

مدى تبني مصرف الوحدة لاستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة في مدينة بنغازي (ليبيا)

The Extent to Which Wahda Bank to implement of the Blue Ocean Strategy from the Point of View the Top and Middle Management Managers at the Public Administration in Benghazi (Libya).

أ.د. وائل محمد جبريل* د. أحمد محمد العوامي د. عبد المطلب محمد مختار
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة بنغازي أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة درنة

تاريخ القبول: 2022/11/07

تاريخ الاستلام: 2022/11/04

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تبني مصرف الوحدة بمدينة بنغازي لاستراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق معنوية لاستجابات المبحوثين حول مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى بعض المتغيرات الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحثون بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (30) مديراً، وكشفت الدراسة أن المستوى العام لتبني استراتيجية المحيط الأزرق جاء مرتفعاً، وكان أكثر الأبعاد ممارسة بُعد التقليل وبدرجة مرتفعة؛ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة باستثناء متغير المستوى التعليمي ولصالح المؤهل الجامعي وبدرجة مرتفعة؛ وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بالمصرف محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق ، مصرف الوحدة ، بنغازي (ليبيا).

تصنيف JEL: M11؛ L26 ؛ M12.

Abstract : The study aims to know the extent to which Wahda Bank in Benghazi adopted the Blue Ocean Strategy, The study also aims to identify the extent of significant differences for the respondents' to the blue ocean strategy due to some of the following variables: gender, age, educational level, service period, and to achieve the desired aims, the study applied the case study method. Therefore, the researchers have developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population was represented in all the directors of middle and high departments in the public administration in the Wahda Bank in Benghazi, They were about (30) director. The results found were summarised as follows: **Firstly**, The study revealed that level of adoption of the blue ocean strategy collectively was high, **Second**, the study showed that most implemented dimension is the dimension of reduction and with a high degree. **Thirdly**, the study showed that there were no significant differences for the opinions of the respondents on adopting the blue ocean strategy due to the personal and functional variables under study except for the educational level variable and in favor of the university qualification and to a high degree . Finally, study provided a set of recommendations that will hopefully be followed for strengthen the practice of the bank's blue ocean strategy.

Key words: Blue Ocean Strategy, Wahda Bank, Benghazi (Libya).

JEL Classification Codes: L26 ؛ M11 ؛ M12.

➤ الإطار العام للدراسة:

* المؤلف المراسل: وائل محمد جبريل.

المقدمة:

يحظى موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المنظمات والمنظمات العالمية، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المنظمات واستمراريتها (عبد الوهاب، 2012). الأمر الذي يستوجب من المنظمات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط و اكتساح موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها (شيقارة، 2005)، وهذا لا يتأتى إلا بالبحث عن أسواق جديدة تنعدم أو تقل فيها المنافسة باتباع استراتيجية المحيط الأزرق (رؤوف، 2010: 318).

نتيجة لما سبق من تحديات كان لزاماً على المنظمات اعتماد استراتيجيات على قدر كبير من المرونة إلى أن تصل لاعتماد استراتيجيات مثلى تمكنها من المواءمة بين مواردها المتاحة واغتنام الفرص لتقديم قيمة عالية للعملاء والمنظمة معاً.

وقد أثبت كل من (Kim & Mauborgne, 2005) عبر عديد الأبحاث التي قاما بها أن هناك محيطان في عالم الأعمال هما المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، المحيط الأحمر هو السوق الذي تتنافس فيه المنظمات بقوانين المنافسة الحالية بحيث أن الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات تبني وكأنها في ساحة حرب ولا بد من اتباع أساليب تنافسية قتالية لتحقيق النصر، لذا سميت هذه الأسواق المحيط الأحمر، أما المحيط الأزرق فهو الأسواق والصناعات غير المكتشفة من قبل المنافسين وتمثل عالم واسع لم يتم سبره بعد (المشني، 2011).

مشكلة الدراسة:

إن المصارف الليبية لن تكون قادرة على التنافسية والاستدامة في السوق، إذا ما سادت المنافسة النشاط المصرفي، والتي بدأت ملاحظتها تظهر في السوق الليبية، خاصة بعد صدور القانون رقم (1) لسنة 1993، بشأن المصارف والنقد والانتماء، الذي سمح بتأسيس المصارف التجارية الخاصة في شكل شركات مساهمة ليبية، وإجازة الإذن للمصارف غير الوطنية (الأجنبية) بفتح فروع أو وكالات لها في ليبيا، وذلك وفقاً للشروط التي يحددها مصرف ليبيا المركزي بعد موافقة ما يسمى باللجنة الشعبية العامة (سابقاً) (الكبيخا والزليطني، 2014: 3).

إن من أهم التحديات التي تواجه المصارف الليبية سواء العامة منها والخاصة هي التشابه في عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه المصارف لأن هذه المصارف تعمل في ظل بيئة تتسم بالتشبع والديناميكية مما يحد من قدرتها على تلبية حاجات العملاء وينعكس على قدرتها على مجابهة المنافسة (Hana, 2013)، الأمر الذي يلزم هذه المصارف الابتعاد عن الاساليب والاستراتيجيات التقليدية في تقديم هذه الخدمات لكي تنأى بنفسها عن التنافس التقليدي عبر اتباع استراتيجيات جديدة واعتماد أساليب مبتكرة لخلق منتجات وقيم جديدة تميز بها وتحقق لها أسواقاً جديدة لم تدخلها أية مصارف أخرى، أي انتهاجها أسلوب مناسب يضمن لها التفرد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر اتباع استراتيجية المحيط الأزرق.

ولأن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مهمة إدارية صعبة تقع مسؤوليتها على الإدارة العليا بمشاركة المستويات الإدارية الأخرى بالمنظمات؛ فإنه لا بد من التعرف على مدى تبني قيادات المنظمات باستراتيجية المحيط الأزرق؛ إنطلاقاً مما سبق، فإن الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما مدى تبني مصرف الوحدة لاستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة في مدينة بنغازي؟.
- هل هناك فروق جوهريّة لاستجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخدمة؟.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الحاجة إلى التغيير وإحداث الفروق في إنشاء أسواق جديدة والابتعاد عن المنافسة التقليدية التي قد تشكل خطراً على أداء المنظمات.
- تكتسب الدراسة أهميتها من الحدّثة النسبية للموضوع، كما أنها قد تُسهم في زيادة تسليط الضوء على ضرورة انتهاز هذه الاستراتيجية في قطاع المصارف بشكل عام والليبي بشكل خاص.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة في مدينة بنغازي، على حد علم الباحثين.
- قد تفيد الدراسة الإدارة العليا بمصرف الوحدة بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى تبني مصرف الوحدة لاستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة للمصرف بمدينة بنغازي.
- التعرف على مدى وجود فروق جوهريّة لاستجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخدمة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها قد تُعزّض وتُعزز ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بالمصرف محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الإدارة العامة في مصرف الوحدة بمدينة بنغازي.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة كل من مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي.

- الحدود الموضوعية: الدراسة تتناول متغير استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الأبعاد التالية: الابتكار، الزيادة، التقليص، الاستبعاد.

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2019/2020.

➤ الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

استراتيجية المحيط الأزرق مفهوم حديث نسبياً أستحوذ على اهتمام الأكاديميين وممارسي الأعمال، حيث يناضل العلماء لتحديد الميزة التنافسية المستدامة، لأن فكرة التفكير خارج المنافسة هي بالفعل طريقة جديدة لاستكشاف فرص العمل والحفاظ على الأداء المتفوق (Agnihotri 2015). وكما سبق الإشارة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق أول من تطرق لها كل من (Kim & Mauborgne, 2005) وتقضي بالتركيز على الجزء المجهول غير المطروق في السوق والعمل على اختراقه والابتعاد عن النمطية في تقديم منتجات تقليدية تحظى بتنافسية عالية.

يرى كل من (Kim & Mauborgne, 2015) أن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق يُشير إلى كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد. هناك من يوضح بأن استراتيجية المحيط الأزرق تعني بإكتشاف المناطق النائية من السوق والتي لم يتطرق إليها أحد من المنافسين من خلال إبتكار القيمة (الحوارني، 2017: 12).

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

قدم (Kim and Mauborgne, 2015) ستة مبادئ رئيسة تستخدم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، وقد حاول الكثير من الباحثين التطرق لهذه المبادئ عبر تحليلها ودراستها من جوانبها المختلفة (جرادات وآخرون، 2017؛ الحوارني، 2017؛ 2036؛ Lohtander et al., 2017):

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق: هذا المبدأ يدعو للإنفلات من المنافسة عبر النظر إلى ما وراء حدود الصناعة بدلاً من البحث ضمن حدودها، والتوجه نحو الصناعات البديلة والابتعاد عن العروض الحالية والزبائن الحاليين.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام: وذلك لكي لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين كم البيانات المتوافرة، وهذا المبدأ يساعد على التركيز الجيد على البيئة التنافسية، والعمل على التركيز على الأهداف العامة وتحقيق رسالة المنظمة من خلال مستوى أداء عالٍ.

المبدأ الثالث: الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي: هذا المبدأ ينادي بابتكار القيمة من خلال أخذ مسار معاكس لما عليه الأسواق الحمراء بالتركيز على العملاء غير الحاليين للمنظمة.

المبدأ الرابع: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح: حيث يتم ترتيب الاستراتيجيات الملائمة للبيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة مما يساعد متخذي القرار على وضع الاستراتيجية المثلى وفق ما يتوافر من موارد، ويمكن من تنفيذ الاستراتيجية في زمانها ومكانها المناسب، وبالتالي تحقيق الأهداف وتحقيق متطلبات العملاء، وفق معايير منفعة العميل، السعر، الكلفة والتبني.

المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمنظمات: يجب بذل الجهد في تخطي العوائق الناتجة من التنافس من خلال ترتيب الأولويات وإعادة توزيع المهام والأدوار من خلال التدريب والمشاركة والتعلم، وذلك للحد مما قد يظهر من مشاكل تصاحب تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

المبدأ السادس: توافق الأسس النظرية مع التطبيق: إن أساس النجاح للمنظمة هو مدى حسن اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها، مع وضع التفسيرات والتوقعات والارتباطات المنطقية من قبل فريق العمل.

أبعاد أو مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق:

اعتمد أغلب الباحث على عدة أبعاد أو مؤشرات لاستراتيجية المحيط الأزرق وهي (الابتكار، الزيادة، التقليل والاستبعاد)، وتصاغ هذه المؤشرات على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعاد في الأسواق الحمراء (Siegemund, 2009) ؛ طالب والبنا 2012؛ Kim and Mauborgne, 2015 ؛ جرجنازي، 2018؛ بريس وآخرون، 2019) وتتمثل هذه المؤشرات على النحو الآتي :

الابتكار: وهو صفة مميزة للمنظمات الرائدة في البيئات المتقلبة اليوم، فالمنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد وفق أسس حديثة ومتطورة، والابتكار يتمثل في إيجاد وخلق الأفكار والطرق لتقديم منتجات ترضي العملاء، أو إيجاد نظم وممارسات تساعد المنظمة في الانتاج بشكل أفضل، لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادة ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.

الزيادة: تمثل إضافة بعض الأشياء التي تزيد من القدرة على زيادة وتحسين الجودة المطلوبة في المنتجات للعملاء، مما يمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق، من حيث التركيز على عنصر الزيادة؛ ومن بعض الأمثلة على هذا المؤشر هو الزيادة في أماكن البيع، طرق العرض ومستوى الجودة وغيرها.

الاستبعاد: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة، فمثلاً استبعاد بيع منتجات المنظمة في سوق معين أو استبعاد بعض العاملين الذين يركون العمل بالمنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد المصروفات العالية بحيث تقلل من تكلفة عملية الانتاج، إن المنطق من هذا المؤشر تحقيق وفر في المصروفات بحيث لا تؤثر على عمل المنظمة.

التقليل: يتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للعملاء والتي ترفع التكاليف دون عائد مناسب، حيث تقلص المنظمة حجم استثماراتها للحد الأدنى من خلال تقليل الأفكار غير الضرورية، من أمثلة ذلك تقليل التطبيقات المضرة بالبيئة، بحيث يتم إنتاج افكار بيئية جديدة مما يخلق ميزة للمنظمة عن منافسيها.

الدراسات السابقة:

قام كل من قاسم ومحمد (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على المسارات المتوافرة من استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بالموصل، والذي بلغ عددهم 33 مدير، تناولت الدراسة مسارات (المنظور الزمني والانتقال عن عبر الكتل الاستراتيجية و منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي والنظر إلى تقديم العروض لمنتجات وخدمات مكملة، وقد أظهرت تحليل بيانات الدراسة عن توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة قيد الدراسة.

بينما سعى حمودي (2013) إلى بحث العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات العملاء بشركة الأثاث المنزلي بمدينة الموصل العراقية، وقد أظهرت النتائج علاقة ارتباط وثيقة بين المتغيرين، ويفسر ذلك سعي الشركة لإيجاد سلع جديدة تماشى التطورات الحاصلة من خلال طرح منتجات تتلاءم مع تفضيلات الزبائن.

أما Agnihotri (2016) فقد قام بتحليل نقدي لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وتفردتها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى، حيث تم التركيز على تحليل نموذج السيناريوهات التنافسية، وأنه قد أغفلت مفاهيم مهمة مثل مفهوم الابتكار في القيمة برغم أن هذا المفهوم ليس الوحيد أو الأساس لتطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق. كما بينت الدراسة أن بعض النماذج المقترحة لتبني المحيط الأزرق قد لا تصلح في الأسواق الناشئة. وقد اقترحت استراتيجية (CANVAS) كأداة مفيدة تساعد في البحث عن قيمة ابتكارية.

كما وقد هدفت دراسة أبو جلاله (2017) إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق بمتغيراتها (الابتكار، الزيادة، التقليل والاستبعاد). وتكونت عينة الدراسة القيادات الإدارية والعاملين بمجمع الحديد والصلب بمصراتة (ليبيا) بلغ حجمها 133 من القيادات و 343 من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها دور في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المجمع قيد الدراسة من وجهة نظر القادة والعاملين وإنه لا يوجد اختلاف وتباين ما بين آراء القادة والعاملين فيما يتعلق بدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المحيط الأزرق في المصانع الليبية للحديد والصلب.

وتناولت دراسة الحوراني (2017) مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وذلك من خلال استكشاف مدى وجود مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار- الزيادة - التقليل- الاستبعاد)، وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من 120 من مدراء الشركات ومدراء التسويق والإنتاج ومدراء العمليات من 40 شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، كذلك تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشرات (الابتكار، الزيادة والتقليل) على أبعاد الميزة التنافسية، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

في حين أن دراسة جرادات وآخرون (2017) هدفت للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار في خلق قيمة للشركات العاملة بمجال تسويق الحواسيب في فلسطين؛ تكونت العينة من 533 موظف في سبع من كبرى الشركات العاملة في تسويق الحواسيب، وتوصلت الدراسة أن الشركات المستهدفة تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً.

أما دراسة Mahmoud and Ismail (2018) سعت للتعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين واسيا سيل بالعراق، بلغ حجم العينة 103 مبحوث من الشركتين، وتوصلت الدراسة إلى تحقق الاستجابة من قبل عينة الدراسة تجاه مؤشرات القيادة الزرقاء المتمثلة في التقليل والاستبعاد والزيادة والابتكار.

كذلك سعت دراسة جرجنازي (2018) لتحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في مدينة حماه بسورية، وقد تناولت الباحثة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التالية (الاستبعاد، الزيادة، النقص، الابتكار)، تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الاقسام ومعاونهم بلغ عددهم 55 موظفاً، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، وكان أكبر علاقة تأثير لبعد الاستبعاد ثم تلاه بعد الابتكار والتقليل، وأخيراً بعد الزيادة.

بينما أجرى الجرجري وجميل (2018) دراسة ركزت في معرفة دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان العراق، تكونت العينة من (239) من القيادات الإدارية بالجامعات المستهدفة، وقد أظهرت النتائج ارتباط أبعاد قيادة المحيط الأزرق مع متطلبات الجامعة الريادية لدى الجامعات الحكومية والأهلية على السواء.

وقد تناول زاهد (2019) مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة سامراء العراقية، وتكون عينة الدراسة من 40 القيادات العليا بهذه الشركة اخذوا بطريقة عشوائية، وتوصلت النتائج إلى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة، وكانت أكثر الأبعاد قيمة هي الزيادة والابتكار.

في حين أن دراسة بريس وآخرون (2019) سعت للبحث في تأثير أنماط اتخاذ القرار بتبني استراتيجية المحيط الأزرق، وقد تم استهداف عينة من القيادات الإدارية العاملة في مصرفي الرشيد والتجارة العراقي، وتوصلت الدراسة إلى إدراك مصرف العراقي للتجارة لاستراتيجية المحيط الأزرق وسعيه لتبنيها بشكل أكبر من مصرف الرشيد، كما بينت أن كلا المصرفين يمكنهما الاستفادة بشكل أكبر من نمط التفكير العقلاني - وهو النمط السائد في الشركتين - لغرض تعزيز تبني استراتيجية المحيط الأزرق.

أما دراسة مداح والعيداني (2020) والتي رمت إلى الإحاطة بمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وتوضيح مختلف مراحل وخطوات تبنيها وتطبيقها في منظمات الأعمال كإستراتيجية تنافسية حديثة، وهذا من خلال دراسة تجربة سلسلة فنادق Citizenm في تبني هذه الإستراتيجية؛ أظهرت النتائج أن سلسلة فنادق Citizenm قد قامت بتبني هذه الإستراتيجية مما سمح لها بفتح مساحة سوقية جديدة بخلق طلب جديد عن طريق إبتكار قيمة جديدة للعملاء وتحقيق توسع ونمو مربح.

كذلك قاما الفطيم والمجاهد (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تبني بعض شركات صناعة الأغذية في اليمن لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المتمثلة في: (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) وأثرها على أدائها التسويقي بأبعادها المتمثلة في: (الحصة السوقية - الربحية - رضا الزبائن) من وجهة نظر عينة الدراسة من القيادات الإدارية في تلك الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات صناعة الأغذية باليمن على تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية باليمن.

بينما درس حمزة وقصابي (2021) دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين المديرين من قيادة منظماتهم من بيئة ذات منافسة مفرطة إلى مساحات سوقية غير مطروقة ولا منافسة بها، بالإضافة إلى تحديد مدى إسهامها في ابتكار القيمة. وقد تم التوصل إلى أن هذه الإستراتيجية تسمح بالانفلات من المنافسة وتخلق القيمة المبتكرة من خلال مجموعة من الأدوات التحليلية والتنفيذية (المخطط الاستراتيجي والاطارات التنفيذية الأربعة). وتعرض الدراسة تجربة مؤسسة "Sun Circus" و"Starbucks" كتجربتين ناجحتين في ابتكار القيمة وخلق محيطات زرقاء، انطلاقاً من تشخيص صناعاتهما المتراجعة وصولاً إلى تحليل تحركاتهما الاستراتيجية عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

أما دراسة عبدالعزيز (2021) رمت إلى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي - التمكين - القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية - جامعة سوهاج، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، ومستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (110) عضو هيئة تدريس بالكلية. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى توفر أبعاد متغيري

استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية. بالإضافة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معاً وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بناء المقدرات الجوهرية في الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية حول أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وأخيراً دراسة عتريس (2022) والتي أجريت لمعرفة دور التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بجامعة الزقازيق سواء من الأكاديميين أو الإداريين بثمان كليات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق دون مستوى الطموح، كذلك تبين أن هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي.

تأسيساً على ما سبق، ومن خلال تتبع مسارات الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق من جوانب عدة، حيث تناولت بعض الدراسات مؤشرات المحيط الأزرق، وبعضها تناول قيادة استراتيجية المحيط الأزرق، واختبرت بعض الدراسات علاقة وتأثير استراتيجية المحيط الأزرق ببعض المتغيرات الأخرى، وحسب ما أمكن الإطلاع عليه، فإنه توجد ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الليبية عدا دراسة أبو جلاله (2017) والتي أجريت في مصانع الحديد والصلب غير البيئة المصرفية مجال تطبيق الدراسة الحالية.

➤ الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة : انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبع هو دراسة الحالة ، الذي يُعنى بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة ، والأوضاع السابقة لها، ومعرفة العوامل التي أثرت فيها والخبرات الماضية لها، لفهم جذور هذه الحالة باعتبار أن هذه الجذور ساهمت مساهمة فعالة في تشكيل الحالة بوضعها الراهن، فالحوادث التي مرت على الأفراد أو المؤسسات، وتركت أثراً واضحة على تطوير الفرد أو المؤسسة هي مصدر مهم لفهم السلوك الحاضر للفرد أو المؤسسة (عبيدات وآخرون، 2015)، وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ووزعت على مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة لمصرف الوحدة محل الدراسة.

نبذة عن مصرف الوحدة قيد الدراسة :

مصرف الوحدة شركة مساهمة ليبية تأسست بموجب القانون رقم (153) لسنة 1970 الصادر عن مجلس قيادة الثورة (سابقاً) بتاريخ 1970/12/22 بشأن تأميم الحصص الأجنبية في المصارف التجارية وإعادة تنظيمها والذي تم بموجبه إنشاء مصرف الوحدة بدمج خمسة من المصارف التجارية التي كانت تعمل بالبلاد قبل تاريخ صدور هذا القانون وهي :

- مصرف النهضة - مصرف شمال أفريقيا - البنك التجاري

- مصرف القافلة الأهلي - الشركة المصرفية الأهلية

رأس مال المصرف المدفوع (432,000,000 دل) اربعمائة واثنان وثلاثون مليون دينار ليبي يملك صندوق التنمية الاجتماعية الاقتصادية 54.1% من الأسهم ، القطاع الخاص 26.90% .والبنك العربي 19% (الشريك الاستراتيجي).

يعتبر مصرف الوحدة من المصارف الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية المتميزة باستخدام أحدث الأساليب التقنية الحديثة ويمتلك نخبة من الكفاءات المتخصصة والمؤهلة في جميع العمليات المصرفية وفق القواعد والمعايير الدولية بكل دقة ويسر وبأعلى مستويات الأداء والمهارة المطلوبتين بهدف تقديم خدمات شاملة ومتميزة تلبي احتياجات زبائن المصرف على كافة مستوياتهم بأسلوب علمي متطور وله مسيرة مستندة على تاريخ راسخ الجذور ومكانة مالية مرموقة وكفاءة مصرفية عالية وأداء متميز ومتجدد بتطور مستوى خدماته ليشكل ملامح الانطلاقة الجديدة للقطاع المصرفي في خدمة الاقتصاد الوطني وفق المتغيرات الايجابية على الساحة الاقتصادية العالمية ليكون شريكاً مؤهلاً وفاعلاً في منظومة الاقتصاد العالمي بمفاهيمه الجديدة.

يساهم المصرف مساهمة فعالة في دعم جهود التنمية الاقتصادية في البلاد من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية في البلاد إلى جانب مساهمته في تمويل الشركات و الأفراد تغطي فروعه ووكالاته الـ 69 جميع أنحاء البلاد , و له شبكة مراسلين عربية و دولية و يعمل به أكثر من 5000 موظف .

وتسعى إدارة المصرف بخطوات متقدمة إلى إتباع أحدث أساليب الميكنة الحديثة بهدف تحسين وتطوير الخدمات المصرفية في شتى المجالات، ويمتاز المصرف بربط المنظومة الدولية للسويقت مع شبكة واسعة من المراسلين في جميع أنحاء العالم وذلك لسرعة تناسب كافة العمليات المصرفية مع الخارج، ويعمل المصرف على مواكبة التطور المستمر في مجال تقديم الخدمة المصرفية والاستثمارية، وذلك بإعداد وخلق الكوادر المصرفية المؤهلة إعداداً جيداً من خلال العديد من البرامج المعتمدة في هذا المجال وتدريب العاملين بالداخل والخارج وباستخدام أحدث ما توصلت اليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحقيق (https://www.wahdabank.com.ly):

- متابعة دعم وتحسين الصورة العامة للمصرف .
- زيادة حصة المصرف في السوق المصرفي والوصول إلى أعلى معدلات النمو .
- تحقيق أعلى عائد ممكن علي الاصول وحقوق الملكية والموائمة بين مصادر الاموال والاستخدام الامثل لها .
- التمتع بالمرونة الكافية في تنفيذ العمليات المصرفية في ظل الضوابط الرقابية الاساسية ومتطلبات الإفصاح ووفق المعايير الدولية .
- استخدام الأساليب الحديثة المتطورة لتوفير أفضل الخدمات .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا و الوسطى في الإدارة العامة بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (30) مديراً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم دراسته بالكامل .

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة *Questionnaire* كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى جزأين:

• معلومات عن مائي الاستبانة :

يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المصرف، وفي مجملها تمثل المتغيرات الشخصية والوظيفية .

• مقياس استراتيجية المحيط الأزرق :

تكوّن المقياس من عشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها الحوراني (2017)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والمقياس مُقاس على مقياس ليكرت *Likert* الخماسي والمكون من خمس درجات والمصاغة بشكل ايجابي ، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً؛ وتم تقسيم العشرون عبارة على أربعة أبعاد والمتمثلة في: (مؤشر الابتكار ، الزيادة ، التقليل، والاستبعاد) .
توزيع استمارة الاستبانة :

تمثل مجتمع الدراسة بـ (30) مديراً، وإبتاع طريقة المسح الشامل، تم استرجاع (23) استمارة ، صالحة للتحليل الإحصائي ، حيث تُشكل ما نسبته 77%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008)، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى عشرين يوماً، خلال الفترة من 2020/1/7 وحتى 2020 /1/27، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو التالي والموضحة بالجدول (1):

جدول (1): خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	20	87.0%
	اناث	3	13.0%
	المجموع	23	100%
العمر	أقل من 35 سنة	1	4.3%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	2	8.7%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	8	34.8%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	30.4%
	من 50 سنة فأكثر	5	21.7%
	المجموع	23	100%
المستوى التعليمي	اقل من الجامعي	1	4.3%
	جامعي	18	78.3%
	ما فوق الجامعي	4	17.4%
	المجموع	23	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	1	4.3%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	21.7%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	21.7%
	من 15 سنة ما فوق	12	52.2%
	المجموع	23	100%

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

الثبات *Reliability* : يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف بأنه " يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة " (المرهضي، 2014: 857) ؛ لتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق *Alpha Cronbach* ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (*SPSS*) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس استراتيجيات المحيط الأزرق (0.854) ، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة (Sekar and Bougie, 2010 ; Malhatro and David, 2007) ، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2. الصدق *Validity* : الصدق خاصية من خواص القياس، ويُشير إلى "الاستدلالات الخاصة التي نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها (أبوعلام، 2001: 469)، كما يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجله" (صابر، خفاجة، 2002)؛ لتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي *Statistical validity* ، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس استراتيجيات المحيط الأزرق (0.924) ، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

المعالجة الإحصائية : قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت *Likert* المُقاس بخمس درجات، حيث يُعطى للمشارك (1)، عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة) ، و تقع بين هاتين الدرجتين

ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية ، وتعني أن المشارك (غير موافق) ، والدرجة الثالثة ، وتعني أن المشارك (محايد) ، أما الدرجة الرابعة ، فتعني أن المشارك (موافق).

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (2) .

جدول (2): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل 1.80	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ، وذلك وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة الاستبانة ، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbach .
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- الجداول التكرارية ، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean ، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation ، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- اختبار t للمجموعة الواحدة One-Sample T Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة μ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية $df = (22)$ ؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة التساؤلات بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية : $H_0: \mu = 3$ ، $H_1: \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها ، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري.
- اختبار تحليل t للفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين t-test Independent للوقوف على مدى وجود فروق معنوية لآراء المبحوثين حول استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير النوع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One – Way – ANOVA ، لتبيان مدى وجود فروق معنوية لآراء المبحوثين حول استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمتغيرات التالية: العمر ، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

- اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف بين المجموعات.
- قام الباحثون باستخدام اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار مهم وضروري، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، والجدول رقم (3) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع الأبعاد قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الدراسة عن طريق الالتواء Skewness

الترقيم	الأبعاد	Skewness
1	الابتكار	-0.039
2	الزيادة	0.325
3	التقليص	-0.910
4	الاستبعاد	-0.503
----	استراتيجية المحيط الأزرق	-0.352

➤ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة نتائج التساؤل الأول: مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (الابتكار، الزيادة، التقليص، والاستبعاد):

تضمنت الاستبانة عشرون عبارة تتعلق بمدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، أمكن التعرف على مستوى تبني استراتيجية المحيط الأزرق، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام لاستراتيجية المحيط الأزرق (3.69) وبانحراف معياري (0.427)، وبوزن نسبي (73.80%)**، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ولعل يُعزى سبب الارتفاع إلى جهود التطوير التنظيمي بمصرف الوحدة قيد الدراسة، وذلك من خلال نقاط القوة التي يمتلكها والتي تتمثل في توفر الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى أنه يستخدم استراتيجية واضحة حسب بيئته الخارجية والداخلية، علاوة على أن المصرف يعمل على بلورة ثقافة تنظيمية واضحة ومتناسكة، وهذا ما أشارت إليه دراسة البدري وآخرون (2018) أن مستوى التطوير التنظيمي بمصرف الوحدة محل الدراسة جاء مرتفعاً.

واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة عبدالعزيز (2021)، دراسة الفطيم والمجاهد (2020)، دراسة صدوق (2019)، دراسة دخان (2019)، دراسة *Sitinjak et, al.* (2018)، دراسة عبدالحليم (2018)، دراسة قاسمي ودخان (2017) ودراسة جرادات وآخرون (2017)، دراسة الجوراني (2017)، دراسة البياتي وسعيد (2016)، دراسة نصور (2016)، دراسة قاسم ومحمد (2013)، دراسة العطار (2010)، وأخيراً دراسة الطائي (2006)، والتي أشارت كلها أن استراتيجية المحيط الأزرق تُمارس بمستوى مرتفعاً كل حسب بيئته، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه

* الوسط الحسابي = $5/1+2+3+4+5 = 3$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

دراسة عتريس (2022)، دراسة بريس آخرون (2019)، ودراسة البدراني (2017)، في أن مستوى ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق كان دون الطموح، كما تبين من اختبار t -test أن هناك فروق جوهرية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق إجمالاً وكذلك أبعادها عند مستوى معنوية 1%، بمعنى أن أبعاد أو مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق مُتبناه جميعها من قبل المصرف محل الدراسة، وذلك قد يكون راجع إلى أنه ليس هناك أسلوب أو مؤشر فعال يسود في كل الأوقات، بل أن المواقف والظروف هي التي تُحدد الأسلوب الواجب تطبيقه.

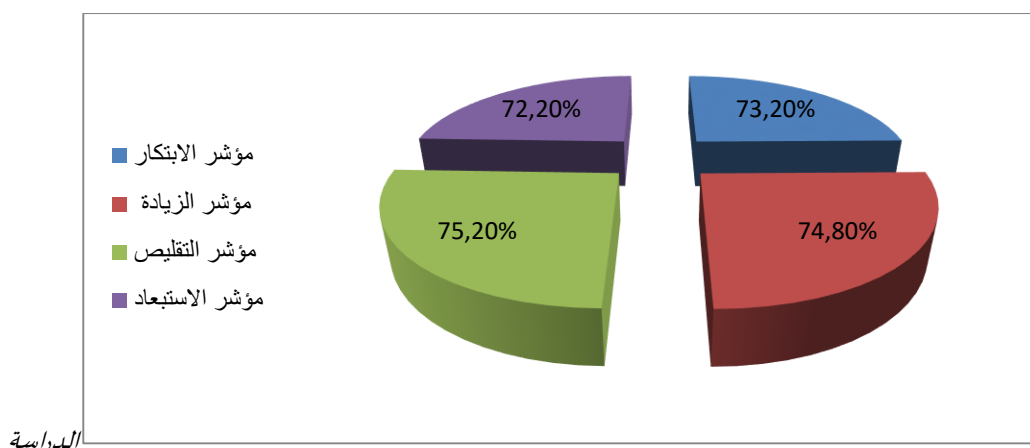
كما أظهر الجدول (4) أن مستوى بُعد التقليل كان مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والشكل (1) يوضح ذلك، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.765) وبوزن نسبي (75.20%)، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العطار (2010) في أن بُعد التقليل حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، كذلك انسجمت هذه النتيجة مع ما آلت إليه نتائج دراسة (الطائي، 2006)، ودراسة (النسور، 2016) واللتين أوضحنا أن المنظمة تسعى دائماً إلى التخفيض من وقت عملية الإنتاج لأجل تقليل الهدر والمضيعات في الموارد إلى حد مناسب، في حين تبين أن مستوى بُعد الاستبعاد كان مرتفعاً، وهي يمثل أقل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.617) وبوزن نسبي (72.20%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جرجنازي (2018)، ودراسة جردات وآخرون (2017) في أن بُعد الاستبعاد حظي بالمرتبة الأخيرة، كذلك انسجمت نتيجة الدراسة مع ما أشار إليه Zhao (2010) أن التقليل في خدمات الاستثمار يساهم في تقليل التكاليف الكلية للمنظمة بما ينعكس على الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الجدول (5) اتجاهات المشاركين عن كل عبارة من عبارات استراتيجية المحيط الأزرق بمصرف الوحدة محل الدراسة ودرجة ممارستها.

جدول (4): إجابات المشاركين تجاه أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
			قيمة t	Sig				
الابتكار	3.6609	0.42825	**7.401	0.000	دال احصائياً	73.20%	3	مرتفعة
الزيادة	3.7478	0.59151	**6.063	0.000	دال احصائياً	74.80%	2	مرتفعة
التقليل	3.7652	0.61689	**5.949	0.000	دال احصائياً	75.20%	1	مرتفعة
الاستبعاد	3.6174	0.93403	**3.170	0.004	دال احصائياً	72.20%	4	مرتفعة
استراتيجية المحيط الأزرق	3.6978	0.4270	**7.836	0.000	دال احصائياً	73.80%	-----	مرتفعة

** معنوية عند مستوى 1%. t الجدولية عند (n=22) = 1.717

شكل (1): مدى تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بالمصرف قيد



جدول (5): إجابات المشاركين تجاه عبارات استراتيجية المحيط الأزرق

الابعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
مؤشر الابتكار	1	تساهم ابتكارات المصرف في خلق أسواق جديدة له وكسب زبائن جدد.	4.3478	0.64728	مرتفعة جداً
	2	يطبق المصرف مبدأ الابتكار في عملياته	3.6087	0.78272	مرتفعة
	3	يعمل المصرف على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم	3.5217	0.59311	مرتفعة
	4	لدى المصرف القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة الى خدمات مميزة .	3.4783	0.51075	مرتفعة
	5	يوجد لدى المصرف جهات مسؤولة عن إدارة الابتكار والابداع	3.3478	0.71406	متوسطة
مؤشر الزيادة	6	يسعى المصرف لزيادة مبيعاته من خلال فتح فروع جديدة	4.5217	0.51075	مرتفعة جداً
	7	يتبع المصرف طريقة عرض متميزة لخدماته لجذب زبائنه	3.3913	0.94094	متوسطة
	8	يحرص المصرف على مستوى جودة منتجاته المصرفية بشكل مستمر لكسب رضا زبائنه وزيادة أرباحه	3.4783	0.89796	مرتفعة
	9	يقوم المصرف بإدخال تقنيات وطرق جديدة على إستراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي.	3.6522	0.77511	مرتفعة
	10	يسعى المصرف باستمرار إدخال وسائل جديدة في منتجاته المصرفية	3.6957	0.76484	مرتفعة
مؤشر التقليل	11	يسعى المصرف باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاته	4.0435	0.70571	مرتفعة
	12	يوجد لدى المصرف خطط لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية	3.6087	0.78272	مرتفعة
	13	يسعى المصرف لتقليل المخاطر والفرص الضائعة	3.7391	0.81002	مرتفعة
	14	يعمل المصرف على تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية المصرفية	3.9130	0.66831	مرتفعة
	15	يتميز المصرف عن منافسيه بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة والمجتمع.	3.5217	0.89796	مرتفعة
مؤشر الاستبعاد	16	يملك المصرف كشوفاً كاملة لكل ما يمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية	3.5652	0.89575	مرتفعة
	17	يستبعد المصرف بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية	3.6522	1.02730	مرتفعة
	18	يقوم المصرف باستبعاد الاجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمات	3.6087	1.03305	مرتفعة
	19	يتفوق المصرف على منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للمستفيدين	3.6522	0.98205	مرتفعة
	20	يحقق المصرف تفوقاً تنافسياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية انتاج الخدمة لرفع كفاء وفعالية الخدمة المقدمة.	3.6087	1.23359	مرتفعة

مناقشة نتائج التساؤل الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، مدة الخدمة ؟.

أولاً- مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير النوع:

لاختبار هذه التساؤل، تم استخدام اختبار تحليل t للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ بناءً على تحديد كل من قيمة t المحسوبة وقيمة P-value ، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم الإجابة على التساؤل بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية (1.717) عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (22)، نقبل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية

، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل بوجود فروق جوهريّة ذات دلالة احصائية.

يتبين من خلال الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة لاستراتيجية المحيط الأزرق أقل من قيمة t الجدولية (1.717) عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق جوهريّة ذات دلالة احصائية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير النوع، وانسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عبدالعزيز (2021) والتي أوضحت عدم وجود فروق معنوية لاستراتيجية المحيط الأزرق حين متغير النوع بكلية التربية - جامعة سوهاج؛ في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحوراني (2018) والتي بينت وجود فروق معنوية لاستجابة المبحوثين حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير النوع بالشركات الصناعية الغذائية بغزة ولصالح الذكور.

جدول (6): اختبار t-test Independent لمتوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير النوع.

المجال	المقياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test		نتيجة الاختبار
					قيمة t	Sig	
تبني استراتيجية المحيط الأزرق	الذكور	20	3.6625	0.39299	-1.025	0.317	لا توجد فروق
	الاناث	3	3.9333	0.66583			

ثانياً- مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير العمر :

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One – Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذا التساؤل، وعليه فإنه يتم الإجابة بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، نقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية) بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5% فإننا نرفض أن (متوسطات المجموعات غير متساوية) والذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات.

يشير جدول (7) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين في الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق لمتغير العمر بلغت (0.150) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير العمر، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة جرجنازي (2018) والتي بينت أنه ليس هناك فروق معنوية لاستجابة المبحوثين حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للعمر بالمصارف الخاصة بمدينة حماة السورية، كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الحوراني (2018) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابة المبحوثين حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير العمر بالشركات الصناعية الغذائية بغزة.

جدول (7): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير العمر

البعد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
تبني استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	1.202	4	0.301	1.925	0.150	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	2.810	18	0.156			
	الاجمالي	4.012	22				

ثالثاً- مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير المستوى التعليمي :

تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذه التساؤل، حيث يشير جدول (8) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه، يتم القبول بوجود فروق معنوية بين متوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؛ واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحوراني (2018) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابة المبحوثين حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بالشركات الصناعية الغذائية بغزة .

جدول (8) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
تبني استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	1.390	2	0.695	*5.298	0.014	دال احصائياً
	داخل المجموعات	2.623	20	0.131			
	الاجمالي	4.012	22				

* عند مستوى دلالة معنوية 5%

ولمعرفة اتجاه الفروق في تبني استراتيجية المحيط الأزرق تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية والذي أوضح أنه لا يتم إجراء اختبارات المقارنات البعدية لاستراتيجية المحيط الأزرق، نظراً لأن هناك شخص واحدة في المستوى التعليمي (ما دون الجامعي) والذي يتطلب وجود حالتين فأكثر على الأقل لإجراء الاختبار " Post hoc tests are not performed for BOC because at least one group has fewer than two cases". وعليه تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية كمؤشر للمقارنات البعدية لفئات المستوى التعليمي، وبناءً على الجدول (9) يتضح أن هناك فروق لاستجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح (المؤهل الجامعي) وبدرجة مرتفعة .

جدول (9): متوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ودرجة الممارسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	1	2.5500	.	ضعيفة
	جامعي	18	3.7611	0.34366	مرتفعة
	ما فوق الجامعي	4	3.7000	0.45277	مرتفعة
	المجموع	23	3.6978	0.42706	مرتفعة

رابعاً- مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير مدة الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One – Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذا التساؤل ، حيث يشير جدول (10) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق لمتغير مدة الخدمة بلغت (0.639) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه، يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير مدة الخدمة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عبدالعزيز (2021) والتي أوضحت عدم وجود فروق معنوية لاستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير النوع بكلية التربية - جامعة سوهاج ، كذلك توافقت مع آلت إليه دراسة الجوراني (2018) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابة المبحوثين حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى العاملين بالشركات الصناعية الغذائية بغزة .

جدول (10) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تبني استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير مدة الخدمة

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
تبني استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.333	3	0.111	0.574	0.639	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	3.679	19	0.194			
	الاجمالي	4.012	22				

➤ خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- أفصحت الدراسة أن المستوى العام لتبني مصرف الوحدة قيد الدراسة لاستراتيجية المحيط الأزرق جاء مرتفعاً، كما لوحظ من خلال استجابات المبحوثين أن مصرف الوحدة محل الدراسة ينتهج مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق كممارسات دون تأطير علمي تطبيقي واضح .
- بينت الدراسة أن مستوى بُعد التقليس حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد تبني استراتيجية المحيط الأزرق وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه بُعد الزيادة بمستوى مرتفع، ثم بُعد الابتكار الذي حظي بالترتيب الثالث، وجاء بدرجة ممارسة مرتفعة ، أما بُعد الاستبعاد ، فقد حظي بالترتيب الأخير وبدرجة ممارسة مرتفعة .
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء المبحوثين حول تبني استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية محل الدراسة باستثناء متغير المستوى التعليمي ولصالح المؤهل الجامعي وبدرجة مرتفعة.

➤ توصيات ومقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في

الآتي:

- ترسيخ مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بإبعادها المختلفة في مصرف الوحدة محل الدراسة لدى العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال عقد الاجتماعات و الدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهميتها وإيجابياتها من أصحاب القرار بالمصرف.
- إيلاء الاهتمام بشكل أكبر بمؤشر الابتكار بالمصرف قيد الدراسة، بحكم بينت نتائج الدراسة إنه ليس هناك جهة مسؤولة عن إدارة الابتكار بالمصرف، عليه، يؤمل استحداث إدارة للابتكار تكون مهمتها جمع الأعمال الابتكارية وغربلتها مع تعضيد الصالح منها، إضافة إلى ذلك تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابتكار في الأداء ومكافأة المبتكرين بما يعزز استدامة تنافسية المصرف.
- حث إدارة المصرف على التركيز أكثر بمؤشر الزيادة، وذلك من خلال اتباع المصرف طريقة عرض متميزة لخدماته لجذب زبائنه ، بحكم بينت النتائج أن هناك قصور في إيجاد الطريقة المميزة لجذب الزبائن.
- إن موضوع استراتيجية المحيط الأزرق يظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال :

- إعادة الدراسة الحالية برمتها على مصارف تجارية أخرى أو قطاعات أخرى حتى يمكن الوصول إلى صورة أكثر شمولاً عن تبني استراتيجية المحيط الأزرق في البيئة الليبية.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تبني استراتيجية المحيط الأزرق.
- دور تبني استراتيجية المحيط الأزرق في التفوق التنافسي .
- دراسة العلاقة بين ريادة الأعمال و تبني استراتيجية المحيط الأزرق.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية :

➤ الكتب:

- أبوعلام، رجاء، (2001). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، الطبعة الثالثة، دار النشر للجامعات، مصر.
- البدراني، إيمان عبد محمد (2017). " استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء من عينة من العاملين في شركة زرين للاتصالات بالموصل "، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الأربعون، العدد (110)، ص ص: 183-199.
- طالب، علاء والبنا، زينب(2012) "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد، عمان.
- عبيد ، مصطفى فؤاد (2003). *مهارات طرق البحث العلمي*، غزة : أكاديمية الدراسات العالمية .
- عبيدات ، ذوقان وعبدالحق ، كايد وعدس ، عبدالرحمن (2015). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، الطبعة السابعة عشر، عمان : دار الفكر .

➤ المجالات:

- البدري ، عبدالقادر أنوبي وعبدالحفيظ ، عبدالسلام محمد والرفادي، خالد محمد (2018). " أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الفروع ومساعديهم ورؤساء الاقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي "، *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، المعهد العالي للمهن الشاملة درنة (ليبيا)، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص: 169-201.
- بريس، أحمد كاظم ونجم، آيات محمد وفليح ، رملة حيدر (2019). " أنماط اتخاذ القرار وتأثيرها في تبني استراتيجية المحيط الأزرق دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية العراقية"، *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية*، ص ص: 35-66.
- البياتي، فاز غازي وسعيد، عباس محمد (2016). " المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين "، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، العدد (27)، ص ص: 125-158.

- جرادات، ناصر وعمرو، مهند سعيد والزير، عماد داوود (2017). "إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب"، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، المجلد (20)، العدد (2)، ص: 121-139.
- الجرجري، أحمد وجميل، ريم (2018) "دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 8 العدد 3، ص ص 31-56.
- حمزة، يسرى و قصابي، إلياس (2021). "استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة الى ابتكار القيمة- اضاءة على بعض التجارب الرائدة"، *مجلة المنهل الاقتصادي*، المجلد (4) العدد (3)، ص ص: 115-132.
- الجوراني، يوسف موسى محمد (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.
- صالح، زاهد (2019) استراتيجية المحيط الأزرق ومدى توافر مؤشراتها، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15 العدد 46، الجزء 2، ص ص 139-151.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان (2006). "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة"، *مجلة الإداري - القادسية للعلوم الإدارية*، المجلد (8)، العدد (4)، ص ص: 8-52.
- عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد (2021). "دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، المجلد (45)، العدد (3)، ص ص: 195-292.
- عتريس، محمد عيد (2022). "التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة"، *مجلة التربية*، جامعة سوهاج، المجلد (2)، العدد (95)، ص ص: 1010-1182.
- العطار، فؤاد (2010). "دور فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد"، *مجلة كربلاء العلمية*، المجلد (8)، العدد (3)، ص ص: 52-68.
- الفطيم، محمد و المجاهد أمال (2020). "استراتيجية المحيط الأزرق واثرها في ابعاد الأداء التسويقي دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن"، *مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية*، المجلد (1)، العدد (2)، ص ص: 25-51.
- قاسم، وعد الله ومحمد، سعيد عبدالله (2013). "مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل"، *مجلة الرافيدين*، المجلد (35)، ملحق العدد (113)، ص ص: 40-55.
- قاسمي، كمال وحسينة، دخان (2017). "محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة"، *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-جامعة الجلفة*، المجلد (29) العدد (1)، ص ص: 169-183.
- مداح، مراد و العيداني، إلياس (2020). "منهجية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال: دراسة حالة فنادق Citizenm"، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، المجلد (10)، العدد (3)، ص ص: 266-285.
- النصور، إياد (2016)، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية"، *المجلة العربية للاقتصاد والأعمال*، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص: 2-15.
- نصور، ريزان (2016). "دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية صلبى شركات العصائر في مدينة اللاذقية"، *مجلة جامعة البعث*، المجلد (38)، العدد (28)، ص ص: 43-63.

➤ المؤتمرات:

- الكيخيا، فيصل سالم والزليتن، ناصر عبدالعاطي (2014). "التسويق المصرفي: مدخل لدعم وتعزيز واستدامة القدرة التنافسية للمصارف الليبية"، *وقائع مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي: الواقع وسبل النهوض*، الفترة 2014/2/4-3، فندق المهاري راديسون بلو، طرابلس.

➤ الأطروحات الجامعية:

- جرجنازي، وعد (2018). "أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- حمودي، وجدان (2013) "دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل"، كلية الحداثات الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، (41)، ص ص 89-120.

- دخان ، حسينة (2019). "استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة معاملي الهاتف النقال دراسة على معاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر.
- شيقارة ، هجيرة (2005). "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة : دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة " ENCG، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،-جامعة الجزائر.7.
- صدوق ، فتيحة (2019). " دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لأراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ريان عاشور - الجلفة، الجزائر.
- عبدالحليم ، ياسر عامر ديب (2018). " استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال)". رسالة ماجستير غير منشورة ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة ، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.
- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي (2012). " رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية"، قسم المحاسبة، كلية التجارة ، جامعة الأزهر.
- عبد الوهاب ، بوبعة (2012). " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسنطينة - جامعة منتوري ، الجزائر.
- المرهضي، سنان غالب رضوان (2014). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية ادارة الازمات"، وقائع مؤتمر إدارة الازمات في عالم كتغير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانياً- المراجع الأجنبية :

- Ahmed, Rizwan and Vveinhardt, Jolita and Streimikiene Dalia (2017), "Exploring Multidimensional View of Intellectual Capital and Business Ethics on Organizational Performance by Using Bootstrapping Method: Evidence from Pakistani Pharmaceutical Industry", *Montenegrin Journal of Economics*, 13 (1), PP: 7-33.
- Agnihotri, Arpita, (2015) "Extending boundaries of Blue Ocean Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 24 (6), PP 519–528.
- Hana, U. (2013), Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 1(5), PP:82-96.
- Kim, C & Mauborgne, R (2005), "Blue Ocean Strategy", Printed in the USA.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne, (2015) "Red Ocean Traps: The mental models that undermine market-creating strategies", *Harvard Business Review*, (March), PP: 68-73.
- Lohtander, M, & Aholainen, A., & Volotinen, J., & Peltokoski M., & Ratava, J., "Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy", 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June, Modena, Italy, Procedia Manufacturing 11, PP: 2034-2041.
- Mahmoud Naji & Ismail saif (2018) "Indicators the Leadership of the Ocean Blue in the two companies Asia cell and Zain communications in Iraq", *Tikrit Journal of Administration & Economic Sciences*, 4 (44) part 2, PP: 1-17.
- Maino, E.M (2013). "**Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial banks in Kenya**", Master of business administration school of business , university of Nairobi, Kenya.
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). **Marking Research** , 3rd Edition ,Person Education Limited.

- Nulty, D., (2008). "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?" *Assessment & evaluation in higher education*, Vol. 33, No. 3, pp. 301-314.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN-10: 0470744790.
- Siegmened, Carsten. (2009). **Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in German**, Bod-Books on Demand.
- Sitinjak, Martinus & Pramawijaya, Kevin and Gunawan, Annetta(2018), "ICanStudioLive use of Blue Ocean Marketing Strategy for Value Differentiation", *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 26 (T),PP: 203 - 214.
- Zhao, W., & Jinwei, Y. (2010). *Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry*, BTS University, China.