



درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية

أ. مؤيد محمد الغو انمة

abuqosaigm@gmail.com

د. أحمد محمد حرز الله

ahirzallah@staff.alquds.edu

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال والاقتصاد
جامعة القدس - فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تضمنت (32) فقرة وزعت على أربعة أبعاد (المحو، التقليل، الرفع، والإنشاء)، كذلك المحور الكلي لأبعاد الأداء المالي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والبالغ عددها (117) شركة، وتم استخدام طريقة المسح الشامل، وبلغت العينة النهائية (75) استبانة اعتبرت ممثلة للمجتمع.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية الفلسطينية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.30)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الأداء المالي (4.08)، بدرجة تقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة موجبة بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الكلية مجتمعة وأبعادها وبين الأداء المالي، كذلك عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي تعزى لمتغير عمر الشركة، بينما كان هناك فروق بين الشركات التي حجم مبيعاتها من (10 مليون إلى أقل من 20 مليون) وبين الشركات التي يزيد حجم مبيعاتها عن (20 مليون)، لصالح الشركات التي حجم مبيعاتها (10 إلى أقل من 20 مليون) ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.37).

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، الأداء المالي، شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

المقدمة

برزت في الماضي العديد من المفاهيم التي تحدثت عن أساليب عمل واستراتيجيات عدة، وعلى رأس هذه المفاهيم كانت الميزة التنافسية لـ «بورتر» في الثمانينيات، والتي تقوم على إيجاد منفعة للزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وبقيت منهجيات التنافس وتحقيق الميزة التنافسية سائدة في الأسواق حتى أوائل العقد المنصرم مع طرح كتاب استراتيجيات المحيط الأزرق للباحثين كيم وموبورني والذي يتحدث عن مفهوم ابتكار القيمة ويقوم على صناعة وتطوير قيمة جديدة بدلا من عرض قيمة أو منفعة ظاهرة لشريحة محددة من الزبائن، وتعد استراتيجية المحيط الأزرق طريقة وأسلوب تمكن الشركات من التفكير الاستراتيجي وابتكار استراتيجيات الأعمال والذي يمكن أن يساعدها في تعظيم المنافع لديها وزيادة الأرباح (Alam and Isla, 2017).

تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على إنشاء مساحة سوق جديدة خالية من المنافسة ولا يمكن منافستها لفترة زمنية محددة حتى يستطيع المنافسون تقليدها وتكون الشركة الأولى قد استطاعت الانتقال إلى محيط أزرق آخر، وتفترض أن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة (Kim and Mauborgne, 2005)، وقد

* تم استلام البحث في يوليو 2019، وقبل للنشر في أكتوبر 2019، وتم النشر في سبتمبر 2021.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.188827

استخدم الباحثان استعارة المحيطين الأحمر والأزرق، لأن المحيط الأحمر يعبر عن الواقع الذي تواجهه المؤسسات في الأسواق المزدهمة بالمنافسة بينما يمثل المحيط الأزرق الأسواق الخالية من المنافسة النهائية وتتفرد الشركة في السوق.

يشكل قطاع الأعمال تحدياً خاصاً ولا يمكن التنبؤ به نتيجة تحول عدد كبير من الصناعات إلى قطاعات مزدهمة، لذا أصبح على إدارة هذه الشركات أن تكون أكثر مرونة وإبداع خلال عملها في السوق، في سبيل تطوير وتنفيذ استراتيجيات ناجحة موجهة نحو ابتكار وتعظيم القيمة، والسعي للتغلب على المنافسين بشكل جذري والعمل في أسواق بدون منازع، حيث تسعى الشركات للبقاء والاستقرار والنمو والتفوق في بيئة الأعمال، ولا يتحقق ذلك بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية تمكنها من رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وتسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على التفرد وتضمن تفوقها على المنافسين بالسوق (عادل، 2013).

احتلت الصناعات الغذائية أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني، فقد ساهمت بأكثر من 24% من قيمة الإنتاج، وحوالي 22% من إجمالي الصادرات الفلسطينية، حيث بلغت الصادرات الغذائية الفلسطينية 170 مليون دولار خلال العام 2012 أي ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام، لذا فإن الصناعات الغذائية تحتل أهمية بالغة نظراً لقدرتها على التصدير وسد جزء كبير من احتياجات المستهلك الفلسطيني، وتعتبر الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المميزة في فلسطين، وتعود نشأته الحديثة إلى مطلع القرن العشرين عندما تأسست بعض المصانع الغذائية ومعامل الحلويات والساكر، والتي اتسع نطاقها حتى غدت توفر معظم السلع الغذائية الأساسية للمجتمع الفلسطيني، بحيث توفر اليوم ما يزيد على 120 سلعة ومنتجا غذائيا وطنيا (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2019).

ويمتاز قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية بالحيوية وقابلية التطور نظراً لكونه صناعة تحويلية، تعتمد في الأساس على موارد يتوفر جزء كبير منها من منتجات القطاع الزراعي الفلسطيني، كما يوفر القطاع الغذائي فرص عمل أكثر من أي القطاعات الصناعية الأخرى، حيث يشغل حالياً أكثر من 15000 عامل وعاملة في مختلف التخصصات، ويشكل ناتج القطاع ما نسبته 24% من الناتج المحلي، وتحتل الصناعات الغذائية الفلسطينية موقعاً حيوياً ضمن القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل عام وضمن قطاع الصناعات التحويلية بشكل خاص (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2019).

تعتبر هذه الدراسة هي الأولى (وفق حدود علم الباحثين) من حيث هدفها الخاص درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، حيث تعتبر شركات الصناعات الغذائية في فلسطين ذات تأثير مباشر على الاقتصاد الفلسطيني، وفي رفع الناتج المحلي الإجمالي، ويعتمد عليها العديد من المواطنين الفلسطينيين سواء كمصدر للدخل من خلال العمل بها، أو بالاستفادة من منتجاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

استراتيجية المحيط الأزرق

مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

استراتيجية المحيط الأزرق هي نوع من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة والتي استندت على فكرة العالمان البروفسور «دبليو شان كيم» (W. Chan Kim)، وزميلته البروفسور «رينيه موبورن» (Renee Mauborgne)، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة، انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن أن تحرز نجاحاً بدون منافسة، وذلك بان تتبنى هذه المنظمات أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لا تجذب المنافس إليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أرباحاً وفيرة، وبذلكها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وان تجعل الزبون أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها.

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي اتسم بالتغيير والتجديد، ويشير (De Silva, 2008) أن على الشركات الراغبة في تحسين الجودة والتطور في تقديم خدماتها وتحسين مستوى أدائها العام، أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات إيجابية وإعادة

الإنتاج بشكل منتظم، من أجل خلق مساحات جديدة، وقد تم اقتباس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في بيئة عالم الأعمال تشبيهاً، حيث إن هذه الاستراتيجية تتعلق بإنشاء خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم يتم اكتشافها بعد، والتي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، بحيث يتم هنا صناعة الطلب لأول مرة، وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوثها بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات (الخوراني، 2017)، لذا فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة (Peca, 2009).

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الاستراتيجية بوصفها مصدر الابتكار، على خلاف النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدر التميز، ولذلك فإن الحركة الاستراتيجية في ظل استراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر الأداء المتميز (جرادات وآخرون، 2017).

يعرف (Alam and Isla, 2017) استراتيجية المحيط الأزرق بانها مفهوم يمكن المؤسسات من التفكير وإنشاء الابتكار في أعمالها ويمكن أن يساعد في تنظيم القطاعين المالي والاقتصادي والذي يشكل الاهتمام الرئيس للشركة في تحقيق الربح المستدام.

كما وعرفه (Kim and Mauborgne, 2015) بأنه كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمر غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد. يرى (Dehkordi et al., 2012) أن الركن الأساسي لاستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل بإبداع القيمة وهو شيء أكثر من الإبداع والذي تحاول المنظمات تحقيق قيمة مع إضافة قيمة لزيائنها.

مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

لقد تم تقسيم السوق إلى محيطات زرقاء (Blue Oceans) ومحيطات حمراء (Red Oceans)، حيث يتم في المحيطات الحمراء تحديد حدود الصناعة وتقبلها ويتعارف الجميع على القواعد التنافسية للعمل، فتحاول الشركات أن تتفوق

الجدول رقم (1)

المقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
التنافس على مساحة السوق ذاتها.	إنشاء مساحة سوق خالية من المنافسة.
التغلب على المنافسين.	إبعاد المنافسين عن المنافسة.
استغلال الطلب الحالي.	إنشاء نوع جديد من الطلب والسيطرة عليه.
إنشاء التبادلات القائمة على قيمة التكاليف.	عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكاليف.
توفير نظام أنشطة الشركة بالكامل مع خيار التميز أو التكلفة المنخفضة.	توفير نظام أنشطة الشركة بالكامل للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة.

المصدر: (Kim and Mauborgne, 2015)

على الشركات المنافسة لتتمكن من الاستحواذ على حصة أكبر من مطالب السوق الحالية، أما في المحيطات الزرقاء فإن آلية العمل يمكن تلخيصها بهذه العبارة «إن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة» (Kim & Mauborgne, 2015). ويمكن إجمال الفرق بينهما كما في الجدول (1).

ابتكار القيمة

الابتكار يعني التوصل لما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة، أي التعامل مع منتج أو خدمة جديدة لم يسبق اختيارها (Stringer, 2000)، ومفهوم الابتكار يعني قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد ويعمل على إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، حيث تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الوصول إلى منتج وأسواق جديدة (نجم، 2015).

إن ابتكار القيمة يتحقق عبر استخدام مفاهيم اقتصادية وهي زيادة المنفعة الحدية وخفض التكلفة الحدية، واللذان يؤكدان التكامل المثالي للمنفعة العالية والتكلفة المنخفضة، ومن أجل تحويل ابتكار القيمة إلى استراتيجية دائمة، ستكون هناك حاجة ماسة للتوفيق بين ما تقدمه الشركة من المنفعة والسعر والتكلفة والموظفين (Jian-Jun and Hai-Min, 2007).

يحدث ابتكار القيمة عندما توازن الشركات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والتكلفة، فهو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بطريقة ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والتحرر من المنافسة، وينتج ابتكار القيمة عن تحدي واضح للطرق التقليدية والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة وهي البيع بحسب كلفة القيمة، وعلى الشركات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن أن تضحى باعتبارات التكلفة، وأما الشركات التي تريد أن تقلص التكاليف يجب عليها أن تضحى باعتبارات القيمة (Kim and Mauborgne, 2015).

الأدوات والأطر التحليلية لبناء استراتيجية المحيط الأزرق

- 1- **شراع الاستراتيجية:** وهو إطار عمل تشخيصي وإجرائي يساعد على إنشاء استراتيجية محيط أزرق إلزامي، حيث يخدم غرضين وهما (Kim and Mauborgne, 2015):
 - تحديد الحالة الحالية لمساحة السوق المعروفة، مما يمكنك من معرفة المكان الحالي الذي يستثمر فيه المنافسون، أي تحديد مستوى أداء الشركة وفق العوامل التنافسية في الصناعة.
 - الجوانب التي تتنافس عليها الصناعة من منتجات وخدمات وتوزيع، وما يحصل عليه العملاء من العروض التنافسية الحالية في السوق، ورسم منحى القيمة الذي يربط عوامل التنافس في الصناعة الحالية، والأداء النسبي للشركة وفق هذه العوامل، فيجسد المنحى الأفقي مدى العوامل التي تتنافس عليها الصناعة وتستثمر فيها، ويمثل المنحى الرأسي مستوى العرض الذي يحصل عليه المشتريين عبر جميع العوامل الرئيسة المتنافس عليها.
- ومن أجل إنشاء محيط أزرق لأي من الصناعات علينا إعادة رسم الإطار الاستراتيجي العام لتلك الصناعة، ومن أجل تحقيق هذا الأمر، نتحول للأداة التحليلية الثانية وهي إطار العمل الرباعي (Four Actions Framework).
- 2- **إطار العمل ذو الفعاليات الأربع:** وهي أداة تستخدم لإعادة اكتشاف وتحديد عوامل القيمة من وجهة نظر المشتريين والشركة معاً وإعادة رسم منحى قيمة جديد، وذلك من خلال طرح أربعة أسئلة رئيسة تساعدنا في كسر العلاقة المتبادلة بين التميز والتكلفة المنخفضة وهي (Kim and Mauborgne, 2015):
 - الإزالة/ الاستبعاد Elimination: تتضمن إزالة بعض العوامل التي تكلف الشركات كلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للموضع التنافسي للشركة أو قيمة للزبائن، ولا توفر أي أرباح.
 - التقليل/ التقليل Reduction: تتضمن تقليص العوامل إلى مستوى أدنى من الصناعة، كون هذه العوامل تكلف الشركة تكاليف عالية للمنافسة عليها، وتبالغ الشركة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات الزبائن، بينما تعود على الشركة بأرباح قليلة.
 - الرفع/ الزيادة Raising: حيث يتم رفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من الصناعة، والتي تكون ذات قيمة وقدرة عالية على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن وتشكل أهمية لدى الزبائن ولكنها مهمة من قبل الشركة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، وزيادة قدرتها على جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.
 - الإنشاء/ الخلق Creation: بحيث يتم خلق وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، والتي تساعد الشركات على خلق حاجة جديدة للزبائن وفتح أسواق جديدة لها.
- وبعد تحديد هذا الإطار، تقوم الشركة برسم منحى قيمة جديد بناءً على هيكلية العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس للقيمة لدى الزبائن والشركة، ويتم العمل على ابتكار القيمة عبر خفض إجمال التكاليف من خلال عمليات الإزالة والتقليل، وبناء قيمة جديدة من خلال عمليات الرفع والخلق، وصولاً إلى تحقيق التمايز وتخفيض التكاليف في وقت واحد.

3- **شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء:** وتعمل هذه الشبكة كأداة تحليلية تكميلية لإطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، فلا تدفع هذه الشبكة الشركات لطرح الأسئلة وحسب بل تدفعها أيضاً للعمل وفقاً للفعاليات الأربعة من أجل إنشاء منحى قيمة جديد، فعبر الإجابة عن السؤالين (عن المحو والتقليل) تتمكن الشركات من أن

تحصل على رؤية متعمقة عن كيفية تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، أما العاملان الآخران (الابتكار والرفع) فيمدان الشركة برؤية متعمقة عن كيفية رفع القيمة التي يتحصل عليها المشتري وابتكار نوعية جديدة من الطلب. وتحمل فعاليات المحو والابتكار أهمية خاصة، حيث تدفع الشركات لتخطي ممارسات تعظيم القيمة باستخدام عوامل المنافسة الحالية، وتدفع الشركات لتغيير العوامل نفسها مما يقصي قواعد المنافسة الحالية (Kim and Mauborgne, 2015).

الأداء المؤسسي

يقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تكون محوراً للتقييم، ويرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الاستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة وطويلة الأجل، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش، 2008). وترتبط كفاءة الأداء بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوافرة فيها، عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003).

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية في المؤسسات لان من خلاله يمكن إعطاء تصور شامل عن سير أنشطة المؤسسة وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وهناك دراسات عديدة تناولت موضوع الأداء إلا إنها لم تتفق على مفهوم موحد للأداء.

يعرف (عبد المحسن، 2004) الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

كما وعرفه (Wheelen & Hunger, 2008) بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

قياس الأداء

قياس الأداء هو نشاط يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد (الدوري، 2010).

هناك مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وهي (Macpherson & Pabari, 2004):

- فعالية المؤسسة: والتي تتحقق عند نجاحها في تحقيق الغاية من وجودها.
- كفاءة المؤسسة: وهي تشمل الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف.
- الارتباط والملاءمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً ونوعاً.
- الاستدامة: وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، ومدى امتلاك المؤسسة للموارد المادية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وتقديم خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفعالية.

ويمكن قياس الأداء بطرق مختلفة في الاعتماد على أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتسويق وإدارة العمليات، وهناك ثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي: الأداء المالي والسوقي، أداء الجودة، وأداء إدارة المخزون (Kaynak and Hartley, 2008).

الأداء المالي

يتم قياس الأداء المالي من حيث المبيعات السنوية ونمو المبيعات والربحية ونمو الحصة السوقية والعائد على الأصول (Wilson and Collier, 2000; Kaynak and Hartley, 2008)، والأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويقاس بالمؤشرات المالية، ويمثل وضع المؤسسة المالي، ويهتم بقياس الإيرادات والمبيعات والموجودات والمطلوبات وصافي الدخل (فيروز، 2014).

يعرف (ساكر ومغزاوي، 2016) الأداء المالي بأنه مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدرتها على تصدي المخاطر وتحدي الصعاب المالية، مما يزيل عنها حالة الإعسار المالي.

كما يعرف (ساسي وقريشي، 2006) الأداء المالي بأنه عملية تعظيم النتائج من خلال تحسين الربحية، ويتحقق ذلك بتخفيض التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، من أجل تحقيق كل من الزيادة في رأس المال والأرباح والاستقرار في مستوى الأداء.

مؤشرات الأداء المالي

يوجد العديد من مقاييس الأداء المالي، ومن أهمها كما ذكرها (قريشي، 2011):

- المقاييس المتعلقة بالإنتاج: والتي تساعد في تقييم مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات لتخفيض تكلفة المنتج والتفقد بمواصفات الجودة والوفاء بمواعيد التسليم وكفاءة وسائل الإنتاج.
- المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): وهي التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعند زيادة حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح، وهو مؤشر على زيادة مستوى الأداء، وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة، وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح.
- معدل العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI): ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس المال المستثمر، وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية.
- العائد على حقوق الملكية Return on Equity (ROE): ويقاس معدل ربحية المؤسسة في استثمار أموالها الخاصة.

والجدير بالذكر أن دراسات عديدة السابقة المختصة في حقل إدارة الأعمال والاستراتيجيات ركزت بشكل مباشر على دراسة أداء المؤسسة من الناحية المالية لما تحمله من سهولة القياس ودقة النتائج، ووفقاً لـ (Ondoro, 2015) كان ينظر لقياس الأداء المالي لسنوات على أنه الطريقة الوحيدة الصحيحة والشرعية لتقييم كفاءة وفاعلية المنظمة، حيث يحصل المستثمرون على الرضا المنشود من الأداء المالي المتفوق، والذي يمثله ثلاثة جوانب؛ الربحية والنمو والقيمة السوقية. وعلى هذا سنعمل على دراسة الأداء المالي كمتغير للدراسة.

الدراسات السابقة

يعتبر موضوع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات إنتاجية مختلفة، والأداء المالي من المواضيع التي لاقت اهتماماً من الباحثين والدارسين. وقد لاحظ الباحثان من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة انطلاقتها جميعاً من محاولة تسليط الضوء على دراسة استراتيجية المحيط الأزرق في منظمات وقطاعات مختلفة، وأكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، وصولاً إلى تحسين وضعها المالي والتنافسي في السوق، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة.

خرجت الدراسات السابقة بمجموعة من النتائج حيث كانت كما يلي:

- وجود اهتمام من قبل الشركات تجاه تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، ووجود علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.
- تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى خلق طلب جديد، ويقود إلى مساحة سوق دون منازع، كذلك تحقق هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الإحلال.
- وجود علاقة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزيون.
- من أهم دوافع الشركات في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى (وفق حدود علم الباحثان) من حيث هدفها الخاص درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، حيث تعتبر شركات الصناعات الغذائية في فلسطين ذات تأثير مباشر على الاقتصاد الفلسطيني، وفي رفع الناتج المحلي الإجمالي، ويعتمد عليها العديد من المواطنين الفلسطينيين سواء كمصدر للدخل من خلال العمل بها، أو بالاستفادة من منتجاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين.
 - كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.
- وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات:

الدراسات العربية

دراسة (الحوارني، 2017) بعنوان «مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في الميزة التنافسية، وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار-الزيادة-التقليص-الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، التكلفة، الإبداع).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة، وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف (مدراء الشركات ومدراء التسويق والإنتاج ومدراء العمليات) من عدد (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ضمن أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد عدد 101 استبانة بنسبة 85%.

وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد اهتمام ملاحظاً وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، كذلك تؤثر استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشرات منفردة (الابتكار-الزيادة-التقليص) على أبعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج/الخدمة-الإبداع-المرونة-التكلفة-الاستجابة للزبائن-كفاءة المنظمة-فاعلية المنظمة)، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

دراسة (جرادات وآخرون، 2017) بعنوان «استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) ودورها في خلق القيمة للشركة لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم 533 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة 226 مستجيباً.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً في نشاطها.

دراسة (البدراني، 2017) بعنوان «استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل»، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباط والتأثير بين فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولأغراض جمع البيانات تم استخدام استبانة تكونت من 33 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 34 مفردة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة البحوث.

دراسة (محمد وقاسم، 2013) بعنوان «مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما وهدفت إلى توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في المؤسسة المبحوثة وتقييم مستوى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 33 شخصاً من القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون، كذلك وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغير الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهر فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي وفيه المدير المالي مقابل الموظف.

دراسة (حمودي، 2013) بعنوان «دور ابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن»، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام وإدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة، والتعرف على مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تفعيل إدارة علاقات الزبائن وتحقيق القيمة والمنفعة للمؤسسة والزبائن.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة 49 موظفاً ومسئولاً في المؤسسة وخاصة في إدارة علاقات الزبائن.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئ الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية إدارة مهام علاقات الزبائن وكفاءتها، كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين أظهرت فروق معنوية في آراء المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح حديثي الخدمة 5 سنوات فأقل، وتبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح رئيس القسم مقابل الموظف.

دراسة (المشني، 2011) بعنوان «استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن»، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين شركة النيل كنموذج للصناعات الغذائية الأردنية في زيادة منتجات وأسواق جديدة، والتعرف على دوافع الشركة نحو ابتكار القيمة وتقييم مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

اتبعت الدراسة منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم 6 مدراء في الشركة يمتلكون قدراً وافياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم اعتماد أيضاً المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج.

تبين من الدراسة إلى أن من أهم دوافع الشركة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، وزيادة حدة المنافسة والتغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، والعولمة والانفلات في أسواق المنافسة، وابتكار القيمة للشركة والزبون، كذلك تطبيق شركة النيل للصناعات الغذائية المبادئ الأربعة الرئيسة لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في إعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام والامتداد لما هو أبعد من الطلب الحالي، والسعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح، حيث إن

تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mirrahimi, 2013) بعنوان «استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية»، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها، باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كذلك توضيح المبادئ التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الاستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدماتية، كما إنها قابلة للتطبيق في شتى المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها.

وبينت أن المبادئ الستة الأساسية فيها وهي إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة والتركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الأرقام فقط، وابتكار المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات الزبائن وأذواقهم، ثم الوصول إلى السياق الاستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، ثم مبدأ تخطي الحواجز الرئيسة للمؤسسات وتفادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة وأخيراً مبدأ السعي لتقليل مخاطر الإدارة وبذل جهد إضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الاستراتيجية الموضوعية. كما وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يساهم في إيجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعالية استغلالها.

دراسة (Dehkordi et al., 2012) بعنوان «استراتيجية المحيط الأزرق أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية»، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والأسواق وتقنية المعلومات.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على 18 شركة في ماليزيا، حيث وزعت الاستبانة على عينة 120 مديراً ومسؤولاً في هذه الشركات، وشملت الاستبانة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والقدرة على المنافسة والبقاء في البيئة التنافسية كمتغير تابع.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في خلق طلب جديد، ويزيد من فرص النمو والتطور وحركة متسارعة للمنتجات والخدمات وزيادة هامش الربح، كذلك إلى أن ابتكار القيمة للشركة وللزبون هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة بين الوسيلة والسعر والتكلفة والتخلص من المنافسة الدموية.

دراسة (Lu Chaoren, 2011) بعنوان «استخدام ابتكار القيمة لخلق المزايا التنافسية في استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة حالة لشركة «إيكا» في الصين»، هدفت هذه الدراسة إلى وصف أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة وخلق مزايا تنافسية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 150 مفردة من الزبائن والعاملين والمدراء في الشركة، بالإضافة إلى استخدام بعض المقابلات مع كبار المدراء في الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح الشركة نابغاً من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة من تطبيقاتها في شراكات عملاقة، كما إن الشركة بعد تطبيق هذه الاستراتيجية اتجهت نحو ابتكار القيمة من خلال قفزة نوعية وابتكارها بالنسبة للزبائن، ومن ثم فتح أسواق جديدة غير مطروقة أيضاً، كما وازنت الشركة بين القيمة والقدرة على خلق القيمة من خلال التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، كما إن تبني الاستراتيجية جعل الشركة تصل إلى

ريادة السوق والقفز للمستقبل ووضع أهداف بعيدة المدى، كما إن إدارة الشركة انتهجت سياسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي في شتى مجالات نشاطاتها سعياً خلف التميز وتخفيض التكلفة في آن واحد.

دراسة (Chang, 2010) بعنوان «تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت لصناعة الهواتف الخلوية»، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت لصناعة الهواتف الخلوية في الصين، حيث تعد بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية.

وقد أوضحت هذه الدراسة أن شركة ميدياتك وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية قد تمكنت من تحقيق القيمة العالية للزبائن وخفض التكلفة في آن واحد من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار قيمة جديدة في إنتاج الهواتف الخلوية، وبالتالي أصبحت ميدياتك أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية بانديت في الصين من خلال تحقيق المنافع الثلاث المتمثلة في تقليل وقت وصول التصميمات الجديدة إلى السوق، وخفض التكلفة من خلال اقتصادات الحجم وإعلانات الإنترنت بدلاً من الإعلانات المكلفة، وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبى الحاجات المختلفة للزبائن بأفضل الأسعار.

توصلت الدراسة إلى أن تركيز المنظمة على الأنشطة التي تركز على خفض التكاليف وافترضايات القيمة المدركة لدى الزبائن يؤدي إلى ابتكار القيمة، وبالتالي منع المنافسين من تقليد هذه الاستراتيجية من خلال بناء العوائق المتمثلة في خفض التكلفة، وتحقيق المنفعة والسعر الأمثل للزبائن في آن واحد، وقد أكدت هذه الدراسة فاعلية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعة الهواتف الخلوية وقطاع التكنولوجيا.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات صناعة الأغذية الفلسطينية اليوم تحديات مختلفة تتراوح بين الحاجة إلى تعظيم الحصة السوقية وزيادة الربحية ورضا الزبائن والموظفين، وهذا ناتج عن المنافسة الشرسة التي تواجهها هذه الشركات من الداخل الفلسطيني ومن الخارج متمثلة بالمنتجات الإسرائيلية والأجنبية على حد سواء.

وفي ظل هذه التحديات وعدم وجود استراتيجيات واضحة عوضاً عن عدم إدراك أهمية وتأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة لدى طاقم العمل، وعلى الشركات اتباع استراتيجيات تعمل على زيادة القيمة المقدمة للزبائن لتحمي الشركات من المنافسة وتضمن استدامة نموها وزيادة وتعظيم أرباحها، لذا على هذه تبني استراتيجيات جديدة وخاصة استراتيجية المحيط الأزرق، وتبني مفهوم ابتكار القيمة، حيث يوجد دراسات عديدة التي أكدت فعالية هذه الاستراتيجية في العالم المتقدم، لذا كان من المهم التوجه نحو نشر هذا الفكر ودراسة درجة تطبيقه لدى صناعات القرار، ومدى تأثيره على صناعات الأغذية في السوق الفلسطينية، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه حيث تبرز من خلال:

- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة لتناول موضوع لم يحظى باهتمام كبير على مستوى البحوث والدراسات في فلسطين بحسب اطلاع الباحثين ليشكل إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية. وتعتبر من أوائل الدراسات التي تبحث ارتباط استراتيجية المحيط الأزرق بالأداء المالي، وإمكانية تطبيقها على جميع القطاعات التجارية، عوضاً عن معرفة عقبات تطبيق هذه الاستراتيجية.
- تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال تركيزها على قطاع هام في فلسطين في أنها تتناول شركات الصناعات الغذائية حيث إن هذه الشركات تلقى اهتمام واسع لمنتجاتها لدى المستهلكين الفلسطينيين.
- تأتي أهمية الدراسة من الناحية العلمية في محاولة ربط الأفكار الاستراتيجية الواردة في استراتيجية المحيط الأزرق في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي على شركائنا الفلسطينية.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية. ويتفرع عنها:
- التعرف على درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده (المحو، التقليل، الرفع، الإنشاء) لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - التعرف على واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - التعرف على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - التعرف على وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، حجم المبيعات السنوي).

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية». ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية كما يلي:
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.
 - «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية

- والتي تنص على أنه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، وحجم المبيعات السنوي)».

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders et al., 2012).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية الأعضاء في اتحاد الصناعات الغذائية، والبالغ عددهم (117) شركة (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2019).

جدول رقم (2)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
عمر الشركة	من 4-8 سنوات	16	21.4
	من 9-12 سنة	22	29.3
	13 سنة فأكثر	37	49.3
حجم المبيعات	أقل من مليون دينار	37	49.3
	من مليون-أقل من 10 مليون دينار	26	34.7
	من 10 مليون - أقل من 20 مليون دينار	10	13.3
	أكثر من 20 مليون دينار	2	2.7

يهدف إجراء الدراسة تم أخذ طريقة المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة. وقد سعى الباحثون إلى توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ (117) مديراً تنفيذياً لهذه الشركات بأسلوب المسح الشامل، حيث تم تزويد كل مدير تنفيذي من أفراد المجتمع باستبانة وطلب منه الإجابة عنها، ونظراً لظروف عدة منها سفر بعض المدراء للخارج، وضغط العمل لدى البعض الآخر تم استرداد (80) استبانة تم الإجابة عنها، تم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي خصائص هذه العينة كما موضح في جدول (2):

أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيس وهي الاستبانة الميدانية. حيث تم استخدامها لغرض تنفيذ الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الفلسطينية، حيث تم إعداد (الاستبانة) وتطويره بالاستعانة بالأدبيات السابقة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (32) فقرة موزعة على خمس مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

صدق الأداة وثباتها

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديل اللازمة، وأصبحت الأداة مكونة من (32) فقرة.

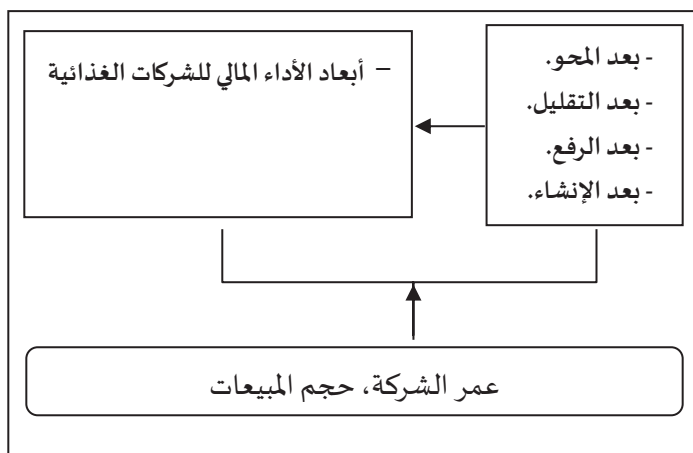
تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة وأبعادها حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، وتبين من خلال التحليل ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (32) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لأبعاد متغير استراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية بعد هذه العملية (0.97)، كما بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لأبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية بعد هذه العملية (0.97) و جدول (3) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللمحور الكلي.

جدول رقم (3)
معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بُعد المحو	5	0.824
بُعد التقليل	6	0.759
بُعد الرفع	7	0.735
بُعد الإنشاء	4	0.804
المحور الكلي لأبعاد متغير استراتيجية المحيط الأزرق	22	0.840
المحور الكلي لأبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية	10	0.857

يتضح من الجدول (3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.73-0.82) عند محاور الدراسة بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كذلك بلغت قيمة المحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.85)، وهذه القيم تعتبر مناسبة لأغراض الدراسة.



شكل (1): أنموذج الدراسة

متغيرات الدراسة

- ضمت الدراسة عدة متغيرات كما موضح في أنموذج الدراسة وهي:
- المتغيرات المستقلة: تشمل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الغذائية وهي: بُعد المحو، وبُعد التقليل، وبُعد الرفع، وبُعد الإنشاء.
 - المتغيرات التابعة: أبعاد الأداء المالي للشركات الغذائية.
 - المتغيرات الضابطة: وهي: عمر الشركة، حجم المبيعات.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، كما تم فحص فرضيات الدراسة عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين.

عرض النتائج ومناقشتها

تتضمن الجداول اللاحقة عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس وفحص فرضياتها:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	بُعد الرفع	4.43	0.40	9%	كبيرة
2.	بُعد الإنشاء	4.30	0.51	11%	كبيرة
3.	بُعد التقليل	4.30	0.38	9%	كبيرة
4.	بُعد المحو	4.18	0.48	11%	كبيرة
	المحور الكلي	4.30	0.28	6%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (4) أن معامل الاختلاف لأبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية الفلسطينية تراوحت ما بين (9% إلى 11%) وهذه الفروق ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (6%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بتطبيق هذه الاستراتيجية كون معامل الاختلاف قليل، حيث تبين أن البعد الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية الأبعاد كان بعد الرفع، وبعد التقليل وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً من بقية الأبعاد حيث إن هذين البعدين ينالان اهتمام وعناية من أفراد العينة.

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول (4) أن بعد الرفع بلغ المتوسط الحسابي له (4.43)، وانحرافه المعياري (0.40)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد الإنشاء حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.30)، وانحرافه المعياري (0.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً بعد التقليل بلغ المتوسط الحسابي له (4.30)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما بعد المحو بلغ المتوسط الحسابي له (4.18)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية الغذائية الفلسطينية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.30) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.28)، وهذا يؤكد على أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المالي بنسبة مئوية بلغت (86%)، وهذا يتفق مع دراسة الحوراني (2017) حول وجود اهتمام من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، ووجود علاقة قوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية

النتائج المتعلقة بتحقيق الهدف الخامس من أهداف الدراسة الذي ينص على «التعرف على واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

لتحقيق هدف الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لأبعاد الأداء المالي، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

إجابات المبحوثين واقع الأداء المالي بأبعاده لدى شركات الصناعات الغذائية مرتبة تنازلياً

الترتيب	أبعاد الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف التقدير	مستوى
	قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية.	4.37	0.69	15%	كبيرة
	قدرة الشركة على توفير التمويل لأنشطتها الحالية والمستقبلية.	4.30	0.75	17%	كبيرة
	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على المبيعات. (نسبة الأرباح المئوية من حجم الفواتير المباعة)	4.22	0.72	17%	كبيرة
	النمو في مبيعات المنتجات الرئيسية.	4.13	0.77	18%	كبيرة
	مؤشر النشاط التشغيل الخاص بالشركة.	4.12	0.75	18%	كبيرة
	معدل العائد على الأصول والأموال المتاحة.	4.05	0.83	20%	كبيرة
	مؤشر السيولة النقدية الخاص بالشركة.	4.01	0.84	21%	كبيرة
	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح الاقتصادية على الأصول. (ROA)	3.94	0.85	21%	كبيرة
	الحصة السوقية للمنشأة في نفس الصناعة والسوق.	3.82	0.94	24%	كبيرة
	ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على الموارد الخاصة. (العائد على حقوق المساهمين ROE)	3.80	1	26%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.08	0.46	11%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (5) أن معامل الاختلاف لأبعاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تراوحت ما بين (15% إلى 26%) وهذه الفروق ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (11%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثانية، والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بواقع الأداء المالي العمليات المتبع في شركات الصناعات الغذائية، حيث إن هذه الشركات لديها قدرة عالية على تعزيز وضعها المالي وقدرة مؤسسية على سداد التزاماتها المالية بسهولة ويسر، إضافة إلى ما تقوم به الشركات من القيام بعملياتها المالية وتوفير التمويل المستدام لأنشطتها الحالية والمستقبلية في بيئة استثمارية جاذبة، بوسائل مالية قائمة على معايير دولية منسجمة مع قوانين الشركات النازمة لاسيما معيار الربحية باستخدام مقياس الأرباح على المبيعات.

كما أظهرت نتائج جدول (5) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.69) وبوزن نسبي (87.4%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين للشركات لديهم مستويات من الفهم والإدراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه الشركات في ضوء سياساتها المالية لمواجهة التزاماتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة وشبه السائلة كالأصول المتداولة دون تحقيق أي نوع من الخسائر في إطار ما يسمى بنسبة الرفع المالي، حيث إن هذه الشركات تمارس أنشطة تشغيلية كبيرة، الأمر الذي يحقق التزامات بحجم الأنشطة مما يؤدي بالشركات إلى اتباع سياسات مالية قادرة على تغطية جميع التزاماتها المالية أولاً بأول، مما يعطي انطباع جيد على أداء الشركات لاستدامة أنشطتها التشغيلية والمالية.

كما ونجد من جدول (5) أن الفقرة العاشرة التي تنص (ربحية الشركة باستخدام مقياس الأرباح على الموارد الخاصة/ العائد على حقوق المساهمين ROE) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.80)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1)، وبوزن نسبي لكل منهما قدره (76%)، وهذا المقياس جيد بالمستوى العام إلا أنه جاء في فقرات البعد المالي كأقل متوسط حسابي ويعزو الباحث السبب في ذلك أن هذا المؤشر خاص بالعائد على حقوق المساهمين، أو حقوق الملكية وهو معدل العائد على الأموال المستثمرة جراء عملياتها التشغيلية من قبل المالكين والمساهمين لتعظيم أرباحهم جراء تشغيلها في شركات الصناعات الغذائية، مما يدل على الكفاءة الإدارية والتشغيلية لهذه الشركات، ونظرًا لطبيعة هذه الشركات وطبيعة تصنيفاتها فقد يختلف قياس هذا المؤشر من شركة إلى أخرى بحسب طبيعتها، وهذا طبيعي ومنطقي بحسب رأي الباحثين المشمولين بالدراسة.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المعيار الوارد في الجدول (5) الخاص ببعد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.08) بدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.46)، وبوزن نسبي (81.6%)، وبناء على ذلك يؤكد الباحث أهمية الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والتي ينعكس على ديمومتها واستمراريتها سواء بما تسعى إليه من إحداث توازنات مالية قادرة على بقاء العمليات التشغيلية والاستثمارية مستمرة في ظل وجود سيولة مالية نقدية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وقدرتها على تحويل الأصول بسرعة إلى أموال متاحة في أي وقت من العام، مع ضمان ربحيتها والعائد على الاستثمار وحقوق المساهمين الأمر الذي له تأثير مباشر على اتخاذ قرارات استثمارية جديدة مقترنة على قواعد مالية صلبة تنعكس على الجو العام للشركة ويدعم توجهاتها في تحسين أداءها وتطور منتجاتها وهذا يرتبط بقدرة هذه الشركات على ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف عملياتها الإدارية والمالية، الأمر الذي يعزز قدرتها في الدخول إلى المحيطات الزرقاء الخالية من المنافسة والتي تستطيع من خلاله الشركات على تعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي، ويتفق ذلك مع دراسة المشني (2011) حول أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات مكنتها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة، وجذب زبائن جدد ونمو مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية وأرباحها، كذلك يتفق مع دراسة (Dehkordi et al., 2012) حول أن تطبيق هذه الاستراتيجية يساهم في خلق طلب جديد ويزيد من فرص النمو والتطور الأمر الذي ينعكس على زيادة هامش الأرباح لديها.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية	
الأداء المالي	Pearson Correlation
معامل ارتباط بيرسون	*0.590
تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	0.000
مستوى المعنوية	75
عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية»، ويظهر الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (*0.590) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية المبدئية والأخذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به شركات الصناعات الغذائية في تطبيقها لاستراتيجية المحيط الأزرق من القيام بعدة أبعاد كبعد المحو الذي يركز على العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها معايير مسلم بها ويجب التخلص منها كالتخلص من بعض الإجراءات والعمليات غير النافعة للمستهلك واستبعاد الكوادر غير الكفؤة، كذلك بعد التقليل الذي يركز على العوامل التي يجب أن تقللها الشركات تحت معايير الصناعة كتقليل تكاليف كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة والمستهلك النهائي، كذلك بعد الرفع الخاص بالعوامل التي يجب أن ترفعها الشركات فوق معايير الصناعة، كسعي الشركات لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية. كذلك بعد الإنشاء الخاص بالعوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب إنشائها وابتكارها كما هو الحال في إنشاء شخصيات ذات طابع ودود وسمات فريدة مرتبطة بالمنتج وتجنيد تكنولوجيا حديثة في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين، كل ذلك له علاقة مباشرة بواقع الأداء المالي في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويتفق ذلك مع دراسة البدراني (2017) حول وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز القدرة التنافسية في الشركات.

الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (7)
معامل ارتباط بيرسون بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

الأداء المالي	Pearson Correlation
معامل ارتباط بيرسون	**0.326
بعد المحو	0.004
عدد أفراد العينة	75

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد المحو كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية»، ويظهر الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (*0.326) ومستوى المعنوية (0.004) مما يؤكد رفض الفرضية والأخذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المحو كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به الشركات من استبعاد الموارد البشرية غير الكفؤة، واستبدالها بموارد بشرية مؤهلة، كذلك التخلص ومحو أي إجراءات عمل معقدة وعمليات إنتاجية ضارة غير نافعة للمستهلكين، والتخلص من خطوط إنتاجية في حال انخفاض الطلب على منتجات الصناعات الغذائية، الأمر الذي ينعكس على الأداء المالي لشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، وهذا يتفق مع دراسة محمد وقاسم (2013) حول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الاستراتيجية وزيادة الطلب وفتح أسواق جديدة وابتكار القيمة لكل من الشركات والزبائن.

الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8)

معامل ارتباط بيرسون بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية

الأداء المالي	Pearson Correlation
معامل ارتباط بيرسون	0.614**
بعد التقليل	مستوى المعنوية
	0.001
	عدد أفراد العينة
	75

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد التقليل كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويظهر الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.614) ومستوى المعنوية (0.001) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التقليل كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب ما تقوم به الشركات من إجراءات متعلقة بتقليل الفرص الضائعة والمخاطر، وتقليل الوقت المهدر وصولاً للكفاءة الإنتاجية في هذه الشركات الأمر الذي ينعكس بشكل طردي في تحسين مستويات الأداء المالي لهذه الشركات، ويتفق ذلك مع دراسة حمودي (2013) حول وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تطبيق الاستراتيجية بدلالة مبادئها وبين كفاءتها المؤسسية.

الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

جدول رقم (9)
معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

الأداء المالي	Pearson Correlation
معامل ارتباط بيرسون	0.281*
بعد الرفع	مستوى المعنوية
	0.014
	عدد أفراد العينة
	75

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد الرفع كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويظهر الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.281*) ومستوى المعنوية (0.014) مما يؤكد رفض الفرضية والأخذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرفع كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام الذي تقوم به شركات الصناعات الغذائية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ولاسيما في بعد الرفع في ظل ما تقوم به من اتباع إجراءات يجب أن ترفعها الشركات فوق معايير الصناعة، كسعي الشركات لزيادة منافذ توزيعها بهدف زيادة حصتها السوقية في تغطية ترويجية مناسبة للمستهلكين، واستقطاب كوادر وكفاءات في مختلف أقسام الشركة للخروج بمنتجات ذات جودة عالية الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للشركات وفق المعايير المالية الدولية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي فيها، ويتفق ذلك مع دراسة (Lu Chaoren, 2011) حول استخدام ابتكار القيمة لخلق المزايا التنافسية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال إيجاد القيمة بتدرج متزايد، الأمر الذي جعل الشركات تصل إلى زيادة السوق ووضع أهداف بعيدة المدى من خلال انتهاجها لسياسات التفكير الاستراتيجي في شتى مجالات النشاط سعياً للتميز وخفض التكاليف.

الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه «لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية».

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10)

معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية

الأداء المالي	Pearson Correlation
معامل ارتباط بيرسون	0.534**
بعد الإنشاء	0.000
عدد أفراد العينة	75

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعد الإنشاء كأحد أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويظهر الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.134) ومستوى المعنوية (0.251) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الإنشاء كأحد متغيرات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب ما تحرص عليه الشركات من تبني مفهوم الإبداع والابتكار لخلق منتجات ذات جودة عالية وتأثر بشكل مباشر على الذوق الشرائي للمستهلكين ومواكبة كل جديد

لتلبية احتياجات المستهلك المتغيرة باستمرار، وتمكينها من اتباع استراتيجيات تنافسية تعزز من مركزها المالي في السوق الاستهلاكي الفلسطيني، وهذا يتفق مع دراسة محمد وقاسم (2013) حول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الاستراتيجية وزيادة الطلب وفتح أسواق جديدة وابتكار القيمة لكل من الشركات والزبائن.

الفرضية الرئيسة الثانية

والتي تنص على أنه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات الباحثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (عمر الشركة، عدد العاملين، حجم المبيعات السنوي)».

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات الباحثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغير عمر الشركة».

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عمر الشركة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بحسب متغير عمر الشركة

المتوسطات الحسابية	المحاور
من 4-8 من 9-13 سنة سنوات 12 سنة فأكثر	المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق
4.25 4.37 4.33	المحور الكلي للأداء المالي
4.06 4.11 4.06	

أظهرت بيانات جدول (11) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية حسب متغير عمر الشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية

الفرعية الأولى والتي تنص أنه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات الباحثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغير عمر الشركة» في جميع محاور الدراسة، وعليه تم قبول الفرضية.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (0.331)، عند متغير عمر الشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية لديهم وعي بأهمية تطبيق استراتيجية

جدول رقم (12)
نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة
وفقاً لمتغير عمر الشركة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.185	2	0.093	1.12	0.331
	داخل المجموعات	5.939	72	0.082		
	المجموع	6.124	74			
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	0.046	2	0.023	0.10	0.901
	داخل المجموعات	15.774	72	0.219		
	المجموع	15.820	74			

المحيط الأزرق على اختلاف سنوات التأسيس للشركات وأعمارها لما لهذه الاستراتيجية من ميزة في إحداث نفع حقيقي لنمو الشركات وتطويرها سواء بالمحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الإنشاء، وعليه تقوم شركات الصناعات الغذائية بإجراءات استبعاد بعض الموارد البشرية غير الكفوة والتي لا تحقق نقلة نوعية مستقبلية لهذه الشركات مقروناً بذلك بالتخلص من الإجراءات والعمليات التي لا تخدم

تلك الشركات ولا تؤدي بالنفع على المستهلك النهائي لمنتجات تلك الشركات، في ظل تقليل كافة التطبيقات والعناصر الضارة بالبيئة والمستهلك على حد سواء، حيث إن غاية هذه الشركات هو رضا الجمهور الفلسطيني عن المنتجات في سعي الشركات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين وزيادة منافذ التوزيع في حرصها على إنشاء انطباعات فكرية لدى المستهلكين ارتباطهم بمنتجات الشركات واستمالة الأذواق الشرائية لجمهور المستهلكين، وعليه تم قبول الفرضية.

كما تشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعد الأداء المالي (0.901)، عند متغير عمر الشركة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المدراء التنفيذيين لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تقوم بالعمل على الالتزام بسياسات مالية تطويرية موائمة لأنشطتها التسويقية فهي تحرص على أتباع مؤشر الربحية (ROA) وهو المؤشر المالي الذي يكشف قدرة شركات الصناعات الغذائية على قياس أرباحها مما يعكس كفاءة وقدرة تلك الشركات في تشغيل واستثمار وتسويق موجوداتها ويعطها الثقة بإدارتها للأموال وسلامة قراراتها التشغيلية المتخذة، كذلك استخدامها لمؤشر العائد على حقوق المساهمين (ROE) أو حقوق الملكية وهو معدل العائد على الأموال المستثمرة جراء عملياتها التشغيلية من قبل المالكين والمساهمين لتعظيم أرباحهم جراء تشغيلها في شركات الصناعات الغذائية، مما يدل على الكفاءة الإدارية والتشغيلية لهذه الشركات، وعليه تم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي».

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير حجم المبيعات السنوي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-way) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بحسب متغير حجم المبيعات السنوي

المتوسطات الحسابية			
أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون	أقل من 20 مليون	أكثر من 20 مليون
4.01	4.37	4.19	4.38
3.90	4.22	3.99	4.11

أظهرت بيانات جدول (13) المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بحسب متغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (14)

نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني

المحاور	مصدر التباين	مجموع درجات المربعات الحرة	متوسط قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.769	3	0.256
	داخل المجموعات	5.355	71	0.075
	المجموع	6.124	74	
المحور الكلي للأداء المالي	بين المجموعات	0.502	3	0.167
	داخل المجموعات	15.318	71	0.216
	المجموع	15.820	74	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه «لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي» في محور الأداء المالي.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة

الإحصائية للمحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (0.022)، عند متغير حجم المبيعات السنوي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فروق في تقييم أفراد العينة من المدراء التنفيذيين في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوي، نتيجة وجود مستويات متباينة من الفهم والإدراك تجاه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية وعلاقتها بحجم المبيعات السنوي، حيث إن هناك تباين في تطبيق متغيرات الاستراتيجية سواء بالمحو، أو التقليل، أو الرفع، أو الإنشاء وخطواتها الفرعية المتمثلة على سبيل المثال لا الحصر فيما تقوم به الشركات على تحييد ومحو بعض الأنشطة التسويقية والترويجية في سياساتها التسعيرية والتسويقية ذات التكلفة العالية، والقيام في حال انخفاض الطلب على بعض الأصناف الغذائية على التخلص من بعض خطوط الإنتاج، إضافة إلى تقليل الخدمات الإضافية غير الضرورية مع التركيز على جودة المنتج لاستمالة الذوق الشرائي للمستهلكين النهائيين، إضافة إلى احتضان الأفكار الإبداعية لخلق تصور نوعي للمستهلكين تجاه المنتجات الغذائية المقدمة لهم، ولكن في ظل هذا التباين تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوي.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوي وفق المحور الكلي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

متغير حجم المبيعات السنوي	أقل من 10 مليون دينار	من 10 مليون إلى أقل من 20 مليون	أكثر من 20 مليون
أقل من مليون دينار (4.38)	--	18956	01142
من 1 إلى أقل من 10 مليون (4.19)	--	--	17815
من 10 مليون إلى أقل من 20 مليون (4.37)	--	--	36333*
أكثر من 20 مليون (4.01)	--	--	--

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (15)

وجود فروق في تقييم أفراد عينة

الدراسة من المدراء التنفيذيين نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المدراء الذين يعملون في الشركات حجم مبيعاتها من (10 مليون إلى أقل من 20 مليون) وبين الشركات التي يزيد حجم المبيعات فيها عن 20 مليون، لصالح الشركات التي حجم مبيعاتها السنوي من (10 إلى أقل من 20 مليون) ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.37).

كما تشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لبعده الأداء المالي (0.511)، عند متغير حجم المبيعات السنوي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى العاملين

في شركات الصناعات الغذائية المشمولة بالدراسة يؤكدون ما تقوم به شركاتهم من اتباع سياسات مالية قادرة على تحسين عملها من خلال اتباع سياسات مالية كإتباع مؤشرات النشاط التشغيلي الذي يتم احتساب صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للصناعات الغذائية، والذي يعتبر مؤشر حقيقي على قدرة الأنشطة التشغيلية لتوليد تدفقات نقدية تشغيلية للشركات وفقاً لأساس الاستحقاق ونتائج الأنشطة التشغيلية وفقاً للأساس النقدي مروراً بما تقوم به الشركات من قياس قدرة أرباحها آخذة بعين الاعتبار الفوائد والضرائب جراء عملياتها المالية في السوق الفلسطيني، وعليه تم رفض الفرضية.

الاستنتاجات

- 1- هناك أهمية كبيرة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية الفلسطينية ولها علاقة مباشرة بمعايير أدائها المالية.
- 2- يوجد دور مباشر لبعده المحو في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال عوامل متعلقة بالحركة الاستراتيجية كمصدر للابتكار، والانتشار، وابتكار القيمة، ومصدراً للأداء المتميز في إطار مجموعة من التصرفات والحركات الهادفة لبلورة صناعة المنتجات الغذائية كإجراءات التخلص من عمليات وخطوط إنتاجية التي قد لا تشكل قيمة للمستهلك النهائي، وبالتالي فإن هذا المتغير سينعكس إيجابياً على الشركات وعلى للمستهلكين بشكل متوازن.
- 3- يوجد دور مباشر لبعده التقليل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية، من خلال قيام الشركات بإعادة النظر في منتجاتها المقدمة في السلوك الاستهلاكي بشكل يجعلها قادرة على السيطرة على السوق وتحقيق ميزة تنافسية لا يمكن لأحد اختراقها، وذلك بتقليل عوامل الصناعية لأدنى مستوى سعياً منها لخفض التكاليف ورفع قيمة المنتجات، بما يعود عليها من أرباح عالية، مما ينعكس على القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها، وهنا لا بد من موازاة سليمة بين الفائدة التي يحصل عليها العملاء وسعر المنتجات وهيكل التكاليف وسر النجاح هنا في هذا النظام المتكامل والشامل.
- 4- يوجد دور مباشر لبعده الرفع في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية من خلال ما تسعى إليه الشركات من رفع بعض العوامل إلى أعلى مستوياتها في الصناعة، والتي تكون ذات قيمة وقدره عالية على تحسين مستوى الجودة المقدمة للمستهلكين، مما يعزز من زيادة في الاستهلاك وتعظيم مستويات الأرباح وبشكل ينعكس إيجاباً على شهرة وسمعة الشركات على المستويين المحلي والدولي وتوسيع نطاق الأسواق بشكل يحقق أعلى درجات من الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- 5- يوجد دور مباشر لبعده الإنشاء في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية وذلك بتمكينها من اكتشاف موارد جديدة، وخلق طلب جديد لجمهور المستهلكين، وبما يساعدها على فتح أسواق جديدة لها من خلال ما تقوم به من استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة من أجل ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات واتجاهات المستهلكين في السوق الفلسطيني.
- 6- تتمتع شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية بمعايير أداء مالي متقدمة، مما انعكس ذلك على ديمومتها واستمراريتها سواء بما تسعى إليه من إحداث توازنات مالية قادرة على بقاء العمليات التشغيلية والاستثمارية مستمرة في ظل وجود سيولة مالية نقدية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وقدرتها على تحويل الأصول بسرعة إلى أموال متاحة في أي وقت من العام، مع ضمان ربحيتها والعائد على الاستثمار وحقوق المساهمين الأمر الذي له تأثير مباشر على اتخاذ قرارات استثمارية جديدة مقترنة على قواعد مالية صلبة تنعكس على الجو العام للشركة ويدعم توجهاتها في تحسين أداءها وتطور منتجاتها وهذا يرتبط بقدرة هذه الشركات على ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف عملياتها الإدارية والمالية، الأمر الذي يعزز قدرتها في الدخول إلى المحيطات الزرقاء الخالية من المنافسة والتي تستطيع من خلاله الشركات على تعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي.
- 7- هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالات معنوية في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

التوصيات

- تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي:
- 1- تعزيز ممارسات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، من خلال عمليات التطوير والابتكار.
 - 2- دعم شركات الصناعات الغذائية نحو التوجه لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في السوق المحلي الفلسطيني.
 - 3- تعزيز ممارسات الشركات الصناعية في أدائها المالي ضمن المعايير الدولية الخاصة بذلك.
 - 4- العمل على تدريب الموظفين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية في الإسهام ببروز المحيطات الزرقاء والتي يمكن من خلالها تحقيق القيمة التنافسية في الأسواق الفلسطينية.
 - 5- حث الشركات الفلسطينية عامة وشركات الصناعات الغذائية خاصة لتقليص المنتجات غير الضرورية للمستهلكين طبقاً للأبعاد الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق.
 - 6- ضرورة تركيز الشركات على امتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة واغتنام الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والعالمية.
 - 7- حث الشركات على التركيز على نماذج العمل ذات التكلفة المنخفضة وطرقها وأساليبها من أجل تمكين هذه الشركات على ابتكار الكلفة وخفضها في آن واحد.
 - 8- ضرورة سعي الشركات المحلية على استهداف أسواق جديدة وزبائن جدد، واستخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات، مما لذلك من دور في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين وزيادة الأرباح والحصص السوقية للشركات.
 - 9- تعزيز ممارسات الشركات للأفكار الإبداعية والريادية القادرة من خلالها طرح منتجات جديدة والدخول إلى عالم المحيطات الزرقاء.

محددات الدراسة

يوجد بعض المحددات والقيود في هذه الدراسة يجب ذكرها. أولاً: يمكن اعتبار توزيع واختيار عينة البحث كواحدة من القيود على الدراسة، ففلسطين تحتوي على منطقتين: الضفة الغربية وقطاع غزة. كل المشتركين في هذه الدراسة من منطقة الضفة الغربية ولم يكن هناك أي مشاركة من قطاع غزة وذلك بسبب الأوضاع السياسية في فلسطين والفاصل الجغرافي بين الضفة الغربية وقطاع غزة. ثانياً: البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة استخرجت من قطاع الصناعات الغذائية فقط.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- البدراني، أيمن. (2017). «استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي» مجلة الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني الموصل، 40(110)، 183-199.
- جرادات، ناصر؛ ومهند عمرو؛ وعماد الزير. (2017). «استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب»، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 20 (2)، 121-139.
- حمودي، وجدان. (2013). «دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل»، مجلة بحوث مستقلة، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل، العراق، 4 (2)، 89-120.
- الحوراني، يوسف. (2017). «مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدوري، زكريا. (2010). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ساسي، إلياس ويوسف قريشي. (2006). التسيير المالي (الإدارة المالية). ط 2. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ساكر، عبد الرحيم وعصام مغزاوي. (2016). «المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- عادل، مروغ. (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 10، 46-52.
- عايش، شادي. (2008). «أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد المحسن، توفيق. (2004). تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد. دار الفكر العربي، القاهرة.
- العثمان، محمد. (2003). «تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فيروز، تمجدين. (2014). «أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة المطاحن الكبرى للحبوب بسكرة»، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- قريشي، محمد. (2011). «عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية»، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- محمد، سعيد؛ وسعد قاسم. (2013). «مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق»، مجلة تنمية الرافدين، 35 (113)، 39-55.
- المشني، نانسي. (2011). «استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق جديدة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: دراسة حالة لشركة النبيل للصناعات الغذائية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- نجم، عبود. (2015). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. ط 2. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alam, Samsul & Mohammad Isla. (2017). "Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A Literature Review toward Implementation Logic", *Journal of Business and Management*, 19 (1), PP. 1-19.
- Chang, S. C. (2010). "Bandit Cell Phones: A Blue Ocean Strategy", *Technology in Society*, Vol. 3, No. 32.
- Charles, Ondoro. (2015). "Masuring Organization Performance From Balanced Scorecard to Blanced ESG Framework", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (2), pp. 715-725.
- Dehkordi, Goodarzi; Samin Rezvani & Navid Behravan. (2012). "Blue Ocean Strategy: A Study Over A Trategy which Help the Firm to Survive from Competitive Environment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, (6), pp. 477-483.
- De Silva, Viruli. (2008). *Banking Foresight: Blue Ocean Strategy for Integrated Development*. 23rd Anniversary Convention 2011, Institute of Bankers of Sri Lanka, pp. 131-146.
- Jian-Jun, W. & W. Hai-Min. (2007). "An Explanation for BOS Based on Economics [Abstract]", *China Industrial Economy*, 5.
- Kaynak, H. & J. L. Hartley. (2008). "A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain", *Journal of Operations Management*, 26, pp. 468-489.
- Kim, W. & R. Mauborgne. (2015). *Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, U. S. A.
- Kim, W. C. & R. Mauborgne. (2004). "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*. Best of HBR 1997, July - August 2004.
- Lu Chaoren. (2011). "Use Value Innovation to Create Competitive Advantages in Blue Ocean: A Case Study of (IKEA) in China", *Master's Thesis*, Business Administration, Karlstad Business School, Karlstad's University, Nanjing, China.
- Macpherson, N. & M. Pabari. (2004). "Assessing Organizational Performance", *Third African Evaluation Association Conference*, Professional Development Workshop.
- Mirrahimi, Ehasn. (2013). "Blue Ocean Strategy as Revolution in the Field of Strategic Management", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 9.
- Peca, S. (2009). *Advanced Real Estate Development and Investment*, Addison Wiley.
- Saunders, M.; P. Lewis & A. Thornhill. (2012). *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Pearson.
- Stringer, R. (2000). "How to Manage Redical Innovation", *Californi Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*. 11thed., Perntice Hall, Inc.
- Wilson, D. D. & D.A. Collier. (2000). "An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model", *Decision Sciences*, 31, (2), pp. 361-383.

ثالثاً - مراجع الإنترنت:

- الموقع الإلكتروني الرسمي لاتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، تاريخ الزيارة 2019/04/30 الساعة 11 ظهراً. <http://pfui.org/ar/who-are-we/main-pal-industries>

The Degree of Implementation of Blue Ocean Strategy And its Relationship with Financial Performance

Dr. Ahmad M. Herzallah

ahirzallah@staff.alquds.edu

Moayad M. Alghwanma

abuqosaigm@gmail.com

Business Administration Department

Faculty of Business and Economics

Al-Quds University

ABSTRACT

The study was designed to identify the degree of implementation of Blue Ocean strategy and its relationship with the financial performance in the Palestinian food industry companies. The study used a descriptive approach. A questionnaire was designed which included 32 items distributed on four dimensions. The database of the Palestinian Food Industries Union, which contains about 117 companies, was used to identify organizations appropriate for this study.

A total of 90 structured questionnaires with closed questions were sent to companies. Ultimately, 80 questionnaires were completed and returned, of which 5 were excluded because they were incomplete, leaving 75 usable questionnaires.

Results derived from this study showed that the overall score for the implementation of Blue Ocean strategy in the Palestinian industrial food companies was high with a total average of 4.30 and to a large extent. The arithmetic average of the total score of the financial performance was 4.08. A positive relationship was found between the degree of application of the combined Blue Ocean strategy and its dimensions and the financial performance of the food industry companies.

Furthermore, there were no significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' responses to the degree of implementation of the Blue Ocean strategy according to company age, but there is a difference between companies according to sales volumes.

Keywords: *Blue Ocean Strategy; value creation; Financial performance; Palestinian industrial food companies.*

