلة الأمد، وللمشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة على الصعيدين الاستثماري والتنموي في الدول النامية، وذلك نظراً لانتشارها على مستوى واسع جغرافياً على النحو الذي يجعلها مصدراً للتنمية الإقليمية الشاملة، خاصة من خلال تحسين مستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في إحراز ترابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة رأسياً وأفقياً (النمروطي وصيدم، 2012).

وعلى صعيد المملكة، تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد الركائز المهمة التي يُعول عليها في الانتقال من الاقتصاد القائم على النفط إلى الاقتصاد الإنتاجي، لاسيما في ظل اعتماد رؤية المملكة 2030 على محور الاقتصاد المزدهر كأحد المحاور الثلاثة الأساسية لها، واستهدافها رفع نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحلول عام 2020م في تحقيق ما نسبته من 20% - 35% من إجمالي الناتج المحلي، وكذلك ما نسبته من 33% - 35% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي (حاج الأمين وأبو تمة، 2018). وتُعرف المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية بأنها تضم عمالة من 6 - 49 أو مبيعات أكثر من 3 ملايين وأقل من 40 مليون، أما المنشآت المتوسطة فهي التي تضم عمالة من 50 - 249 أو مبيعات من 40 مليون وأقل من 200 مليون (مجلس إدارة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة).

* تم استلام البحث في إبريل 2019، وقبل للنشر في أغسطس 2019، وتم نشره في سبتمبر 2020.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

استراتيجية المحيط الأزرق

تعد استراتيجية المحيط الأزرق «Blue Ocean Strategy» أحد الاستراتيجيات الحديثة التي حازت على اهتمام واسع في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والمختصين، حيث ظهرت هذه الاستراتيجية نتيجة للتغير الواسع الذي طرأ على عالم الأعمال. وفي هذا السياق، تذكر البدراني (2017) أن استراتيجية المحيط الأزرق تختلف عن معظم الاستراتيجيات التي سادت لعشرات السنوات، والتي تمحورت حول المنافسة الدموية المعتمدة على المفاهيم ذات الصلة بـ (تقليص الحجم، وتمييز المنتجات، وتحسين الجودة، والمقارنة المرجعية بالمنافسين)، إذ إن هذه الاستراتيجية وفرت بظهورها أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية تفيد المنظمات في إيجاد وابتكار أسواق جديدة خالية من الصراع ذي اللون الأحمر الدموي «لون المنافسة». وقد توصل الكاتبين كيم ومابورغن Kim and Mauborgne إلى أن المنظمات لا يمكن لها أن تحقق النجاح عن طريق التصارع مع منافسها في السوق، وإنما يمكن لها تحقيق ذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء ذات أسواق تخلو من الصراع عن طريق اتباع أسلوب استراتيجي جديد يعرف باسم «خلق القيمة»، وهو يمثل الضلع الرئيس لهذه الاستراتيجية، حيث إن خلق القيمة تعني إنشاء قيمة غير قابلة للتقليد تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (نجم، 2010).

مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

رغم أن استراتيجية المحيط الأزرق حظيت باهتمام كبير في أدبيات الإدارة والأعمال، إلا أنه لا يوجد حتى الآن توافق في الآراء حول التوصل لتعريف شامل لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق. فقد عرفها (Gunasekaran and Cheng, 2008) بأنها: «نمط من الفكر الاستراتيجي لخلق سوق جديدة للصناعة متوفر فيها الطلب بدلاً من دخول سوق المنافسة مع منافسين وفقاً لقواعدها» (ص522). ويعرفها (Lindmark, Nilsson-Roos and Sturesson, 2009) بأنها: «المساحات المجهولة من السوق التي تضم الزبائن المتوقعين وغير المتوقعين الذي يمكن أن تقدم إليهم السلع والخدمات» (ص20). ويعرفها الحوراني (2017) بأنها: «اكتشاف المناطق النائية من السوق، والتي لم يتطرق إليها أحد من المنافسين من خلال ابتكار القيمة» (ص12). كذلك تعرفها البدراني (2017) بأنها: «قيام المنظمة بتوليد وإيجاد زبائن جدد من خلال اختراق أسواق جديدة لا توجد فيها منافسة، أو تكون فيها المنافسة قليلة مع محاولتها المستمرة لابتكار أسواق جديدة بما يمكنها من السيطرة الكاملة والمستمرة على الطلب وخلق طلب جديد» (ص187). وأخيراً تعرفها لفتة (2018) بأنها: «مدخل أو سوق حديث تلجأ إليه المنظمات للبحث عن فرص جديدة لزيادة حصتها السوقية بعيداً عن التنافس، والصناعات القائمة بالتركيز على صناعات غير معروفة أو منتجات بديلة تستطيع أن تخدم هذا السوق من خلال تقليص الكلف والاستغناء عن الصناعات غير الضرورية، فضلاً عن التركيز على الابتكار وزيادة الصناعات وبمستوى عالٍ من الجودة» (ص27).

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

هناك ستة مبادئ رئيسة يجب على المنظمات أخذها في الاعتبار عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وفيما يلي وصف لهذه المبادئ بشكل مفصل وفقاً لما أورده كيم ومابورغن (2006)، وحمودي (2013)، والبدراني (2017) فيما يلي:

أولاً- مبادئ التخطيط

تنطوي مبادئ التخطيط لاستراتيجية المحيط الأزرق على أربعة مبادئ أساسية هي:

- 1- إعادة بناء حدود السوق: يتعلق هذا المبدأ بالعمل الجاد للبحث عن أسواق جديدة للخروج من حدة المنافسة، وبناءً على ذلك يظهر مبدأ مخاطرة البحث الذي يجابهه العديد من مدراء المنظمات لمحاولة التوصل إلى نماذج تطبيقية فاعلة عن طريق التعرف على واقع السوق الحالي من خلال طرق واستراتيجيات مستجدة منها

- استراتيجية الجماعات، والمنتجات أو الخدمات التكميلية، وذلك بغية إعادة بناء حدود السوق وعناصره، والتوجه إلى ما أبعد من الحدود القائمة، ومن ثم تبدأ المنظمة الانطلاق تجاه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- 2- التركيز على الصورة الكاملة: يعد إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستند إلى التركيز على الصورة الكاملة وليس على الأرقام نقطة أساسية لخفض المخاطر التخطيطية؛ وذلك لأن هذا الإجراء من شأنه مساعدة المنظمة على تقصي الاستراتيجيات المستقبلية التي يمكنها إتباعها، وتهيئة مسار الإبداع لعدد كبير من الأفراد العاملين بها خاصة فيما يتعلق بالتركيز على متطلبات وتوقعات العملاء، وتطوير الأداء وفقاً لهذه المتطلبات بما يؤدي إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بفاعلية فيما بعد.
- 3- الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي: تتطلب المنظمات التي تستهدف اتباع استراتيجية المحيط الأزرق إتباع مسار مختلف عن المسارات التقليدية، فبدلاً من التركيز على فئة بعينها من الزبائن ينبغي الامتداد إلى فئات أخرى، وتجنب تصميم المنتج أو الخدمة بناءً على تقسيم السوق إلى مجموعات ذات زبائن متشابهي الرغبات، أي أنه ينبغي على المنظمة التوجه نحو الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي عن طريق فتح المجال لفئات جديدة من الزبائن لم تكن مستهدفة فيما قبل.
- 4- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح: يختص هذا المبدأ باتباع المنظمة لنموذج عملي سليم يضمن تحقيق منفعة جيدة في الاعتماد على المعايير الأساسية ذات الصلة بـ (منفعة العميل، السعر، التكلفة). وبناءً على ذلك ينبغي تنفيذ هذه المعايير بذات الترتيب المذكور بما يساهم في إحراز الأهداف المنشودة، وتحقيق متطلبات العملاء في كل مرحلة، حيث إن الحفاظ على منفعة الزبون تعد نقطة البداية لجعل فئات متعددة من الزبائن تتوجه لطلب السلعة أو الخدمة، يلي ذلك تحديد سعر مناسب يدفع هؤلاء العملاء للطلب الفعلي للسلعة أو الخدمة، يعقب ذلك الاهتمام بتحديد التكلفة المستهدفة التي من شأنها تأمين هامش ربح من السعر الاستراتيجي مع تفادي أن ينساق السعر خلف التكلفة أو خفض منفعة المنتج الناتج عن ارتفاع التكلفة الناتجة عن عدم قدرة المنظمة على تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي.

ثانياً - مبادئ التنفيذ

- تتضمن مبادئ التنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق اثنين من المبادئ هما:
- 1- التغلب على العقبات المنظماتية: يواجه تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق أربعة عقبات أو تحديات محتملة، وتتلخص العقبات الأربعة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في الآتي:
- أ- العقبة المعنوية: يتم التغلب على هذه العقبة بزيادة وعي العاملين بالمنظمة حيال أهمية التغيير الاستراتيجي، وأهمية الانتقال من اتباع استراتيجية المحيط الأحمر التنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق الآمنة، وصياغة مسار مستقبلي لتطبيقها.
- ب- عقبة الموارد: من المتعارف عليه أن الحاجة إلى الموارد تزداد عند وجود تحول قوي في الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة، وللتغلب على هذه العقبة ينبغي على إدارة المنظمة العم على زيادة الموارد بما يضمن تحقيق التغيير الاستراتيجي المستهدف.
- ج- عقبة الدافع: يمكن التغلب على هذه العقبة من خلال البحث عن آلية لإقناع الأفراد الأساسيين في إدارة المنظمة بكيفية التحرك السريع نحو الانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق، والتخلص من الوضع الموجود.
- د- العقبة السياسية: تتعلق هذه العقبة بما تواجهه المنظمة من مقاومة للتغيير سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي من قبل أصحاب المصالح والنفوذ، وهي العقبة الأشد والأصعب إذ إن التغلب عليها يضمن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بنجاح.
- 2- بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية من خلال التعاون: يستند هذا المبدأ على قيام إدارة المنظمة بزرع الثقة والالتزام في نفوس مختلف العاملين، ومنح التقدير والاهتمام اللائق بأرائهم وتوصياتهم، وتوجيههم للتعاون المثمر مع الإدارة بما يضمن خفض المخاطر التي قد تنجم عن فقدان الثقة والتعاون. وفي سبيل تحقيق هذا المبدأ ينبغي على المنظمة ممارسة العدالة التنظيمية من خلال العناصر الثلاثة الآتية: الربط (مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، والتفسير (إيضاح المغنى من القرار المتخذ)، ووضوح التوقعات (بيان القواعد المستجدة الخاصة بالاستراتيجية وعواقب الفشل في تنفيذها).

مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق

لا يمكن قياس مدى تطبيق أي استراتيجية جديدة، إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس. ومن هذا المنطلق يرى العديد من الباحثين أمثال: (Gersasp, 2006)، و (Yang, 2007)، و (Choyt, 2007)، و (Siegemund, 2009)، و (Kim and Mauborgne, 2015) أن قياس مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتم من خلال قياس توافر المؤشرات الأربعة: الاستبعاد، التقليل، الابتكار، والزيادة.

1- الاستبعاد Elimination

تستهدف المنظمات التي تطبق استراتيجية المحيط الأزرق التخلي عن بعض العناصر غير الضرورية من وجهة نظر القائمين على اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف، مع مراعاة عدم وجود أي تأثير للعناصر المستبعدة على معدل المبيعات ومستوى الجودة؛ بمعنى استبعاد مختلف العمليات أو الكوادر البشرية أو المواد الأولية غير النافعة التي لا تساهم في تحقيق أي منفعة للمنظمة وإنتاجيتها (البدراي، 2017).

ويعرف الاستبعاد في الدراسة الحالية بأنها: استبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية بما يساهم في خفض التكاليف دون التأثير على عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن أن يحدث من خلال ما يلي:

- الابتعاد عن البيع في موقع واحد.
- تحديد واستبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية.
- تقليص المصروفات التشغيلية من خلال استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة النهائية.
- استبعاد الكوادر البشرية غير ذات الكفاءة التي ثبت فشلها في زيادة الطلب على خدمات أو منتجات المشروع.
- استبعاد الآلات والمعدات غير الضرورية للعملية الإنتاجية.

2- التقليل Reduction

تعتمد المنظمات على اتباع منهجية التقليل للأعمال أو الممارسات غير الهامة، مع خفض النفقات والتكاليف الغير لازمة، بمعنى خفض أو تقليص الإجراءات الغير ضرورية لعمل المنظمة، إلى جانب خفض الخدمات الغير ضرورية التي تقدم للزبائن، بما في ذلك العمليات التي تضر بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية، والأفكار التي يصعب تنفيذها (الطائي والعلاق، 2009).

ويمكن تعريف التقليل وفقاً لأغراض هذه الدراسة بأنه: تقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الآتي:

- تقليل وقت عملية إنتاج السلع أو الخدمات لتقليل الهدر في الوقت.
- خفض حجم التكاليف من خلال تقليص الهدر في المواد الأولية إلى أقصى قدر ممكن.
- تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليصها قدر الإمكان بما ينعكس إيجاباً على حجم التكاليف الكلية.
- بتقليل الخدمات أو المنتجات غير الضرورية للعملاء.
- تقليص الأخطاء الداخلية والخارجية في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى أقل ما يمكن، بما يساهم في كسب ثقة العملاء.

3- الزيادة Raising

يتعلق هذا المؤشر بزيادة العناصر التي يحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على تحسين جودة السلع أو الخدمات المطلوبة وفقاً لمتطلبات الزبائن، بما في ذلك زيادة منافذ البيع، وآليات العرض، وتحسين مستوى الجودة، ومن خلال هذه الممارسات يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال التركيز على مؤشر الزيادة (البدراي، 2017).

ويمكن تعريف مؤشر الزيادة في ضوء طبيعة الدراسة الحالية بأنه: زيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال ما يلي:

- زيادة أماكن البيع لزيادة الحصة السوقية.
- الاهتمام بالعرض المتميز للمنتجات أو الخدمات المقدمة كألية لزيادة المبيعات.
- التركيز على كسب رضا العملاء من خلال التركيز على جودة المنتج أو الخدمة.
- الاهتمام بالتركيز على أكثر طرق التسليم ملاءمة للعملاء.
- الاعتماد على استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لزيادة المبيعات.

4- الابتكار Creation

ينظر إلى الابتكار بوصفه أحد أبرز السمات المميزة للمنظمات المتقدمة في بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالتغير الدائم، ومن ثم فإن المنظمات الرائدة هي التي تمتلك القدرة على الابتكار والتجديد، وذلك من خلال محاولة البحث عن أفكار جديدة، والتوصل إلى طرائق مبتكرة لتقديم وإنتاج وعرض السلع والخدمات على النحو الذي يحظى برضا الزبون، إذ إن المنظمات المبتكرة تتسم بالقدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات واقعية ذات نفع (الحوارني، 2017).

ويقصد بالابتكار في الدراسة الحالية: اهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بخلق منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وذلك من خلال الآتي:

- تشجيع الابتكار عند تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات أفراد المجتمع.
- التركيز على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد.
- السعي إلى الابتكار المستمر في العمليات الإنتاجية من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بعمليات الابتكار في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).
- امتلاك القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية المستجدة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (Hersh and Abusaleem, 2016)، وهدفت إلى تسليط الضوء على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات الاتصالات السعودية، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، ومدى اعتماد هذه الاستراتيجية من قبل شركات الاتصالات السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في إجراء مسح على عينة من العاملين في هذه الشركات بلغ قوامها (121) مبحوثاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق سيساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للشركة على منافسها في السوق، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين متغير الميزة التنافسية وكل مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق. أن لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تأثيراً قوياً على جميع مؤشرات الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية. أن هناك ميل لدى شركات الاتصالات السعودية لقبول مبادئ وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في: (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) للحصول على ميزة تنافسية تنعكس على الكثير من الإجراءات المتخذة.

دراسة (نصور، 2016)، وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في الأبعاد الأربعة الآتية: (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، إلى جانب الكشف عن دور هذه الأبعاد في نمو أسواق الشركات المبحوثة، وكذلك تحديد درجة الأهمية النسبية التي يتمتع بها كل بعد من الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر العاملين الإداريين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألقت عينة الدراسة من (35) من العاملين الإداريين بالشركات المبحوثة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تطبيق شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية لاستراتيجية المحيط الأزرق (ككل) جاء بدرجة مرتفعة. أن ترتيب تطبيق شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء تنازلياً كما يلي: بعد الابتكار في المرتبة الأولى، تلاه بعد (الزيادة)، تلاه بعد (الاستبعاد)، وأخيراً بعد (التقليل). وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ونمو السوق. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على

الإداريين في الشركات المبحوثة أن يطبقوا استراتيجية المحيط الأزرق انطلاقاً من مبدأ أن الشركات الناجحة في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف استناداً على المقارنة المرجعية مع المنافسين لها في السوق، ولكن تنتهج مبدأ ابتكار القيمة.

دراسة (البدراي، 2017)، واستهدفت التعرف على مدى تطبيق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في شركة زين للاتصالات بمدينة الموصل العراقية، إضافة إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباط بين هذه الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت العينة المبحوثة من (34) مبحوثاً من العاملين بالشركة محل التطبيق، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي: أن الاستبعاد احتل المرتبة الأولى ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، تلاه مؤشر الزيادة، تلاه مؤشر الابتكار، وأخيراً مؤشر التقليل. وجود علاقة ارتباط معنوي بين مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام الشركة المبحوثة باستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (الحوارني، 2017)، وهدفت إلى تحديد مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق من قبل شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، إلى جانب الكشف عن تأثير تبني هذه الاستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، الذين تمثلوا في (101) مبحوثاً من مدراء الشركات، ومدراء التسويق والإنتاج، ومدراء العمليات بعدد (40) شركة للصناعات الغذائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مجال الابتكار والزيادة والاستبعاد والتقليل لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة. أن مجال الزيادة جاء في المرتبة الأولى ضمن مجالات استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، فيما احتل مجال الابتكار المرتبة الأخيرة.

دراسة (لفتة، 2018)، وسعت إلى التعرف على مدى استجابة وإدراك القائمين على الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق المتمثلة في أربعة مؤشرات رئيسية هي: (التقليل، الاستبعاد، الزيادة، الابتكار)، إلى جانب التوصل إلى ترتيب تلك المؤشرات وفقاً لدرجة أهميتها، علاوة على الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حيال مدى إدراك مؤشرات استراتيجية السوق الأزرق تعزى إلى متغيرات: (التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة وتكونت العينة من (34) فرداً من المسؤولين بالشركة المبحوثة. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة وإدراك القائمين على الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق جاءت إيجابية، وبدرجة كبيرة. أن ترتيب إدراك القائمين على الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق جاءت تنازلياً كما يلي: (الزيادة، التقليل، الابتكار، الاستبعاد). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حيال مدى إدراك مؤشرات استراتيجية السوق الأزرق تعزى إلى متغيرات: (التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة).

الدراسات الأجنبية

دراسة (Bagheri et al. 2013)، وهدفت إلى الكشف عن إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة ميديكوم للإنتاج والتصنيع. ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الاعتماد على توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي شملت (25) من مديري وخبراء التصنيع بشركة ميديكوم للإنتاج والتصنيع من ذوي سنوات الخبرة التي تزيد على خمس سنوات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق شركة ميديكوم للإنتاج والتصنيع لاستراتيجية المحيط الأزرق جاء في المستوى الأمثل. أن ترتيب أبعاد الدراسة حسب الأولوية كالتالي: بُعد (خلق سوق غير تنافسي)، يليه بُعد (دمج أنظمة المنظمة لتحقيق التميز)، يليه بُعد (خلق احتياجات جديدة للعملاء)، وأخيراً بُعد (استبدال التكلفة ذات القيمة). وأوصت الدراسة بإجراء دراسات حول مدى وجود استعداد مجتمعي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

دراسة (Samrin and Putra, 2017)، والتي سعت إلى التعرف على كيفية صياغة استراتيجية المحيط الأزرق في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة «تاجونج بالاي» شمال سوماطرا بإندونيسيا. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت

الدراسة منهج البحث النوعي الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابله، واشتملت عينة الدراسة على (38) مستجيب من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة «تانجونج بالاي»، حيث تم اختيار العينة بأسلوب أخذ العينات الهادف. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه تم صياغة استراتيجية تنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، وأن جميع المستجيبين تقريباً أعربوا عن أهمية هذا الجهد في صياغة استراتيجية المحيط الأزرق. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة صياغة استراتيجية المحيط الأزرق للصناعات الصغيرة والمتوسطة في تانجونج من خلال إعادة إعمار حدود السوق ومراقبة الصناعات البديلة عبر المجموعات الاستراتيجية، والتعامل مع المنتجات التكميلية والخدمات، والنداء العاطفي للمشتريين، فضلاً على إنشاء صالات المعارض كمرافق متكاملة، وترويج المنتجات من خلال الشبكات الاجتماعية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- 2- هل يوجد مؤشر معين من مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق قد أستاثر باهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض دون غيره من المؤشرات الأخرى؟
- 3- هل توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تعزى إلى المتغيرات الآتية: (حجم المشروع بحسب العمالة، وحجم المشروع بحسب رأس المال، وعدد سنوات تأسيس المشروع، ونشاط المشروع)؟

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تستند الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي سواء في استكمال الجانب النظري أو الميداني، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه «أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (عبد المؤمن، 2010: 287). وقد تم استخدام هذا المنهج بغرض تقصي مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عينة من مالكي تلك المشروعات بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، سواء التجارية أو الصناعية ذات الأنشطة المختلفة بمدينة الرياض.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة تطبيق أداة الدراسة على كامل أفراد المجتمع، فقد تم تحديد عينة الدراسة الميدانية بحيث تتضمن (80) مبحوثاً من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، من الذين تم اختيارهم بالطريقة الميسرة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، حيث تُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية. وقد جرى بناء أداة الدراسة بعد مراجعة الأدوات البحثية التي استخدمتها الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، لاسيما ما يتعلق بماهية مؤشرات المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، وخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فقد قام الباحث في الاعتماد على الاستبانة المستخدمة في كلاً من دراسة البدراني (2017)، ودراسة الطائي (2006) في بناء أداة الدراسة الحالية، وذلك بعد إدخال تعديلات بسيطة في صياغة بعض العبارات.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 1) من قسمين على النحو الآتي:

1- القسم الأول: البيانات الأولية

تضمن هذا القسم (7) بيانات هي: حجم المشروع بحسب العمالة، وحجم المشروع بحسب رأس المال، وعدد سنوات تأسيس المشروع، ونشاط المشروع، والقائم بإدارة المشروع، وهل هناك شركاء في المشروع؟، وخبرات الإدارة السابقة.

2- القسم الثاني: فقرات الاستبانة

انطوى هذا القسم على (20) عبارة تقيس مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ضمن العينة المبحوثة، وهي موزعة كما في ملحق (1) وتم استخدام مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) وفقاً للتدرج التالي: (موافق تمامًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، ومنحت كل استجابة درجة محددة تبعاً للتدرج الآتي: (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

التحقق من ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (1)

معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=30)

مؤشرات الاستبانة	عدد العبارات	معاملات الثبات
المؤشر الأول: الاستبعاد	5	0.737
المؤشر الثاني: التقليل	5	0.792
المؤشر الثالث: الزيادة	5	0.883
المؤشر الرابع: الابتكار	5	0.743
ثبات الأداة ككل	20	0.876

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ألفا كرونباخ، وذلك بعد توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (30) مبحوثاً من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، ومن ثم إدخال الاستجابات عن البرنامج الإحصائي SPSS 22.0، وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة، وقد ظهر ثبات الأداة حيث كان أقل المعاملات هو 0.737 والجدول رقم (1) يبين ذلك.

نتائج الدراسة

خصائص أفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على القسم الأول من الاستبانة المتعلقة بالبيانات الأولية الآتية: (حجم المشروع بحسب العمالة، حجم المشروع بحسب رأس المال، عدد سنوات تأسيس المشروع، نشاط المشروع، القائم بإدارة المشروع، هل هناك شركاء في المشروع، خبرات الإدارة السابقة). ويوضح الجدول رقم (2) نتائج التحليل الإحصائي:

نظراً لصغر حجم أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة، فعند تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير عدد سنوات تأسيس المشروع، سيتم دمج فئة (15 سنة فأكثر) مع فئة (من 10 - أقل من 15 سنة)، لتصبح تحت مسمى (من 10- أكثر من 15 سنة).

ثانياً - نتائج الإجابة على السؤال الأول

للحصول على إجابة على السؤال الأول للدراسة، والذي جاء نصه على النحو الآتي: «ما واقع توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟»

بالرجوع إلى الجدول رقم (3)، فقد تبين وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة (موافق تمامًا) على واقع توافر هذه المؤشرات، حيث بلغ المتوسط العام (4.21)، وبانحراف معياري (0.851).

فيما يتصل بواقع توافر مؤشر الاستبعاد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات

استراتيجية المحيط الأزرق، فقد تبين وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة (موافق تمامًا) على واقع توافر هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط العام له (4.25)، وبانحراف معياري (0.862). وقد حصلت العبارة رقم (3) «يتم تقليص المصروفات التشغيلية من خلال استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة النهائية» على أعلى درجة موافقة، في حين حصلت العبارة رقم (1) «نسعى في المشروع إلى الابتعاد عن البيع في موقع واحد» على أقل درجة موافقة وبدرجة استجابة (موافق).

فيما يتعلق بواقع توافر مؤشر التقليل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، فقد تبين وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة (موافق تمامًا) على واقع توافر هذا المؤشر. وقد حصلت العبارة رقم (10) «يضع المشروع خطة مدروسة لتقليل الأخطاء الداخلية والخارجية في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى أقل ما يمكن، بما يساهم في كسب ثقة العملاء» على أعلى درجة موافقة وبدرجة استجابة (موافق تمامًا)، في حين حصلت العبارة رقم (9) «يهتم المشروع بتقليل الخدمات أو المنتجات غير الضرورية للعملاء» على أقل درجة موافقة وبدرجة استجابة (موافق).

فيما يتعلق بواقع توافر مؤشر الزيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، فقد تبين وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة (موافق تمامًا) على واقع توافر هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط العام له (4.28)، وبانحراف معياري (0.807). وقد حصلت العبارة رقم (13) «يركز المشروع على كسب رضا العملاء من خلال التركيز على جودة المنتج أو الخدمة» على أعلى درجة موافقة وبدرجة استجابة (موافق تمامًا)، في حين حصلت العبارة رقم (11) «يعتمد المشروع على تعدد أماكن البيع لزيادة حصته السوقية» على أقل درجة موافقة وبدرجة استجابة (موافق).

فيما يخص واقع توافر مؤشر الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، فقد تبين وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة (موافق تمامًا) على واقع توافر هذا المؤشر،

جدول رقم (2)

الإحصاء الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة (ن=80)

م	البيانات الأولية	(%)
1	حجم المشروع بحسب العمالة	مشروع صغير (6-50 عامل) %71.3
		مشروع متوسط (51-200 عامل) %28.8
2	حجم المشروع بحسب رأس المال	مشروع صغير (أقل من 20 مليون ريال سعودي) %72.5
		مشروع متوسط (بين 20-50 مليون ريال سعودي) %27.5
3	عدد سنوات تأسيس المشروع	سنة فأقل %15
		من سنة إلى سنتين %33.8
		من 2- أقل من 5 سنوات %33.8
		من 5 - أقل من 10 سنوات %13.8
		من 10 - أقل من 15 سنة %2.5
		15 سنة فأكثر* %1.3
		خدمات الوجبات السريعة والجاهزة %15
		مقاهي %7.5
		تسويق العقارات %5
		خدمات النظافة المنزلية %1.3
4	نشاط المشروع	خدمات توفير العمالة المنزلية الوافدة %1.3
		خدمات التوصيل %1.3
		خدمات صيانة وتصليح %3.7
		خدمات تفصيل ملابس %8.7
		خدمات غسل وكي الملابس %6.2
		خدمات الديكور %2.5
		نشاط خدمي آخر %0
		الإجمالي %52.5
		سلع غذائية %16.3
		سلع كيميائية %2.5
5	القائم بإدارة المشروع	سلع كهربائية %5
		سلع مكتبية %10
		سلع استهلاكية (ملابس، أحذية) %7.5
		سلع دوائية %6.2
		سلع تجميلية (مستحضرات تجميل) %0
		نشاط سلمي آخر %0
الإجمالي %47.5		
6	هل هناك شركاء في المشروع؟	مالك المشروع %82.5
		شخص آخر %17.5
7	خبرات الإدارة السابقة	نعم %68.8
		لا %31.3
7	خبرات الإدارة السابقة	لا توجد %40
		توجد خبرة لمدة 5 سنوات فأقل %36.3
		توجد خبرة سابقة لمدة أكثر من 5 سنوات %23.8
	الإجمالي	%100

حيث بلغ المتوسط العام له (4.16)، وبانحراف معياري (0.865). وقد حصلت العبارة رقم (17) «يركز المشروع على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تحقق له تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جديد» على أعلى درجة موافقة في حين حصلت العبارة رقم (19) «تضع إدارة المشروع نصب أعينها الاهتمام بعمليات الابتكار في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)» على أقل درجة موافقة.

جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
مؤشر الاستبعاد				
3	يتم تقليص المصروفات التشغيلية من خلال استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة النهائية.	4.46	0.654	1
2	نقوم في المشروع بتحديد واستبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية.	4.38	0.803	2
5	يعمل المشروع على استبعاد الآلات والمعدات غير الضرورية للعملية الإنتاجية.	4.18	0.942	3
4	نقوم باستبعاد الكوادر البشرية غير ذات الكفاءة التي ثبت فشلها في زيادة الطلب على خدمات أو منتجات المشروع.	4.16	0.947	4
1	نسعى في المشروع إلى الابتعاد عن البيع في موقع واحد.	4.07	0.964	5
المعدل		4.25	0.862	موافق تمامًا
مؤشر التقليل				
10	يضع المشروع خطة مدروسة لتقليل الأخطاء الداخلية والخارجية في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى أقل ما يمكن، بما يساهم في كسب ثقة العملاء.	4.32	0.823	1
8	تحاول إدارة المشروع تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليلها قدر الإمكان بما ينعكس إيجاباً على حجم التكاليف الكلية.	4.27	0.795	2
7	يعمل المشروع الصغير أو المتوسط الحالي على خفض حجم التكاليف من خلال تقليص الهدر في المواد الأولية إلى أقصى قدر ممكن.	4.26	0.775	3
6	نسعى إلى تقليل وقت عملية إنتاج السلع أو الخدمات لتقليل الهدر في الوقت.	4.22	0.923	4
9	يهتم المشروع بتقليل الخدمات أو المنتجات غير الضرورية للعملاء.	3.77	1.04	5
المعدل		4.17	0.871	موافق تمامًا
مؤشر الزيادة				
13	يركز المشروع على كسب رضا العملاء من خلال التركيز على جودة المنتج أو الخدمة.	4.42	0.742	1
14	تهتم إدارة المشروع بالتركيز على أكثر طرق التسليم ملاءمة للعملاء.	4.37	0.735	2
12	تهتم إدارة المشروع بالعرض المتميز للمنتجات أو الخدمات المقدمة كألية لزيادة المبيعات.	4.33	0.762	3
15	يعتمد المشروع على استراتيجية المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لزيادة المبيعات.	4.25	0.864	4
11	يعتمد المشروع على تعدد أماكن البيع لزيادة حصته السوقية.	4.06	0.932	5
المعدل		4.28	0.807	موافق تمامًا
مؤشر الابتكار				
17	يركز المشروع على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد.	4.30	0.847	1
16	يقوم المشروع بتشجيع الابتكار عند تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات أفراد المجتمع.	4.25	0.787	2
20	يملك المشروع القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية المستجدة.	4.18	0.797	3
18	يسعى المشروع إلى الابتكار المستمر في العمليات الإنتاجية من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.	4.10	0.935	4
19	تضع إدارة المشروع نصب أعينها الاهتمام بعمليات الابتكار في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).	3.98	0.961	5
المعدل		4.16	0.865	موافق تمامًا
المعدل العام		4.21	0.851	موافق تمامًا

الإجابة على السؤال الثاني

جدول رقم (4)

الاهتمام بمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
1	موافق تمامًا	0.807	4.28	المؤشر الثالث: الزيادة
2	موافق تمامًا	0.862	4.25	المؤشر الأول: الاستبعاد
3	موافق تمامًا	0.871	4.17	المؤشر الثاني: التقليل
4	موافق تمامًا	0.865	4.16	المؤشر الرابع: الابتكار
	موافق تمامًا	0.851	4.21	المعدل العام

جاء نص السؤال على النحو الآتي: «هل يوجد مؤشر معين من مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق قد أستاذت باهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض دون غيره من المؤشرات الأخرى؟»

يتضح من الجدول (4) أن المؤشر الثالث (الزيادة) ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق قد احتل المرتبة الأولى تلاه في المرتبة الثانية المؤشر الأول (الاستبعاد)، تلاه في المرتبة الثالثة المؤشر الثاني (التقليل)، في حين احتل المؤشر الرابع (الابتكار) المرتبة الرابعة والأخيرة. كما أن

النسب كانت متقاربة لجميع هذه المؤشرات وليس هناك فرق جوهري بل كلها تقع ضمن درجة الاستجابة بموافق تمامًا.

الإجابة على السؤال الثالث

جاء نص السؤال على النحو الآتي: «هل توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (حجم المشروع بحسب العمالة، وحجم المشروع بحسب رأس المال، وعدد سنوات تأسيس المشروع، ونشاط المشروع)؟»

تم استخدام اختبار (ت) للتحقق من وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (حجم المشروع بحسب العمالة، وحجم المشروع بحسب رأس المال، ونشاط المشروع)، إلى جانب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (عدد سنوات تأسيس المشروع). وتوضح الجداول الآتية ذلك:

الفروق تبعاً لمتغير حجم المشروع بحسب العمالة

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيم (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من المؤشرات (الأول، والثالث، والرابع) المتعلقين على التوالي بـ (الاستبعاد، والزيادة، والابتكار)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات (الاستبعاد، والزيادة، والابتكار) ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب العمالة).

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات الباحثين تُعزى إلى متغير حجم المشروع بحسب العمالة

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية		المؤشر
			مشروع متوسط (51-200 عامل) (ن=23)	مشروع صغير (6-50 عامل) (ن=57)	
غير معنوية	0.078	1.82	4.04	4.34	المؤشر الأول: الاستبعاد
معنوية	*0.02	2.41	3.91	4.27	المؤشر الثاني: التقليل
غير معنوية	0.162	1.41	4.15	4.34	المؤشر الثالث: الزيادة
غير معنوية	0.10	1.61	3.98	4.23	المؤشر الرابع: الابتكار
معنوية	*0.02	2.28	4.02	4.29	توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة

الفروق تبعاً لمتغير حجم المشروع بحسب رأس المال

يلاحظ من الجدول (6) أن قيم (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من المؤشرات الأربعة (الأول، والثاني، والثالث، والرابع) المتعلقة على التوالي بـ (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وكذلك في الدرجة الكلية لتوافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب رأس المال).

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات الباحثين تُعزى إلى متغير حجم المشروع بحسب رأس المال

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية		المؤشر
			مشروع متوسط (20-50 مليون ريال) (ن=22)	مشروع صغير (أقل من 20 مليون ريال) (ن=58)	
غير معنوية	0.08	1.77	4.03	4.33	المؤشر الأول: الاستبعاد
غير معنوية	0.113	1.60	3.99	4.23	المؤشر الثاني: التقليص
غير معنوية	0.363	0.916	4.20	4.32	المؤشر الثالث: الزيادة
غير معنوية	0.343	0.963	4.03	4.21	المؤشر الرابع: الابتكار
غير معنوية	0.158	1.44	4.06	4.27	توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة

الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات تأسيس المشروع

يلاحظ من الجدول (7) أن قيم (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من المؤشرات الأربعة (الأول، والثاني، والثالث، والرابع) المتعلقة على التوالي بـ (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وكذلك في الدرجة الكلية لتوافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (عدد سنوات تأسيس المشروع).

جدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق في استجابات الباحثين تُعزى إلى متغير عدد سنوات تأسيس المشروع

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية					المؤشر
			من 10 - 15 سنة فأكثر (ن=3)	من 5 - 10 سنوات (ن=11)	من 2- أقل من 5 سنوات (ن=27)	من سنة إلى سنتين (ن=27)	سنة فأقل (ن=12)	
غير معنوية	0.867	0.316	4.26	4.12	4.20	4.32	4.31	المؤشر الأول: الاستبعاد
غير معنوية	0.148	1.75	3.53	3.92	4.14	4.32	4.25	المؤشر الثاني: التقليص
غير معنوية	0.499	0.849	3.86	4.16	4.28	4.39	4.30	المؤشر الثالث: الزيادة
غير معنوية	0.951	0.173	4.00	4.09	4.19	4.14	4.26	المؤشر الرابع: الابتكار
غير معنوية	0.598	0.694	3.91	4.07	4.20	4.29	4.28	توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة

الفروق تبعاً لمتغير نشاط المشروع

يلاحظ من الجدول (8) أن قيم (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من المؤشرات الأربعة (الأول، والثاني، والثالث، والرابع) المتعلقة على التوالي بـ (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وكذلك في الدرجة الكلية لتوافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (نشاط المشروع).

المناقشة

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين
تُعزى إلى متغير نشاط المشروع

المؤشر	المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المعنوية
	سلي (ن=38)	خدمي (ن=42)			
المؤشر الأول: الاستبعاد	4.21	4.29	0.663	0.509	غير معنوية
المؤشر الثاني: التقليل	4.09	4.23	1.03	0.306	غير معنوية
المؤشر الثالث: الزيادة	4.24	4.32	0.668	0.506	غير معنوية
المؤشر الرابع: الابتكار	4.06	4.25	1.34	0.182	غير معنوية
توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة	4.15	4.27	1.12	0.265	غير معنوية

ويمكن أن ترجع هذه النتائج المتعلقة بتوافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (ككل) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بدرجة (موافق تمامًا)، إلى إدراك العديد من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأهمية توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في مشروعاتهم، لاسيما في ضوء ما يترتب على توافرها من مردودات إيجابية، حيث تؤكد الرؤى النظرية ومنها ما ذكره جاندليني وفنانزي (Gandellini and Venanzi, 2011) على أنه يمكن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق بشكل فعال من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة للحد من

المنافسة وخلق ففزة في القيمة لكل من المشروع وعملائه. كما أشار (Samrin and Nasution, 2107) إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف مجالاتها ينبغي أن تطبق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال وضع قيمة جديدة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لعملائها، وأن تضع نفسها في بيئة سوقية غير قابلة للتنافس.

وتتفق النتائج السابقة بوجه عام مع ما أظهرته دراسات عديدة سابقة، ومنها نتائج دراسة قاسم ومحمد (2013) التي انتهت إلى توافر كافة مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية بالموصل. كما يوجد اتفاق بين النتائج سالفة الذكر ونتائج دراسة (Bagheri et al., 2013)، التي أظهرت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة ميديكوم الإيرانية جاء في المستوى الأمثل. وهي تتفق أيضًا مع نتائج دراسة (Hersh and Abusaleem, 2016) التي أشارت إلى ميل شركات الاتصالات السعودية لقبول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار) للحصول على ميزة تنافسية. ومن جهة أخرى تقترب هذه النتائج مع نتائج دراسة نصور (2016) التي أوضحت أن تطبيق شركات العصائر السورية باللذقية لاستراتيجية المحيط الأزرق (ككل) جاء بدرجة مرتفعة. كذلك تتفق تلك النتائج - إلى حد بعيد - مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت تبني مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق من قبل شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة بدرجة كبيرة. وهي تتفق أيضًا مع نتائج دراسة لفته (2018) التي أوضحت وجود درجة كبيرة لتطبيق مؤشرات استراتيجية السوق الأزرق في الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد.

الاستبعاد

ويمكن أن تُعزى هذه النتائج المتعلقة بتوافر مؤشر الاستبعاد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (موافق تمامًا)، إلى حاجة غالبية المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى خفض التكاليف الإجمالية للعملية الإنتاجية على النحو الذي يساهم في زيادة الأرباح، حيث يعد مؤشر الاستبعاد من المؤشرات الهامة التي يمكن من خلالها تقليل المصروفات التشغيلية من خلال استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة النهائية، إلى جانب استبعاد العناصر والمعدات غير الضرورية في العملية الإنتاجية. يمكن تفسير حصول العبارة رقم (1) على أقل درجة استجابة مقارنة بباقي عبارات هذا المؤشر، بعدم وجود موارد مالية كافية لدى مالكي عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة لزيادة منافذ البيع المخصصة لمشروعاتهم.

وتنسجم النتائج السابقة بدرجة كبيرة مع نتائج دراسة الطائي (2006) التي أشارت إلى أن توافر مؤشر الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة). وهي تتفق أيضًا مع نتائج دراسة نصور (2016) التي انتهت إلى أن تطبيق بعد الاستبعاد في شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة). كذلك تتفق مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت أن تبني مجال الاستبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة.

التقليص

وقد ترجع هذه النتائج المتعلقة بتوافر مؤشر التقليص في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة (موافق تمامًا)، إلى اهتمام غالبية مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، وهو لن يتحقق بالتركيز على زيادة المبيعات فحسب، حيث إن جني الأرباح يرتبط كذلك بتقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة، الأمر الذي يدفع هؤلاء المالكين إلى التركيز على صياغة خطط مدروسة لتقليص الأخطاء الداخلية والخارجية في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى أقل ما يمكن، وتخفيض النفقات غير الضرورية وتقليصها قدر الإمكان بما ينعكس إيجاباً على حجم التكاليف الكلية، علاوة على خفض حجم التكاليف من خلال تقليص الهدر في المواد الأولية إلى أقصى قدر ممكن.

ومن الرؤى النظرية التي تنسجم مع هذا التفسير، ما أورده الطائي (2009) بشأن ضرورة قيام المنظمات باتباع منهجية التقليص للأعمال أو الممارسات غير الهامة مع خفض النفقات والتكاليف غير اللازمة. بينما يمكن تفسير حصول العبارة رقم (9) على أقل درجة استجابة مقارنة بباقي عبارات هذا المؤشر، بضعف قدرة بعض مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أفراد عينة الدراسة على تحديد الخدمات أو المنتجات غير الضرورية بالنسبة للعملاء، أو لكون مشروعاتهم لا تتضمن خدمات أو منتجات غير الضرورية يمكن تقليصها. وتتفق هذه النتائج - إلى حد بعيد - مع نتائج دراسة الطائي (2006) التي أشارت إلى أن توافر مؤشر التقليص ضمن استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (عالية). وهي تتفق أيضاً مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت أن تبني مجال التقليص ضمن استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة.

في حين تختلف النتائج المشار إليها أعلاه مع دراسة نسور (2016) التي أظهرت أن تطبيق شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية لبعد التقليص ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (متوسطة).

الزيادة

ويمكن تفسير هذه النتائج التي تعكس توافر مؤشر الزيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة (موافق تمامًا)، بوجود فكرة سائدة لدى غالبية مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمحور حول ضرورة الاهتمام بالعناصر أو العوامل التي من شأنها تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة بوصفها ركيزة أساسية للاستمرارية في السوق، الأمر الذي يدفعهم للتركيز على جودة المنتج أو الخدمة، والاعتماد على أكثر طرق التسليم ملاءمة للعملاء، فضلاً على عرض منتجاتهم أو خدماتهم بطريقة مميزة بما يساهم في كسب رضا العملاء وزيادة المبيعات في آن واحد. ومن الرؤى النظرية التي تنسجم مع هذا التفسير، ما ذكره البدراني (2017) حول أن الاهتمام بزيادة العناصر التي يحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على تحسين جودة السلع أو الخدمات المطلوبة وفقاً لمتطلبات الزبائن ينعكس إيجاباً على تحقيق ميزة تنافسية في السوق. بينما يمكن تفسير حصول العبارة رقم (11) على أقل درجة استجابة مقارنة بباقي عبارات هذا المؤشر، إلى حداثة تأسيس غالبية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يحد من قدرة مالكيها على تعدد أماكن البيع لزيادة الحصة السوقية، لاسيما أن (67.8%) من المشروعات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات تأسيسها (من سنة إلى أقل من 5 سنوات)، وذلك كما أوضحت البيانات المبينة بالجدول (2).

وتتفق النتائج السابقة - إلى حد بعيد - مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، بما في ذلك نتائج دراسة الطائي (2006) التي أشارت إلى أن توافر مؤشر الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة)، ونتائج دراسة نصور (2016) التي بينت أن تطبيق بعد الزيادة في شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة). كذلك تقترب النتائج السابقة مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت أن تبني مجال الزيادة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة.

الابتكار

وقد ترجع هذه النتائج المتعلقة بتوافر مؤشر الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كأحد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (موافق تمامًا)، إلى إدراك مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض لأهمية الابتكار في تحقيق الاستمرارية وجني الأرباح وكسب رضا العملاء، الأمر الذي دفعهم للاهتمام بابتكار منتجات أو خدمات مبتكرة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، إضافة إلى تركيزهم على تشجيع الابتكار عند تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات أفراد المجتمع. ومن الرؤى النظرية التي تنسجم مع هذا التفسير، ما أورده الحوراني (2017) بشأن أن الابتكار يُعد أحد أبرز سمات المنظمات المتقدمة التي تدفع إلى البحث عن أفكار جديدة، والتوصل إلى طرائق مبتكرة لتقديم وإنتاج وعرض السلع والخدمات على النحو الذي يحظى برضا الزبون. بينما يمكن تفسير حصول العبارة رقم (19) على أقل درجة استجابة مقارنة بباقي عبارات هذا المؤشر، بأن بعض مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ما زالوا يواجهون صعوبة في الاهتمام بعمليات الابتكار في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)؛ نظرًا للافتقار للخبرة الكافية من جهة، وعدم توافر الموارد المالية اللازمة لذلك من جهة أخرى، إضافة إلى القلق بشأن ما قد يترتب على عمليات الابتكار في المزيج التسويقي من مخاطرة.

وتتفق النتائج السابقة - إلى حد بعيد - مع نتائج دراسة الطائي (2006) التي أشارت إلى أن توافر مؤشر الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة). كما تتفق مع نتائج دراسة نصور (2016) التي بينت أن تطبيق بعد الابتكار في شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية ضمن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة (مرتفعة). كذلك تقترب النتائج السابقة مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت أن تبني مجال الابتكار ضمن استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني

قد ترجع النتائج ذات الصلة بمجىء المؤشر الثالث (الزيادة) في المرتبة الأولى ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، إلى اقتناع عدد كبير من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأولية التركيز على زيادة العناصر والعمليات التي من شأنها تحسين جودة المنتج أو الخدمة مقارنة بأي مؤشر آخر. في حين قد تعزى النتائج المتعلقة بمجىء المؤشر الرابع (الابتكار) في المرتبة الأخيرة ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، إلى افتقار بعض مالكي هذه المشروعات للمهارات الإبداعية، أو نتيجة تخوفهم من وجود متطلبات مالية كبيرة تلزم لإجراء عمليات الابتكار في المزيج التسويقي.

وتتفق النتائج السابقة بوجه عام مع ما أظهرته نتائج دراسة قاسم ومحمد (2013) حول تباين درجة توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بالموصل. كما تتفق تلك النتائج - في جزء منها - مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة باغيري وآخرون (Bagheri et al., 2013). بشأن مجيء بُعد (الزيادة) أو (خلق سوق غير تنافسي) في المرتبة الأولى ضمن أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة ميدكوم للإنتاج والتصنيع الإيرانية. وهي تتفق أيضاً - جزئياً مع نتائج دراسة الحوراني (2017) التي بينت أن مجال الزيادة جاء في المرتبة الأولى ضمن مجالات استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، فيما احتل مجال الابتكار المرتبة الأخيرة. كذلك تتفق هذه النتائج - جزئياً - مع ما أوضحته نتائج دراسة لفته (2018) حول أن مؤشر الزيادة جاء في المرتبة الأولى ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد.

في حين تختلف النتائج السابقة مع ما أظهرته بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة الطائي (2006) التي بينت نتائجها أن الاهتمام بمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق معمل بببسي الكوفة جاء تنازلياً كما يلي: (الابتكار، فالزيادة، فالتقليص، فالاستبعاد)، ودراسة نصور (2016) التي توصلت إلى أن ترتيب تطبيق شركات العصائر السورية بمحافظة اللاذقية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء تنازلياً كما يلي: بُعد الابتكار في المرتبة الأولى، تلاه بُعد (الزيادة) في المرتبة الثانية، تلاه بُعد (الاستبعاد) في المرتبة الثالثة، في حين جاء بُعد (التقليص) في المرتبة الأخيرة. كما تختلف مع نتائج دراسة البدراني (2017) التي بينت أن الاستبعاد احتل المرتبة الأولى ضمن مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة زين للاتصالات بمدينة الموصل العراقية، تلاه مؤشر الزيادة، فمؤشر الابتكار، فيما احتل مؤشر التقليص المرتبة الأخيرة.

إجابة السؤال الثالث

قد ترجع النتائج ذات الصلة بعدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشرات (الاستبعاد، الزيادة، الابتكار) ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب العمالة)، إلى أن أفراد العينة من مالكي المشروعات الصغيرة من حيث حجم العمالة (6-50 عامل)، أو أفراد العينة من مالكي المشروعات المتوسطة (51-200 عامل) يدركون على حد سواء أهمية العمل على استبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية بما يساهم في خفض التكاليف دون التأثير على عمل مشروعاتهم، وضرورة زيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل مشروعاتهم، علاوة على أهمية الاهتمام بخلق منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وذلك بصرف النظر عن حجم المشروع بحسب العمالة.

كما يتبين من الجدول السابق أن قيم (ت) معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من المؤشر (الثاني) المتعلق بـ (التقليص)، وكذلك في الدرجة الكلية لتوافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة؛ مما يشير إلى وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشر (التقليص)، ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب العمالة)، ولصالح فئة مشروع صغير (6-50 عامل).

يمكن أن تُعزى النتائج المتعلقة بوجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشر (التقليص) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض إلى متغير (حجم المشروع بحسب العمالة)، ولصالح فئة مشروع صغير، إلى أن المشروعات الصغيرة التي تتضمن عدد محدود من العمالة تتسم بانخفاض الأرباح المتحصل عليها، وذلك نتيجة لصغر حجم الإنتاج، الأمر الذي يدفعها إلى التركيز على خفض الخدمات غير الضرورية التي تقدم للزبائن، إضافة إلى تقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة مقارنة بالمشروعات متوسطة الحجم من حيث عدد العمالة، وذلك على النحو الذي يساهم في زيادة نوعية في معدل الربحية. ومن جهة أخرى، يمكن تفسير النتائج إلى أن مالكي المشروعات الصغيرة ذات العدد المحدود من العمالة يستشعرون بوجود خطورة كبيرة على استمرارية مشروعاتهم في ظل العمل في بيئة تتسم بالصراع التنافسي، خاصة في ظل محدودية معدل الإنتاج المرتبط بصغر حجم العمالة، الأمر الذي يدفعهم إلى التركيز على تحقيق النجاح من خلال تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق التي تحد من المنافسة وتحقق قفزة في القيمة لكل من المشروع وعملائه، ووضع نفسها في بيئة سوقية غير قابلة للتنافس، وذلك مقارنة بمالكي المشروعات المتوسطة التي تتسم بحجم أكبر من العمالة.

الفروق تبعاً لمتغير حجم المشروع بحسب رأس المال

قد ترجع النتائج ذات الصلة بعدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير (حجم المشروع بحسب رأس المال)، إلى أن أفراد العينة من مالكي المشروعات الصغيرة من حيث حجم رأس المال (أقل من 20 مليون ريال سعودي)، أو أفراد العينة من مالكي المشروعات المتوسطة (20-50 مليون ريال سعودي) يدركون على حد سواء أهمية العمل على استبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية بما يساهم في خفض التكاليف دون التأثير على عمل مشروعاتهم، وتقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة، إلى جانب ضرورة زيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل مشروعاتهم، علاوة على أهمية الاهتمام بخلق منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وذلك بصرف النظر عن حجم المشروع بحسب رأس المال.

الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات تأسيس المشروع

يمكن أن تعزى النتائج ذات الصلة بعدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض إلى متغير (عدد سنوات تأسيس المشروع)، إلى أن أفراد العينة من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء التي حديثة أو قديمة التأسيس يدركون على حد سواء أهمية العمل على استبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية بما يساهم في خفض التكاليف دون التأثير على عمل مشروعاتهم، وتقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة، إلى جانب ضرورة زيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل مشروعاتهم، علاوة على أهمية الاهتمام بخلق منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وذلك بصرف النظر عن عدد سنوات تأسيس مشروعاتهم.

تتفق النتائج السابقة مع ما جاءت به نتائج دراسة الحوراني (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغائية في قطاع غزة تعزى إلى متغير عمر الشركة.

الفروق تبعاً لمتغير نشاط المشروع

يمكن أن تعزى النتائج ذات الصلة بعدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض إلى متغير (نشاط المشروع)، إلى أن أفراد العينة من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء الخدمية منها أو السلعية يدركون على حد سواء أهمية العمل على استبعاد العناصر غير الضرورية في العملية الإنتاجية بما يساهم في خفض التكاليف دون التأثير على عمل مشروعاتهم، وتقليل العمليات غير الضرورية ذات القدرة على خفض تكاليف الإنتاج للمنتجات أو الخدمات المقدمة، إلى جانب ضرورة زيادة العناصر ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل مشروعاتهم، علاوة على أهمية الاهتمام بخلق منتجات أو خدمات جديدة تساهم في خلق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وذلك بصرف النظر عن نشاط مشروعاتهم.

توصيات الدراسة

في ضل النتائج السابقة التي تظهر توافر مؤشرات ايجابية حول توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض يتعين على هيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعم هذه المشروعات لمساعدتها في النمو والتوسع خصوصاً عند رغبتها في ذلك لتوافر البيئة المناسبة في هذه المشروعات وكذلك نقل التجربة إلى المشروعات في المدن الأخرى للاستفادة من الايجابيات وتلافي السلبيات التي قد تظهر.

مقترحات الدراسات المستقبلية

يقترح الباحثان إجراء الدراسات والأبحاث التالية:

- 1- إجراء دراسة للكشف عن واقع توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمناطق مختلفة من المملكة.
- 2- إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- البدراني، إيمان عبد محمد. (2017). «استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40 (110)، 183-199.
- الحوراني، يوسف موسى. (2017). «مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطائي، حميد عبد النبي؛ والعلاق، بشير عباس. (2009). *تسويق الخدمات*. الأردن: دار البيازوري للنشر.
- الطائي، يوسف حجيم. (2006). «استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة»، *القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 8 (4)، 9-53.
- النمروطي، خليل؛ وأحمد صيدم. (2012). «بطالة الخريجين ودور المشروعات الصغيرة في علاجها»، مؤتمر *الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 448-469.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2017). *مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة*. المملكة العربية السعودية: الهيئة العامة للإحصاء.
- حاج الأمين، إدريس؛ وموسى أبو تمة. (2018). «مدى مساهمة التعليم المحاسبي بالجامعات السعودية في تطوير وزيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء رؤية المملكة 2030 بالتطبيق على جامعة الملك خالد»، *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)*، الولايات المتحدة الأمريكية، 9 (29)، 151-170.
- حمودي، وجدان حسن. (2013). «دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل»، *مجلة كلية الحداثة الجامعة*، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، (41)، 89-120.
- طالب، علاء؛ وزينب البناء. (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والخبرة التنافسية المستدامة*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد المؤمن، علي معمر. (2010). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيه في الأساسيات والتقنيات والأساليب*. (ط2)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- قاسم، سعد؛ وسعيد محمد. (2013). «مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل»، *مجلة تنمية الرافدين*، العراق، 35 (ملحق)، 39-55.
- كيم، تشان؛ ورينيه ماوبرغن. (2006). *استراتيجية المحيط الأزرق*، ترجمة: جابنوت حافظ، سوريا: دار الفكر.
- لفتة، بيداء ستار. (2018). «مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق»، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 13 (42)، 22-37.
- نجم، نجم عبود. (2010). *إدارة اللاملموسات*. الأردن: دار البيازوري.
- منصور، ريزان. (2016). «دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو السوق دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية»، *مجلة جامعة البعث*، 38 (28)، 43-63.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2010). *خطة التنمية التاسعة (2010-2014)*. المملكة العربية السعودية.
- وزارة التجارة والصناعة (2009) *الاستراتيجية الصناعية الوطنية، تقرير مؤقت معدل*. المملكة العربية السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bagheri, R.; Eslami, S.; Yarjanli, M. and Ghafoorifard, N. (2013). «Factors Affecting the Implementation of the Blue Ocean Strategy: A Case Study of Medicom Production Manufacturing Company», *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4): 213-222.
- Choyt, Marc. (2007). *My Application of Blue Ocean Strategy to Jewellery*. Fair Jewelry Action.
- Gandellini, G. and Venanzi, D. (2011). «Purple Ocean Strategy: How to Support SMEs' Recovery. Procedia - *Social and Behavioral Sciences*, (24), 1-15.
- Gunasekaran, A. and Cheng, E. (2008). «Special Issue on Logistics: New perspective and challenges», *Omega*, 36 (4), 505-664.
- Hersh, A. and Abusaleem, K. (2016). «Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage», *Journal of Accounting & Marketing*, 1-8, (3)5.
- Kim, C. and Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school Press.
- Lindmark, A.; Nilsson-Roos, M and Stureson, E. (2009). «Difficulties of Collaboration for Innovation: A Study in the Öresund Regio», *Unpublished Master Thesis*, School of Economics and Management, Lund University, Sweden.
- Samrin, A. and Nasution, M. (2017). «The Formulation of Blue Ocean Strategy for Small and Medium Industry in Tanjung Balal City North Sumatra, Indonesia». *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. (12), 956-978.
- Yang, K. (2007). *Voice of the Customers: Capture and Analysis*. Prentice Hall.

The Availability of Blue Ocean Strategy Indicators In the Small and Medium Enterprises in Riyadh: Applied Study

Mohammed K. Alswied

Postgraduate Researcher

Business Administration Department

Arab East Colleges, Riyadh

Kingdom of Saudi Arabia

Email: j1f@hotmail.com

Dr. Ahmed M. Alqarni

Assistant Professor

Business Administration Department

Arab East Colleges, Riyadh

Kingdom of Saudi Arabia

E-mail: amalqarni@arabeast.edu.sa

ABSTRACT

The study aims to identify the availability of blue ocean strategy indicators in the small and medium enterprises in Riyadh. In order to achieve these objectives, the analytical descriptive method was used, and the questionnaire was used to collect data from the study sample, which included (80) respondents of the owners of small and medium enterprises in Riyadh city.

The study results showed that the availability of blue ocean strategy indicators (combined) in the small and medium enterprises in Riyadh was with a high degree. Also, the study results showed that the (Raising) indicator has attracted the interest of the small and medium enterprises in the city of Riyadh, where it ranked first, followed by the (Elimination) indicator, followed by the (Reduction) indicator, then the (Creation) indicator came in the last.

The researcher also found that there were no significant differences at the level of significance (0.05) in respondents' responses to the availability of blue ocean strategy indicators in the small and medium enterprises in Riyadh city due to the following variables: (project size depending on capital, years of establishment, project activity), while differences were found in the availability of the (Reduction) indicator, and in the blue ocean strategy indicators (combined) due to a variable of (project size depending on labor), and in favor of a small project category (the number of employees ranges between 6 to 50 workers).

Key words: *Strategy, Small and Medium Enterprises, Blue Ocean, Saudi Arabia*