



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

المذكرة موسومة ب :

دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة :
دراسة ميدانية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني

إشراف الأستاذة:

د زارع هادية

إعداد الطالب:

- جديدي سالم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مهدي مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
زارع هادية	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
زمولي هدى	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا



{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين
أوتوا العلم درجات والله بما تعملون
خبير }

(المجادلة: 11)

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تحقق الغايات .

وبعد هذا المشوار العلمي الذي تطلب الكثير من الجهد والمثابرة، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لكل من كان له الفضل في دعمي ومساندتي .

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور المشرفة زارع هادية، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة، وكانت مثلاً في التقاني والإخلاص .

كما لا يفوتني أن أشكر كافة الدكاترة لقسم علوم تجارية، الذين أثروا معارفي وأسهموا في تكوين خلفيتي الأكاديمية خلال سنوات الدراسة . ولا يسعني إلا أن أعبر عن عميق امتناني لعائلي الكريمة، على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم الذي كان سنداً لي في كل خطوة

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها.
فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه اهدي هذا النجاح
لنفسي الطموحة اولا ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى
معي لإتمام مسيرتي الجامعية دمت لي سنداً لا عمر له
وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:
اهدي تخرجي وثمره جهدي وحصاد ما زرعت سنينا طويلة في سبيل العلم
الى عائلتي التي أكرمني الله بها وجعلهم خير سند لي
والى من آمنوا بقدراتي وراهنوا على نجاحي وكانوا لأحلامي سنداً
ولأمالى عونا ولحياتي أنساً وسروراً ونوراً
وأخيراً وليس آخراً ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي
أجريت سنوات الدراسة الشاقة حالماً فيها حتى توالى بمنته وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله
الذي به خيراً وأملأ واغرقني سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي.

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار العام لإستراتيجيات المحيط الأزرق
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إستراتيجيات المحيط الأزرق ومرتكزات المحيط الأحمر
05	المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية المحيط الزرق
06	المطلب الثالث: الأدوات المنهجيات المعتمدة في إستراتيجية المحيط الأزرق
09	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة
09	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة
11	المطلب الثاني: مصادر وأنواع الميزة التنافسية
14	المطلب الثالث: دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة
18	المبحث الثالث: آليات تحويل (BOS) إلى ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة
18	المطلب الأول: الابتكار القيمي كحلقة وصل بين خلق المحيط الأزرق وبناء الميزة التنافسية
21	المطلب الثاني: ترجمة الابتكار القيمي الى تفوق تسويقي عبر عرض القيمة وتجربة العميل واستهداف غير العملاء
24	المطلب الثالث: استدامة التفوق التسويقي عبر ابتكار نموذج الأعمال والقدرات الديناميكية وحوكمة الابتكار في المؤسسات الناشئة
29	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات بالعربية
31	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: المناقشة وإستخلاص الفجوة البحثية

34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في حاضنة الأعمال نوبل كومباني
36	تمهيد
37	المبحث الأول: لمحة عامة عن حاضنة الأعمال نوبل كومباني
37	المطلب الأول: التعريف بحاضنة الأعمال نوبل كومباني وطبيعتها الإستراتيجية
39	المطلب الثاني: الفئات المستهدفة وشبكة الشراكات وهيكلها التنظيمي
44	المطلب الثالث: طريقة العمل داخل حاضنة الأعمال نوبل كومباني
47	المطلب الرابع: أهم المشاريع المبتكرة التي تحتضنها نوبل كومباني
49	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: أداة ونموذج الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
56	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
56	المطلب الأول: المؤشرات الإحصائية لعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل المقابلة
63	المطلب الثالث: وصف وتحليل إتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة
68	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
86	الملاحق
	الملخص

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عينة الدراسة حاضنة الأعمال نوبل كومباني	49
02	مقياس ليكارت الخماسي	51
03	طول خلايا نقياس ليكارت الخماسي	52
04	إهتبار ثبات وصدق الإستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ	55
05	التكرار حسب الجنس	56
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	57
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
08	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية	59
09	توزيع أفراد العينة حسب مجال الفكرة او المشروع	60
10	توزيع أفراد العينة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة	61
11	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات المحيط الأزرق	63
12	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية	65
13	نتائج الإختبار للتوزيع الطبيعي	68
14	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية	69
15	معنوية النموذج	70
16	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	71
17	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	72
18	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73
19	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	74

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	53
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56
03	توزيع عينة الدراسة حسب السن	57
04	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	58
05	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية	59
06	توزيع أفراد العينة حسب مجال الفكرة او المشروع	60
07	توزيع أفراد العينة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة	61
08	نتائج تحليل عبارات المحور الأول	64
09	نتائج تحليل عبارات المحور	66

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إتفاقية التربص	87
02	المقابلة	89
02	قائمة المحكمين	93
02	الإستبيان	94
03	ملحقات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)	98

المقدمة

تعد المؤسسات الناشئة اليوم أحد أهم محركات النمو والابتكار، غير أن قدرتها على البقاء لا تتوقف على دخول السوق فقط، بل على امتلاك رؤية استراتيجية تمكنها من التميز وسط بيئة تتسم بسرعة التغير، وارتفاع توقعات الزبائن، وتزايد حدة المنافسة، وفي ظل هذه الظروف، أصبح الاعتماد على الأساليب التقليدية في المنافسة غير كاف، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني غالبا من محدودية الموارد والخبرة السوقية.

ومن هنا تبرز أهمية إستراتيجيات المحيط الأزرق باعتبارها مدخلا استراتيجيا يدعو إلى تجاوز منطق المنافسة المباشرة، والتوجه نحو خلق فضاءات سوقية جديدة تقوم على الابتكار في القيمة، من خلال إعادة النظر في مكونات العرض، وحذف ما لا يضيف قيمة، وتقليص ما يرفع التكاليف، ورفع العناصر التي تعزز تجربة الزبون، وخلق عروض جديدة يصعب تقليدها.

وتكتسي هذه المقاربة أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة، حيث لا تبنى الميزة التنافسية فقط على جودة المنتج أو الخدمة، بل على القيمة المدركة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار، وبناء علاقة متميزة مع الزبائن، لذلك أصبحت المؤسسات الناشئة مطالبة بتطوير نماذج أعمال مبتكرة تساعدها على تحقيق التفرد السوقي، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو.

وانطلاقا من ذلك، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: **دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة - دراسة ميدانية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني**، بهدف الكشف عن مدى مساهمة هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية، من خلال تحليل أثرها على تقديم عروض ذات قيمة مضافة، وصعوبة التقليد، والاستمرار والنمو، والتفرد السوقي.

وقد اعتمدت الدراسة على جانب نظري يعالج المفاهيم الأساسية المرتبطة بإستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وجانب تطبيقي يقوم على دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ثم معالجة النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

أولاً: إشكالية الدراسة

ومن خلال مما سبق، جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مدى مساهمة إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني؟

1-الاسئلة الفرعية

في ظل إشكالية الدراسة تتدرج الاسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تسهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في تحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض ذات قيمة مضافة؟

- ما أثر إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز صعوبة تقليد العروض المقدمة من طرف المؤسسات الناشئة؟

- إلى أي مدى تساهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في دعم الاستمرار والنمو داخل المؤسسات الناشئة؟

- ما دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، يمكن طرح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني.

من خلال الفرضية الرئيسية تتدرج عدة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض ذات قيمة مضافة.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز صعوبة تقليد العروض المقدمة من طرف المؤسسات الناشئة.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز الاستمرار والنمو داخل المؤسسات الناشئة.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع الدراسة راجع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية كما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع المؤسسات الناشئة ودورها في دعم الابتكار وريادة الأعمال .
- الرغبة في دراسة موضوع حديث يرتبط بمجال التسويق والاستراتيجيات التنافسية .
- الميل إلى البحث في المقاربات الإدارية الحديثة، خاصة إستراتيجيات المحيط الأزرق .
- القرب من بيئة حاضنة الأعمال نوبل كومباني، مما ساعد على اختيار مجال تطبيقي مناسب للدراسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني ودورها في خلق القيمة وفرص العمل .
- حاجة المؤسسات الناشئة إلى استراتيجيات حديثة تساعد على التميز وتجنب المنافسة التقليدية .
- أهمية إستراتيجيات المحيط الأزرق في فتح فضاءات سوقية جديدة وبناء ميزة تنافسية .
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت علاقة إستراتيجيات المحيط الأزرق بالميزة التنافسية في البيئة الجزائرية .
- إمكانية تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الناشئة على تحسين موقعها التنافسي وتعزيز فرص الاستمرار والنمو.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج موضوعاً حديثاً يرتبط بالمؤسسات الناشئة والاستراتيجيات التنافسية، ويمكن إيجازها فيما يلي:
- أهمية المؤسسات الناشئة ودورها في دعم الابتكار وخلق القيمة في السوق؛
 - إبراز دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في مساعدة المؤسسات الناشئة على الابتعاد عن المنافسة التقليدية؛
 - معرفة مدى مساهمة إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة؛
 - توضيح دور أبعاد المحيط الأزرق، خاصة الاستبعاد، التقليل، الرفع، والخلق، في بناء عروض ذات قيمة مضافة؛
 - إبراز أهمية التفرد السوقي وصعوبة التقليد في دعم بقاء المؤسسات الناشئة ونموها؛
 - تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال، خاصة حاضنة الأعمال نوبل كومباني.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على واقع تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق داخل المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني؛
- إبراز أهمية إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛
- تحديد أثر إستراتيجيات المحيط الأزرق على تقديم عروض ذات قيمة مضافة؛
- التعرف على دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز صعوبة التقليد لدى المؤسسات الناشئة؛
- إبراز أثر إستراتيجيات المحيط الأزرق على الاستمرار والنمو داخل المؤسسات الناشئة؛
- معرفة مدى مساهمة إستراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق التفرد السوقي؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات الناشئة على تحسين قدرتها التنافسية وتعزيز فرص نجاحها واستمرارها.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية داخل المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، حيث تم استخدامه في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل مختلف أبعادها واختبار فرضياتها.

كما تم الاعتماد على **الاستبيان والمقابلة** كأداتين أساسيتين لجمع البيانات، حيث سمحت المقابلة بالحصول على معلومات ومعطيات ميدانية أكثر عمقا حول واقع تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق داخل المؤسسات الناشئة، في حين استخدم الاستبيان لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS Statistics 22 ، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

سابعا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: الدراسة تمت في حاضنة الأعمال نوبل كومباني.
- الحدود الزمانية: الدراسة الميدانية كانت خلال شهرين من 01 جانفي 2026 إلى 01 مارس 2026.
- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في الشباب المهتمين بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة والتي اشتملت على 104 شاب وشابة على مستوى حاضنة الأعمال نوبل كومباني.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أهمها:
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجيات المحيط الأزرق وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة داخل البيئة الجزائرية؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمؤسسات الناشئة محل الدراسة؛
- تفاوت درجة تعاون بعض أصحاب المؤسسات الناشئة أثناء عملية جمع البيانات؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة؛
- صعوبة التنسيق بين مختلف المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني؛
- الحاجة إلى تبسيط بعض المفاهيم الحديثة المرتبطة بإستراتيجيات المحيط الأزرق لتسهيل فهمها من طرف أفراد العينة؛
- مواجهة بعض الصعوبات أثناء تفرغ وتحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 22.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ومعالجة الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري، وتم فيه عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بإستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث؛ تناول المبحث الأول الإطار العام لإستراتيجيات المحيط الأزرق من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد، والأسس التي تقوم عليها.

أما المبحث الثاني فتناول الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة من حيث مفهومها، خصائصها، مصادرها وأهميتها.

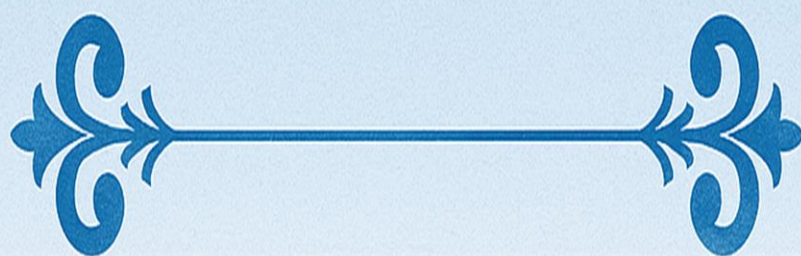
في حين خصص المبحث الثالث لبيان آليات تحويل إستراتيجية المحيط الأزرق إلى ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة، من خلال إبراز دور الابتكار في القيمة، وإعادة تشكيل العروض، وتحقيق التفرد السوقي.

أما المبحث الرابع فقد تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع التعقيب عليها وبيان أوجه الاستفادة منها.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم فيه التعريف بحاضنة الأعمال نوبل كومياني والمؤسسات الناشئة محل الدراسة، ثم عرض منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة، إضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 22 ، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة



تمهيد

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحولات متسارعة وضغوط تنافسية غير مسبوقة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني رؤى استراتيجية قادرة على مواكبة التغير ومواجهته بفعالية. فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسويق والإدارة كافيا لضمان البقاء في سوق يتسم بالتعقيد، والتشعب، وتقلب أذواق العملاء.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات اليوم لا يتمثل فقط في كيفية منافسة الآخرين، بل في القدرة على الخروج من دوائر المنافسة الضيقة نحو آفاق جديدة من الابتكار والتجديد. وهنا تحديا تبرز استراتيجية المحيط الأزرق كأداة منهجية واستراتيجية حديثة، تمكن المؤسسات من خلق أسواق جديدة غير مستغلة، بعيدا عن صخب التزاحم التنافسي التقليدي، بما يوفر لها فرص نمو عالية وهوامش ربحية أكبر. تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ الابتكار القيمي، الذي يسعى إلى تحقيق التميز وخفض التكاليف في آن واحد، من خلال تقديم عروض ذات قيمة مضافة للزبائن، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. وتعد المؤسسات الناشئة الأكثر قابلية لتبني هذا النموذج، نظرا لما تمتلكه من مرونة عالية، وروح ريادية، واستعداد دائم لتجربة مسارات غير تقليدية.

وبناء على ذلك، يتناول هذا الفصل بالتحليل والدراسة المرتكزات النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، من حيث نشأتها ومفاهيمها الأساسية، مروراً بأهم المبادئ والمنهجيات التي تقوم عليها، وصولاً إلى بيان علاقتها بالميزة التنافسية وكيفية تفعيلها داخل المؤسسات الناشئة. وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مباحث منهجية متكاملة، تمهد لفهم أعمق للدراسة التطبيقية لاحقا.

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- ❖ **المبحث الأول: الإطار العام لإستراتيجيات المحيط الأزرق.**
- ❖ **المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة.**
- ❖ **المبحث الثالث: اليات تحويل استراتيجية المحيط الازرق الى ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة**

❖ **المبحث الرابع: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: الإطار العام لاستراتيجية المحيط الأزرق

تعد استراتيجية المحيط الأزرق من المفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي، وقد جاءت استجابة للتحويلات المتسارعة التي تعرفها الأسواق العالمية، حيث لم يعد التنافس داخل نفس الفضاء السوقي هو الخيار الأمثل للنمو، بل أصبح من الضروري البحث عن آفاق جديدة تتيح خلق قيمة مضافة خارج حدود المنافسة التقليدية. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الإطار العام لهذه الاستراتيجية من خلال التطرق إلى نشأتها ومفهومها، ثم المبادئ التي تقوم عليها، وأخيرا الأدوات والمنهجيات المعتمدة في تفعيلها على مستوى المؤسسات.

المطلب الأول : نشأة ومفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ومركزات استراتيجية المحيط الأحمر (ROS)

تعد استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy (BOS من أهم النظريات المعاصرة في علم الإدارة الاستراتيجية، والتي هدفت إلى كسر قيود المنافسة التقليدية عبر السعي لخلق أسواق جديدة لا وجود فيها للمنافسين بدلا من التنافس معهم ضمن نفس السوق، وهو ما يسمى بـ "خلق محيط أزرق" بدلا من "المحيط الأحمر" الذي ترمز إليه الأسواق المشبعة والمتشبعة بالأساليب التقليدية¹.

وقد تم تطوير هذا المفهوم على يد الباحثين W. Chan Kim و Renée Mauborgne، من خلال دراسة تحليلية لأكثر من 150 حركة استراتيجية في 30 قطاعا صناعيا على مدار قرن من الزمن، وتوصلا إلى أن المؤسسات الرائدة لم تكن تتبع منافسيها، بل كانت تتجاوزهم عبر إعادة بناء حدود السوق وتقديم ابتكار قيمي فريد².

المحيط الأزرق بذلك لا يقصد به الابتكار التكنولوجي فحسب، بل يشمل إعادة صياغة نموذج الأعمال بطريقة تقدم قيمة جديدة للمستهلك وتخفف التكلفة في الوقت نفسه، وهو ما تطلق عليه النظرية "الابتكار القيمي"³.

¹ كيم، و. شان، وماوبورن، رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق، Harvard Business Press، 2005، ص 04.

² نفس المرجع، ص 05.

³ محمد، عبد الكريم، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحسين التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية، جامعة بغداد، 2019، ص 88.

1. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

يعني هذا المفهوم السعي إلى توفير منتجات أو خدمات في فضاء جديد غير مستغل سوقيا، بحيث تكون الشركة أول من يخدم فئة معينة من الزبائن، أو يحدث تغييرا جوهريا في طريقة تقديم القيمة¹. بذلك، ينتقل تركيز الشركة من "منافسة الآخرين" إلى "جعل المنافسة غير ذات صلة"². كما يشير المفهوم إلى أن المؤسسات الناجحة لا تتفاعل مع قوى السوق فحسب، بل تصوغها بإبداع من خلال تصميم عروض مختلفة جذريا عن المعروض في السوق التقليدي³.

2. مرتكزات استراتيجية المحيط الأحمر (Red Ocean Strategy – ROS)

استراتيجية المحيط الأحمر تمثل الوضع التقليدي للأسواق: حيث تتنافس المؤسسات في نفس المجال بنفس الأدوات التسويقية والأساليب الإنتاجية. في هذه البيئة:

- يتم التركيز على التفوق على المنافسين ضمن السوق الحالي.
- المنافسة تكون شرسة والأسواق مشبعة.
- يتم التركيز على تقليص التكلفة أو رفع الجودة، ولكن ضمن الإطار نفسه⁴.

في حين أن BOS تهدف إلى تحقيق التميز وخفض التكلفة معا، فإن ROS غالبا ما تضطر الشركات إلى اختيار أحد الخيارين فقط (إما التميز أو خفض التكاليف)⁵.

3. الفروق الجوهرية بين BOS و ROS⁶

العنصر	المحيط الأزرق (BOS)	المحيط الأحمر (ROS)
البيئة السوقية	فضاء جديد غير مستغل	تنافسية مشبعة
الهدف	جعل المنافسة غير ذات صلة	التفوق على المنافسين
الوسائل	خلق قيمة جديدة عبر الابتكار	تحسين الأداء ضمن معايير السوق
الناتج	فرص نمو عالية وهوامش ربح أكبر	تقليص الأرباح بسبب ضغط المنافسة

المصدر: تم اعداده من طرف الطالب باستعمال عدة مراجع

¹ أساسي، نورة، تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2020، ص 55.

² حمودي، سمير، مدخل الابتكار القيمي في ضوء نظرية المحيط الأزرق، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة بسكرة، العدد 4، 2021، ص 112.

³ Kim, W.C., & Mauborgne, R., **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Harvard Business School Press, 2005, p 25.

⁴ محمد، عبد الحكيم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2018، ص 112.

⁵ نفس المرجع ونفس الصفحة.

⁶ بن شريف، نسرين، استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على الابتكار التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021، ص 70.

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

تقوم BOS على أربعة أسئلة استراتيجية، تعرف بـ مصفوفة العمل الرباعية:

1. ما الذي يجب التخلص منه؟ (عوامل فقدت قيمتها)

2. ما الذي يجب تقليصه؟ (ممارسات تطبق بإفراط)

3. ما الذي يجب رفعه؟ (مكونات تم إغفال أهميتها)

4. ما الذي يجب ابتكاره؟ (عناصر جديدة لم يقدمها المنافسون)¹

تستخدم هذه الأداة لإعادة تصميم عرض القيمة من جذوره، وتسمى هذه الأداة بـ شبكة العمل الاستراتيجية أو "مصفوفة الأربعة إجراءات"².

المطلب الثاني: مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على مجموعة من المبادئ الأساسية التي طورها "كيم وماوبورن" في كتابهم الشهير، والتي تهدف إلى تحفيز المؤسسات نحو الابتكار القيمي، بدلا من المنافسة في الأسواق التقليدية. وتعد هذه المبادئ مرجعية في بناء استراتيجيات جديدة تبتعد عن النزاع التنافسي.

1. إعادة بناء حدود السوق :

يرتكز هذا المبدأ على أن السوق ليس بنية جامدة، بل يمكن للمؤسسات إعادة تصميم حدوده من خلال دراسة الصناعات البديلة، وتغيير الفئات المستهدفة من الزبائن، أو تطوير خدمات ومنتجات مكملة. يساعد هذا المبدأ على الانتقال من التنافس ضمن مجال ضيق إلى خلق مجال جديد من الفرص السوقية³.

2. التركيز على الصورة الكبرى بدل التفاصيل:

يدعو هذا المبدأ إلى تجاوز الانشغال بالتفاصيل التشغيلية اليومية، والتركيز بدلا من ذلك على "الرؤية الاستراتيجية الكبرى". فبدون وجود تصور شامل ومبتكر للسوق، تبقى الجهود عبارة عن تحسينات تدريجية لا تحدث فرقا جوهريا في التنافس⁴.

¹Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy, .op. cit., 2005, p. 29.

²سليم، ليلي، "الاستراتيجية التنافسية الحديثة في المؤسسات الناشئة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 45.

³Kim & Mauborgne, .op. cit., p. 48.

⁴Ibid ., p. 69.

3. استهداف ما وراء الطلب الحالي:

تسعى المؤسسات الرائدة إلى تجاوز حدود الطلب الحالي من خلال استهداف "غير الزبائن"، أي أولئك الذين لم يتعاملوا بعد مع خدمات أو منتجات المؤسسة، مما يوسع من قاعدة السوق ويفتح آفاقا جديدة للنمو خارج القوالب التقليدية¹.

4. تسلسل استراتيجي سليم:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية الترتيب المنطقي في تنفيذ الاستراتيجية، بدءا من ابتكار القيمة، ثم تحديد سعر جذاب، ثم ضبط التكاليف، وأخيرا بناء نموذج ربحي متين. هذا التسلسل يضمن توافق كل مرحلة مع الأخرى².

5. التغلب على العوائق التنظيمية:

كثيرا ما تصطدم الاستراتيجيات الجديدة بمقاومة داخلية أو ثقافة مؤسساتية تقليدية. ولذلك تدعو هذه الاستراتيجية إلى ضرورة التحضير المسبق لتجاوز هذه العوائق من خلال التواصل الداخلي، التحفيز، وبناء قيادة داعمة للتغيير³.

6. الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ:

يركز هذا المبدأ على أن التنفيذ جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي. إذ لا يكفي تصميم استراتيجية جيدة، بل يجب أن تكون قابلة للتطبيق عبر إشراك العاملين، وتحديد مسؤوليات واضحة، ومتابعة الأداء بشكل مستمر⁴.

المطلب الثالث: الأدوات والمنهجيات المعتمدة في استراتيجية المحيط الأزرق

تعد الأدوات والمنهجيات التي اقترحها "كيم وماوورن" في نظرية المحيط الأزرق من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على تشخيص وضعها التنافسي واستكشاف مساحات سوقية غير مستغلة . فهذه الأدوات لا تكتفي بوصف السوق، بل توجه الفكر الاستراتيجي نحو ابتكار القيمة بطرق عملية قابلة للتطبيق.

¹ ساسي، نورة. تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس، تخصص إدارة الأعمال، 2020، ص. 41.

² بن شريف نسرين، مرجع سابق، ص 56.

³ ساسي نورة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ حمودي سمير، مرجع سابق، ص 87.

1. مصفوفة الأربعة إجراءات (Four Actions Framework)

تعتبر هذه المصفوفة من أبرز الأدوات التطبيقية في استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تهدف إلى إعادة تصميم منحنى القيمة من خلال طرح أربعة أسئلة جوهرية:

- ما الذي يجب إلغاؤه؟ (عناصر فقدت قيمتها)
- ما الذي يجب تقليله؟ (ممارسات يبالغ في استخدامها)
- ما الذي يجب زيادته؟ (عوامل تم إغفالها)
- ما الذي يجب ابتكاره؟ (عناصر جديدة كلياً)

تساعد هذه المصفوفة المؤسسات على كسر التوازنات التقليدية، وتحرير نفسها من التفكير النمطي، للوصول إلى عرض قيمة جديد يصعب على المنافسين تقليده¹.

2. منحنى القيمة (Strategy Canvas)

يمثل "منحنى القيمة" أداة تصوير بصري تظهر بدقة موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وفق مجموعة من عوامل التنافس الرئيسية في القطاع. ويسمح هذا المنحنى بملاحظة التماثل أو الاختلاف بين عروض المؤسسات، ومن ثم تحديد المجالات التي يمكن التميز والابتكار فيها. يمكن من خلاله تقييم الوضع الحالي، والكشف عن الفرص المخفية التي لا ترى من خلال التحليل التقليدي، كما يستخدم لاحقاً لرسم منحنى جديد يمثل القيمة الابتكارية².

3. شبكة العمل الاستراتيجية (Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid)

تعرف أيضاً بـ "شبكة ERRC"، وهي تطوير لمصفوفة الإجراءات الأربعة، حيث تبنى على شكل جدول رباعي يساعد الفرق الإدارية على تحديد الخطوات العملية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. وتستخدم هذه الأداة لتحفيز النقاش داخل المؤسسة، وتوحيد الرؤية نحو تصميم عرض قيمة متميز. تمكن هذه الشبكة من الانتقال من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ العملي، وتوفر وسيلة للتواصل الاستراتيجي الداخلي بين الفرق³.

4. مسار التمرکز الستة (Six Paths Framework)

تقترح هذه الأداة تحليل السوق عبر ستة مسارات استراتيجية، تتيح للمؤسسة رؤية خارج الصندوق:

¹Kim & Mauborgne, 2005, p. 29.

²حمودي سمير، مرجع سابق، ص 85.

³•بن شريف نسرین، مرجع سابق، ص 53.

1. عبر الصناعات

2. عبر المجموعات الاستهلاكية

3. عبر عروض المنتجات والخدمات

4. عبر الوظائف التكاملية والعاطفية

5. عبر الزمن

6. عبر المؤثرات الخارجية

ويستخدم هذا النموذج لتحليل الاتجاهات وتوقع فرص الابتكار على المدى المتوسط والطويل، مما يسمح بإعادة بناء حدود السوق بذكاء¹.

5. خريطة الرؤية الإستراتيجية (Pioneer-Migrator-Settler) PMS Map

تقسم هذه الأداة محفظة منتجات المؤسسة إلى ثلاث فئات:

- الرواد (Pioneers): منتجات مبتكرة تخلق محيطات زرقاء
- المهاجرون (Migrators): منتجات ذات تحسين تدريجي
- المستقرون (Settlers): منتجات تقليدية تشبه السوق القائمة

تساعد هذه الخريطة على تحليل وضع المحفظة الحالية وتحديد درجة جاهزية المؤسسة لدخول محيط أزرق فعلي².

¹Kim & Mauborgne, *op. cit.*, 2005, p. 47.

² ساسي نورة، مرجع سابق، ص 52..

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة

في ظل الانتقال النوعي الذي يشهده عالم الأعمال، باتت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبقة نتيجة التحولات التكنولوجية، وتغيرات أنماط الاستهلاك، وظهور قوى جديدة في السوق. هذا الواقع يفرض على المؤسسات الناشئة أن تعتمد على إستراتيجيات مختلفة تخرجها من دائرة المنافسة التقليدية، وتمنحها قدرة على التمرکز في سوق تحتفظ فيه بقيمة متفوقة، في هذا السياق، لا تقتصر الميزة التنافسية على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل تصبح عنصراً تكاملياً يمس كل جوانب نموذج العمل الإستراتيجي، ومن هذا المنطلق، تتناول الدراسات العربية الحديثة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة بوصفها عامل تمكين أساسي في بناء القدرة التنافسية وتوجيهها نحو استدامة النمو¹.

وتشير أبحاث عربية وأخرى مترجمة إلى أن الميزة التنافسية في السياق المعاصر لم تعد مجرد محصلة جهود تشغيلية، بل هي نتاج تنسيق بين موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية والإستراتيجيات التسويقية التي تعزز قيمة الزبون وتتفوق بها على البدائل المتاحة في السوق، كما تؤكد هذه الأبحاث على ضرورة استثمار المؤسسات الناشئة للابتكار المستمر، والاستفادة من التقنيات الرقمية، وبناء علاقات جيدة مع العملاء والشركاء لتعزيز قوتها التنافسية².

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة

1. مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية مفهوم مركزي في الإدارة الإستراتيجية والتسويق، وتشير معظم الدراسات العربية إلى أنها تعني القدرة التي تمتلكها المؤسسة على خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، بما يتيح لها التفوق في السوق، وترى هذه الدراسات أن هذا التفوق ليس محصلة عرض مؤقت، بل هو نتيجة تخطيط منهجي واستغلال فعال للموارد والتقنيات والقدرات الإنسانية التي تدخل في توليد القيمة المقدمة للزبائن³. وترتبط الميزة التنافسية بمقاربة إستراتيجية تستند إلى فهم عميق للسوق والمستهلك، وهو ما يجعل المؤسسات الناشئة أكثر قدرة على ابتكار حلول جديدة تلبي احتياجات غير مخدومة أو تعيد صياغة القيمة المضافة

¹ سعاد مسعودي، «الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة»، الجزائر: دار الثقافة المعاصرة، 2022، ص 38.

² وفاء محمد عبد الله، "الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإدارية 18، العدد 3 (2023)، ص-ص: 143-168.

³ خالد شلوي، «إدارة التسويق وبناء الميزة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي»، بيروت: دار المسيرة، 2021، ص 22.

بطرق مبتكرة، تبرز هنا أهمية توظيف المعرفة والتكنولوجيا كعناصر جوهرية لخلق ميزة تنافسية في الأسواق التي تتسم بسرعة التغيير¹.

2. أبعاد الميزة التنافسية

تشير الدراسات العربية في الإدارة الإستراتيجية إلى أن الميزة التنافسية ليست بعدا واحدا بل مجموعة أبعاد مترابطة تفسر كيف يمكن للمؤسسة أن تستحوذ على ميزة فيما يلي:

1.2- بعد القيمة المقدمة، وهو ما يتعلق بتقديم عروض تلبي احتياجات المستهلك بشكل أفضل من المنافسين.

2.2- بعد الإبداع والابتكار، وقد ورد في الدراسات أنه يمثل عنصر تفوق أساسي يمكن المؤسسة من تعديل قواعد المنافسة التقليدية.

3.2- بعد الموارد والقدرات التنظيمية، يشير هذا البعد إلى كيفية استثمار الموارد البشرية والتقنية في بناء منظومة تنافسية متماسكة.

وتؤكد الأبحاث أن المؤسسات التي توازن بين هذه الأبعاد تكون أكثر قدرة على الحفاظ على موقعها في السوق، بينما المؤسسات التي تركز على بعد واحد فقط قد تحقق نتائج مؤقتة لكنها لا تستطيع ضمان استدامة الميزة في المدى الطويل².

3. أهمية الميزة التنافسية في السياق المعاصر

تبرز أهمية الميزة التنافسية في قدرة المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تؤثر مباشرة على أداء المنظمة في السوق، وتشير الأبحاث العربية إلى أن للميزة التنافسية أثرا مباشرا على بناء ولاء العملاء، وتحسين مركز المؤسسة في السوق، وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، كما تعتبر الميزة التنافسية أداة مهمة في تعزيز القدرة على التفاوض مع الموردين والعملاء، وتحسين المردودية التشغيلية، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال³.

¹ M. R. Solomon and F. D. Stuart, "Strategic Marketing and Competitive Advantage," Journal of Business Research 82 (2023): 209-221.

² أماني زهران، "الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث الاقتصادية 22، العدد 1 (2024)، ص-ص 47-22.

³ ياسر عبد العزيز، «التسويق الإستراتيجي وبناء القيمة المؤسسية»، الرياض: دار الفكر العلمي، 2023، ص 64.

كما تشير الدراسات الإنجليزية الحديثة إلى أن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية واضحة تمتلك مرونة أكبر في مواجهة الأزمات، وقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على الاحتفاظ بقاعدة عملاء مستقرة وتحقيق نمو متواصل عبر الزمن، خصوصا في بيئات الأعمال الرقمية التي تتسم بتغير مستمر¹.

4. الفرق بين التميز المؤقت والميزة المستدامة

توضح الأبحاث العربية أن التفوق المؤقت قد ينتج عن حدث طارئ أو تكتيك تسويقي ناجح، لكنه في أغلب الأحيان لا يحقق استمرارية في الأداء، لأنه لا يبنى على قواعد إستراتيجية متينة. بينما الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بقدرة المؤسسة على تطوير مواردها وقدراتها بشكل مستمر، وتحديث نماذج عملها، واستثمار الابتكار بشكل فعال في أنشطة تسويقية وتشغيلية تحقق قيمة متزايدة على المدى الطويل².

في هذا السياق، يؤكد الباحثون أن المؤسسات الناشئة التي تمنح أولوية للتعليم المستمر، وبناء التحالفات الإستراتيجية، وتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملياتها، تكون أكثر قدرة على تحويل التفوق المؤقت إلى ميزة تنافسية مستدامة، تمكنها من الاحتفاظ بموقعها في السوق أمام منافسين جدد ومتغيرين³.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

1. مصادر الميزة التنافسية

تنطلق الدراسات المعاصرة في تفسير الميزة التنافسية من فكرة أن المؤسسات لا تحقق تفوقا تنافسيا مجردا لمجرد توافر الموارد، بل من قدرتها على استثمار هذه الموارد بطريقة تحقق قيمة يصعب على الآخرين استنساخها، وتتنوع مصادر الميزة التنافسية بين داخلية وخارجية، مما يتيح للمؤسسة خلق موقع فاعل في السوق. وتشير الدراسات العربية إلى أن المصادر الأساسية تشمل الموارد البشرية المتميزة، التقنيات الحديثة، العلاقات المؤسسية، والسمعة المؤسسية كأصول غير مادية تساهم في بناء التفوق التنافسي⁴.

¹ S. J. Brown and T. Nguyen, "Competitive Advantage in Digital Business Models," International Journal of Digital Economy 11, no. 2 (2022): 87-105.

² مصطفى شريف، "الاستدامة التنافسية في المؤسسات الناشئة: مقارنة معاصرة"، مجلة الإدارة والأعمال، العدد 4 (2025): 71-95.

³ P. A. Johnson and L. M. Smith, "Sustainable Competitive Advantage through Strategic Innovation," Journal of Strategic Management 15, no. 1 (2019), p: 45-67.

⁴ خالد بن عبد الله، «مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة»، الرياض: دار الفكر المعاصر، 2024، ص 31.

وتشير الابحاث الانجليزية الحديثة الى ان مصدر الميزة التنافسية يمكن ان ينبع ايضا من الابتكار في نماذج الاعمال والاستخدام المتقدم للبيانات والتحليلات الرقمية، ما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة تستجيب لمتغيرات السوق بفعالية اكبر من المنافسين¹.

من المصادر المهمة ايضا الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، حيث تتيح للمؤسسة الدخول الى موارد وخبرات لا تملكها داخليا، مما يسهم في توسيع نطاق القيمة المقدمة للزبائن وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي في السوق².

2. انواع الميزة التنافسية

تتنوع انواع الميزة التنافسية تبعا للاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في سوقها. وتشير الدراسات العربية الى بروز ثلاثة انواع رئيسية:

1.2 الميزة القائمة على التكلفة

وهي الميزة التي تسعى المؤسسة من خلالها الى تقديم منتجات او خدمات بتكلفة اقل من منافسيها، مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول. وتظهر هذه الاستراتيجية بشكل قوي في المؤسسات التي تمتلك امكانيات تشغيل فعالة او تستطيع استغلال وفورات الحجم وادارة سلسلة التوريد بشكل متقدم. وتعتبر هذه النوعية من الميزة ذات اهمية في الاسواق التي تتصف بحساسية عالية للسعر³.

2.2 الميزة القائمة على التميز

ترتكز هذه الميزة على تقديم عروض ذات قيمة مضافة عالية تميز المؤسسة عن منافسيها، سواء عبر جودة المنتج، او مستوى الخدمة، او تجربة الزبون ككل. وتشير الدراسات الحديثة الى ان التركيز على القيمة المضافة والتجربة الكلية للزبون اصبح من اكثر انواع الميزة التنافسية تماسكا واستدامة في البيئات المعاصرة حيث يتطلع المستهلكون الى عروض تفوق توقعاتهم⁴.

¹ Teresa Torres and John H. Smith, "Sources of Competitive Advantage in the Digital Economy," Journal of Business Strategy 41, no. 3 (2020): 42-59.

² امل محمود، "الشراكات الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا الناشئة"، مجلة البحوث الاقتصادية 14، العدد 2 (2023): 137-115.

³ احمد الزهراني، "الاستراتيجيات والمزايا التنافسية في الاسواق المتغيرة"، جدة: دار الخليج للطباعة والنشر، 2022، ص 45.

⁴ ليلى كمال، "التميز كرافعة للميزة التنافسية في الشركات الناشئة"، مجلة العلوم الادارية والتسويق 10، العدد 4 (2024): 75-52.

3.2 الميزة القائمة على الابتكار

تؤكد الابحاث العربية والانجليزية معا ان الابتكار اصبح اليوم من ابرز انواع الميزة التنافسية، خصوصا في المؤسسات الناشئة. ويتجاوز مفهوم الابتكار التحديث التكنولوجي ليشمل ابتكار نماذج اعمال جديدة، وطرق تقديم خدمة مبتكرة، وتجارب فريدة للعميل، ما يمنح المؤسسة قدرة على خلق سوق جديد او تحرير مساحة تنافسية خارج اطار المنافسة التقليدية¹.

3. العلاقة بين مصادر الميزة التنافسية وانواعها

بينت الدراسات ان العلاقة بين مصادر الميزة التنافسية وانواعها هي علاقة تكاملية وليست منفصلة. فالموارد البشرية المتميزة، على سبيل المثال، يمكن ان تتحول الى ميزة تنافسية قائمة على الابتكار عندما تتوفر بيئة تنظيمية تشجع على الابداع، كما يمكن ان تدعم الميزة القائمة على التميز عندما يتم توظيف الخبرات في تحسين جودة المنتج او الخدمة.

وتؤكد الابحاث الحديثة ان المؤسسات الناشئة ذات الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر والتجربة والتطوير لديها قدرة اعلى على استدامة مزاياها التنافسية، سواء كانت قائمة على التكلفة او التميز او الابتكار، خاصة عندما تستثمر في تقنيات حديثة وتبني شبكات علاقات استراتيجية واسعة².

4. اهمية فهم مصادر وانواع الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي

لا تكمن اهمية تحديد مصادر وانواع الميزة التنافسية فقط في الفهم النظري، بل في قدرتها على توجيه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، فالتمييز بين مصدر قائم على التكلفة واخر قائم على التميز يغير من الخيارات التشغيلية والتسويقية للمؤسسة، كما يحدد اولويات الاستثمار في الموارد والتقنيات.

وتؤكد الدراسات العربية ان التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين مصادر الميزة التنافسية وانواعها يمكن ان يعزز من قدرة المؤسسة الناشئة على الاستدامة والنمو في بيئات تتسم بالتقلبات والضغوط التنافسية المتزايدة³.

¹ Ricardo Flores and Marta Lopez, "Innovation as a Source of Competitive Advantage in Emerging Firms," International Journal of Innovation Management 23 ,no. 5 (2019) , p 18.

² Teresa Torres and John H. Smith, "Sources of Competitive Advantage in the Digital Economy," Journal of Business Strategy 41 ,no. 3 (2020): 42-59.

³ S. J. Brown and T. Nguyen, "Competitive Advantage in Digital Business Models," International Journal of Digital Economy 11 ,no. 2 (2022): 87-105.

المطلب الثالث: دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة

يعد الابتكار من أهم ركائز بناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة، ولا سيما لدى المؤسسات الناشئة التي تواجه تحديات كبيرة في مواردها وقدراتها السوقية، وقد ركزت الابحاث الحديثة على مفهوم الابتكار ليس فقط كعملية تطوير تقني، بل كمنظومة تفكير واستراتيجية تحول بها المؤسسة الى لاعب فاعل في السوق، قادر على خلق قيمة جديدة وتجاوز المنافسين بتفوق نوعي في العروض المقدمة¹.

يرتبط الابتكار بالقدرة على التكيف مع المتغيرات، والتجاوب مع احتياجات الزبائن، واستشراف الفرص المستقبلية، مما يجعله اداة مركزية في تعزيز الميزة التنافسية، وتشير الدراسات العربية الى ان المؤسسات الناشئة التي تعتمد على الابتكار في عملياتها التجارية والتشغيلية والتسويقية هي الاكثر قدرة على الاستمرارية والنمو في بيئات تتسم بالتقلب والتنافس الشديد².

1. مفهوم الابتكار في سياق المؤسسات الناشئة

يعرف الابتكار في الادبيات الادارية الحديثة على انه عملية خلق وتطبيق افكار جديدة تؤدي الى تحسين المنتجات او الخدمات او العمليات، او الى انشاء نماذج عمل جديدة تغير قواعد المنافسة التقليدية، وفي سياق المؤسسات الناشئة، يشمل الابتكار كلا من الابتكار التكنولوجي، والابتكار في نماذج الاعمال، والابتكار في التسويق وتجربة العميل³.

وتشير الدراسات الى ان الابتكار لا يقتصر على ادخال تحسينات على المنتج، بل يشمل الانتقال من المنطق التقليدي في تقديم القيمة الى منطق اكثر تركيزا على خلق خبرات استثنائية للزبائن، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التميز والاحتفاظ بولاء الزبائن في مواجهة المنافسين⁴.

2. اشكال الابتكار ودوره في خلق ميزة تنافسية

تشمل اشكال الابتكار التي تؤثر على الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة ما يلي:

¹ صالح الزبيدي، "الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة"، عمان: دار الفكر الجامعي، 2022، ص 17.

² رحاب شوقي، "أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات الناشئة الجزائرية"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية 12، العدد 3 (2024): 98-126.

³ Adegoke Oke, Stephen Burke, and Francis Myers, "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs," International Journal of Operations & Production Management 37, no. 3 (2017): 311.

⁴ B. Joseph Pine and James H. Gilmore, The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money (Boston: Harvard Business Review Press, 2020), 45.

1.2 الابتكار التكنولوجي

يركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين المنتجات أو الخدمات، وتطوير عمليات الإنتاج والتسليم بفاعلية أكثر. وتشير الدراسات الى ان المؤسسات الناشئة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في ادارة عملها تحقق كفاءة تشغيلية عالية، وتستطيع الوصول الى شرائح اوسع من العملاء، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في بيئات الاعمال الرقمية والتي تتوسع فيها المنافسة باستمرار¹.

2.2 الابتكار في نماذج الاعمال

يتمثل في اعادة تصميم طريقة تقديم القيمة للسوق والزبائن، مثل الانتقال من نموذج بيع منتجات فقط الى نموذج خدمات متكاملة او تقديم حلول قائمة على الاشتراك او الخدمات الرقمية، وتؤكد البحوث ان هذا النوع من الابتكار يمكن ان يغير قواعد التنافس ويخلق مساحات جديدة للميزة التنافسية، خاصة عندما يكون السوق مشبعاً بالعروض التقليدية².

3.2 الابتكار في التسويق وتجربة العميل

يشمل تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة واستحداث طرق مبتكرة للتفاعل مع المستهلكين وبناء علاقات طويلة الامد معهم، وقد اثبتت الدراسات ان المؤسسات التي تعمل على ابتكار اشكال جديدة من التفاعل مع الزبائن وتخصيص التجربة وفق احتياجاتهم تكون اكثر قدرة على الحفاظ على ولاء العملاء والتفوق على المنافسين في السوق³.

3. اثر الابتكار على بناء الميزة التنافسية

تشير الادبيات الى ان الابتكار يؤثر على الميزة التنافسية عبر اربعة مسارات اساسية:

1.3 تحسين الكفاءة التشغيلية: حيث يؤدي الابتكار في العمليات الى تقليل التكاليف وتحسين جودة

المخرجات، ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في السعر والجودة معا.

2.3 خلق قيمة مضافة للزبون: عبر تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبائن، مما يمنح المؤسسة

ميزة تميز في ذهن العميل عن المنافسين.

¹ جاسم المطيري، "الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في الشركات الناشئة"، مجلة الادارة التقنية 17، العدد 2 (2023): 55.

² Christoph Zott and Raphael Amit, "Business Model Innovation: Toward a Contingency Perspective," Strategic Entrepreneurship Journal 7, no. 3 (2013): 250.

³ جاسم المطيري، "مرجع سابق، ص 79.

3.3 تحقيق مرونة اعلى في الاستجابة للتغيرات : فالمؤسسات المبتكرة قادرة على تعديل عروضها بسرعة وفقاً لتفضيه تحولات السوق ومتطلبات المستهلكين.

4.3 توسيع نطاق السوق : من خلال ابتكار حلول جديدة تلبي طلبات غير مخدومة او تستهدف شرائح سوقية جديدة، مما يتيح للمؤسسة اختراق اسواق لم تكن في حساب المنافسين القدامى¹.

كما ربطت الدراسات الاجنبية الحديثة بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، مؤكدة ان المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية ابتكار شاملة يتم دمجها في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية تكون اكثر قدرة على تحويل المعرفة الى قيمة سوقية تميزها عن المنافسين².

4. التحديات التي تواجه الابتكار في المؤسسات الناشئة

رغم اهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، الا ان الدراسات الحديثة تشير الى وجود عدة تحديات تعوق تطبيقه بفعالية لدى المؤسسات الناشئة، تشمل:

- **نقص الموارد المالية :** الذي يحد من قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريع ابتكارية كبيرة.
- **ضعف البنية المعرفية :** ويعني محدودية الخبرات والتدريب المتخصص لدى فريق العمل مما يضعف عملية الابتكار.
- **محدودية الشبكات الاستراتيجية :** التي يمكن ان توفر موارد تقنية ومعرفية اضافية تسهم في تطوير الابتكار.
- **العوائق التنظيمية داخل المؤسسة :** مثل مقاومة التغيير ونقص ثقافة الابتكار، مما يعرقل تنفيذ افكار جديدة³.

نستخلص أن الميزة التنافسية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الناشئة واستمراريتها، وقد تبين أن فهم ماهية الميزة التنافسية ومصادرها وأنواعها يساعد المؤسسات على بناء استراتيجية فعالة تتناسب مع إمكانياتها وبيئتها السوقية، كما تبين أن الابتكار، بمختلف أشكاله، يشكل محركاً أساسياً لتعزيز هذه الميزة،

¹ **Ahmed Elbanna and Yasser T. Elshandidy**, "Innovation and Competitive Advantage in SME Ecosystems," Journal of Small Business and Enterprise Development 32 ,no. 4 (2025): 599–619.

² **Susan P. Douglas and C. Samuel Craig**, "Innovation and Competitive Advantage in Global Markets," International Marketing Review 38 ,no. 6 (2021): 1035–1054.

³ **حسين عيسى**، "العوائق امام تطبيق الابتكار في الشركات الناشئة في الوطن العربي"، مجلة البحوث الاقتصادية والتنمية 15، العدد 2 (2024): 147–121.

من خلال تطوير المنتجات، وتحسين تجربة الزبائن، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية، ومع ذلك فإن المؤسسات الناشئة تواجه تحديات متعددة تحد من قدرتها على الابتكار، ما يستوجب تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، وتوفير موارد داعمة، وتمكين فرق العمل من امتلاك المهارات اللازمة للتميز في بيئة شديدة التنافس والتغير.

المبحث الثالث: آليات تحويل (BOS) الى ميزة تنافسية في المؤسسات الناشئة

هذا المبحث يبين ان التحول لا يتم بمجرد تبني مفاهيم الابتكار، بل عبر ابتكار قيمي يعاد به تصميم معادلة المنفعة والتكلفة، ثم ترجمة هذا الابتكار الى عرض قيمة وتجربة عميل ونموذج ربح، ثم ترسيخه عبر قدرات تنظيمية تمنع تلاشي التفوق مع تقليد المنافسين.

المطلب الاول: الابتكار القيمي كحلقة وصل بين خلق المحيط الازرق وبناء الميزة التنافسية

1. موقع الابتكار القيمي داخل منطق المحيط الازرق والميزة التنافسية

يمثل الابتكار القيمي جوهر استراتيجية المحيط الازرق، لكنه في الوقت نفسه المفتاح المفاهيمي الذي يربطها مباشرة بالميزة التنافسية، ذلك ان المحيط الازرق لا يقترح منافسة افضل داخل الحدود السائدة، بل يقترح اعادة بناء الحدود نفسها عبر تغيير ما يعتبر قيمة لدى العميل، ثم تصميم عرض السوق بطريقة تحقق قفزة في المنفعة المدركة مع ضبط التكلفة في آن واحد، هنا تتضح نقطة التلاقي مع الميزة التنافسية، فالميزة ليست مجرد تفوق نسبي في عامل واحد، بل هي نتيجة اختلاف جوهري في منطق خلق القيمة وادارتها بما يصعب على المنافسين محاكاته بسرعة.¹

ضمن هذا التصور، لا يكون الابتكار القيمي مرادفا لاختراع منتج جديد فقط، بل هو اعادة هندسة لمنظومة القيمة التسويقية بالكامل: من تعريف المشكلة السوقية، الى اختيار عناصر العرض، الى بناء نموذج الايراد، الى قنوات الوصول والاحتفاظ، وهذا التوسع مهم جدا في سياق المؤسسات الناشئة، لان المؤسسة الناشئة غالبا لا تنتصر بالموارد الضخمة، بل بسرعة التعلم ودقة اختيار عناصر القيمة التي تبني تفضيلا واضحا لدى العميل.²

2. ترجمة الابتكار القيمي الى قرارات تصميم قابلة للتنفيذ

لكي لا يبقى الابتكار القيمي خطابا عاما، يلزم تحويله الى قرارات محددة. ومن منظور تسويقي تطبيقي، يمكن اعتبار شبكة الاربعة اجراءات (الالغاء، التقليل، الرفع، الابتكار) اداة لاتخاذ قرارات تصميم القيمة،

¹ عديمة احلام، "دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة"، مجلة ابحاث اقتصادية و، المجلد 14، العدد 4 (2020)، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 201.

² لطفي بن الشيخ، "دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمه"، اطروحة دكتوراه، ميله، الجزائر: جامعة ميله، 2025، ص 39.

لكنها تصبح اكثر نجاعة عندما تترجم الى ثلاثة مستويات قرار داخل المؤسسة الناشئة:

1.2 قرارات تخص عناصر العرض

مثل حذف خصائص مكلفة لا تضيف قيمة محسوسة، او تقليل مستويات خدمة مبالغ فيها لا يلتفت اليها العميل، مقابل رفع عناصر بسيطة لكنها حاسمة مثل السرعة، السهولة، الشفافية، او تقليل المخاطر. هذه القرارات هي ما يصنع الفارق في القيمة المدركة، لا مجرد اضافة ميزات.¹

2.2 قرارات تخص السعر ونقطة الدخول

المحيط الازرق يفترض ان قفزة المنفعة يجب ان تتوافق مع منطق سعر يجعل الاقبال واسعا، لا نخبوا. بالنسبة للناشئات، يعني ذلك التفكير في تسعير يخفض عائق التجربة (Freemium، تجريب مجاني، اشتراك مرن، باقات) ويحول جزءا من القيمة الى تكرار في الايراد بدل الاعتماد على صفقة واحدة. هنا تتحول الميزة التنافسية الى قدرة على جذب غير العملاء وتوسيع قاعدة الطلب بسرعة.²

3.2 قرارات تخص التكلفة وقدرة التسليم

الخطا الشائع في الناشئات هو وعد السوق بقيمة عالية دون امتلاك القدرة التشغيلية على تسليمها بثبات. الابتكار القيمي الحقيقي يفرض مواءمة بين الوعد التسويقي ونظام الانتاج والخدمة: اتاحة ذاتية، اتمتة، شراكات، تصميم رحلة عميل تقلل نقاط الاحتكاك، وتبسيط سلسلة القيمة. عندما تتكامل هذه القرارات، تصبح الميزة التنافسية ليست في المنتج وحده، بل في نظام تقديم القيمة.³

3. كيف يولد الابتكار القيمي ميزة تنافسية قابلة للقياس في الناشئات؟

لجعل الربط بين المحيط الازرق والميزة التنافسية رابطا علميا يمكن اختباره، يمكن تتبع اثر الابتكار القيمي عبر مؤشرات تسويقية وتنظيمية واضحة، اهمها:

¹ رانية بولدروغ واسماء باطح، "ريادة الاعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نور اي واست اكسبرس اولاد موسى بومرداس"، مذكرة ماستر، (قائمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024)، ص 43.

² وائل محمد جريل، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك جنوب الصعيد)"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 2 (2022)، اسوان، مصر: جامعة اسوان، ص 194.

³ يحيى قحطان محمود، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2019، ص 98.

1.3 مؤشرات القيمة المدركة وحساسية السعر

عندما ينجح الابتكار القيمي، ترتفع القيمة المدركة وتقل حساسية السعر. يظهر ذلك في استعداد العميل لتجربة العرض رغم عدم شهرة العلامة، وفي قبول تسعير اشتراك، وفي تراجع المقارنة السعرية المباشرة مع المنافسين لان المقارنة تصبح غير عادلة بسبب اختلاف معايير القيمة.¹

2.3 مؤشرات التمرکز واختلاف منحنى القيمة

الميزة التنافسية تقوى حين يكون تمرکز العلامة بسيطاً ومفهوماً: وعد واحد مركزي، مدعوم بعدد محدود من عوامل القيمة، بدل رسالة مشتتة تحاول ارضاء الجميع. ادبيات تطبيق المحيط الازرق تشير الى ان نجاح الاستراتيجية يرتبط بوضوح منحنى القيمة واختلافه، لان هذا الوضوح هو الذي يسهل الانتشار ويمنح العملاء سبب شراء واضحاً.²

3.3 مؤشرات صعوبة التقليد

التقليد في السوق غالباً يستهدف السطح: فكرة المنتج او ميزة واحدة. اما الابتكار القيمي فيصبح اصعب تقليداً عندما يكون مبنياً على تجميع عناصر متعددة: تجربة استخدام، مجتمع مستخدمين، بيانات، تكاملات تقنية، شراكات قناة، او نموذج ربح. في هذه الحالة، حتى لو قلد المنافس خاصية، يبقى عاجزاً عن تقليد النظام بسرعة، فنتحول الميزة الى تفوق نظامي وليس تفوقاً وظيفياً فقط.³

4. الابتكار القيمي في بيئة ناشئة: من التفوق السريع الى التفوق القابل للاستمرار

الناشئة تحتاج عادة الى تفوق سريع لبناء حضورها، لكن التفوق السريع قد يتلاشى اذا لم يتحول الى قدرة تنظيمية على التجديد. لذلك، من المهم فهم الابتكار القيمي ليس كحدث اطلاق، بل كعملية تعلم مستمر: اختبار فرضيات القيمة (Value Hypotheses)، قياس استجابة السوق، تعديل العرض، ثم اعادة توزيع الموارد. هذا المنطق ينسجم مع ما تؤكد دراسات حديثة حول الشركات الناشئة من ان الابتكار والقدرات الديناميكية يمرران اثرهما على البقاء والنمو عبر وسيط اسمه الميزة التنافسية.⁴

¹ W. Chan Kim and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded ed. (Boston, USA: Harvard Business Review Press, 2015), 36.

² [https://dl.acm.org/doi/10.1016/j.cie.2023.109301?utm_source=03/03/2026 AT 12.03 AM](https://dl.acm.org/doi/10.1016/j.cie.2023.109301?utm_source=03/03/2026%20AT%2012.03%20AM)

³ [https://researchers.adelaide.edu.au/profile/graciela.corraldezubielqui?utm_source=03/03/2026 at12.12AM](https://researchers.adelaide.edu.au/profile/graciela.corraldezubielqui?utm_source=03/03/2026%20at12.12AM)

⁴ [https://ideas.repec.org/a/spr/futbus/v11y2025i1d10.1186_s43093-025-00683-8.html?utm_source=03/03/2026 at 12.22 AM](https://ideas.repec.org/a/spr/futbus/v11y2025i1d10.1186_s43093-025-00683-8.html?utm_source=03/03/2026%20at%2012.22%20AM)

وبذلك يصبح الابتكار القيمي حلقة الربط الحقيقية بين المبحثين: فهو يوضح كيف تتحول ادوات المحيط الازرق الى مزايا تنافسية (قيمة مدركة، متمركز واضح، نظام تقديم يصعب تقليده)، ويؤسس للانتقال في المطلب الثاني نحو ترجمة ذلك الى عرض قيمة وتجربة عميل واستهداف غير العملاء.

المطلب الثاني: ترجمة الابتكار القيمي الى تفوق تسويقي عبر عرض القيمة وتجربة العميل واستهداف غير العملاء

1. من الابتكار القيمي الى عرض قيمة قابل للتسويق

الابتكار القيمي يبقى احتمالا نظريا ما لم يتحول الى عرض قيمة واضح ومتماusk يجيب عن سؤال العميل: لماذا اختار هذا العرض تحديدا؟ في المؤسسات الناشئة، تتضاعف حساسية هذا السؤال لان السوق لا يمنحها وقتا طويلا لتفسير نفسها، كما ان مواردها لا تسمح غالبا بتعويض غموض الفكرة بحملات تواصل مكثفة. لذلك تصبح الخطوة الاولى في ترجمة الابتكار القيمي تسويقيا هي بناء عرض قيمة مركز يختزل الفائدة الاساسية بلغة العميل، ويحدد بدقة ما الذي يقدمه العرض، ولمن، وبأي طريقة، وبما الذي يختلف عن البدائل.¹

عمليا، عرض القيمة لا يكتب بوصفه شعارا، بل يبنى بوصفه نتيجة قرار استراتيجي حول "مقايضات" واضحة: ماذا نركز عليه وماذا نتجاهله. هذه المقايضات يجب ان تظهر في المنتج نفسه (خصائص وتجربة استخدام)، وفي الخدمة (سرعة استجابة، ضمانات، دعم)، وفي القناة (سهولة الوصول والشراء)، وفي التسعير (طريقة الدفع وشفافيته)، فاذا ادعت الناشئة انها تقدم "سهولة"، بينما رحلة التسجيل طويلة، او انها تقدم "ثقة"، بينما شروط الاسترجاع غير واضحة، فان عرض القيمة يتحول الى وعد غير متحقق، وهو ما يضعف الميزة التنافسية حتى لو كانت فكرة الابتكار في اصلها جيدة.²

وبمنطق التسويق الحديث، قوة عرض القيمة لا تقاس فقط بمدى جاذبيته، بل بمدى قابليته للترجمة الى سلوك: تجربة، شراء، تكرار، توصية.

¹ بيان شفيق السويسي، وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي"، مجلة الناشر العلمي العربي، الاصدار الثامن، العدد السادس والثمانون مينيسوتا، الولايات المتحدة، 2025، ص 789.

² عبدالعزيز منصور العصيمي، "تجربة العميل: التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياس الاثر والاداء في خدمة العملاء ومراكز الاتصال ورضا العملاء" (الرياض، السعودية: كتب مؤلفين السعودية، 2021)، ص 77.

هذا يقتضي تحويله الى عناصر تشغيلية قابلة للقياس مثل زمن انجاز الخدمة، معدل الاكمال في مرحلة التسجيل، نسبة التحويل في صفحة الدفع، ومؤشرات الرضا والولاء. ان قدرة الناشئة على هذا التحويل هي التي تجعل الابتكار القيمي يتحول الى ميزة تنافسية محسوسة في السوق، لا مجرد فكرة مختلفة.¹

2. استهداف غير العملاء كمدخل لتوسيع الطلب بدل اقتسامه

يميل كثير من رواد الاعمال الى قياس نجاحهم بمقدار ما انتزعوه من عملاء المنافسين، بينما منطوق المحيط الازرق يضع معيارا مختلفا: هل نجحت المؤسسة في جذب "غير العملاء" وتوسيع الطلب الكامن؟ وهذا البعد هو احد اهم نقاط الربط بين المحيط الازرق والميزة التنافسية في الناشئات، لان النمو السريع غالبا لا يتحقق من اقتسام سوق مكتظ، بل من خفض حواجز الدخول لشرائح كانت خارج الفئة او مترددة تجاهها.²

تسويقيا، تحليل غير العملاء لا ينطلق من الخصائص الديموغرافية، بل من اسباب عدم الشراء. ومن اكثر اسباب عدم الشراء شيوعا في الاسواق الرقمية والخدمية: التعقيد، الخوف من المخاطر، ضعف الثقة، عدم وضوح السعر، الحاجة الى خبرة مسبقة، او ارتفاع تكلفة التعلم. وظيفة الابتكار القيمي هنا هي اعادة تصميم العرض بحيث يخفض هذه الحواجز: تبسيط الواجهة، تقليل خطوات التسجيل، توفير تجربة مجانية او ضمان استرجاع، ادراج دليل استخدام سريع، او تحويل "الشراء" الى "اشتراك مرن" يقلل مخاطرة التجربة.³

وهذا المدخل لا يوسع الطلب فقط، بل يقلل شدة المنافسة المباشرة، لان الناشئة تتوجه الى مساحة طلب لم تكن هدفا مركزيا للمنافسين، او كانت هامشية لديهم. وعندما يتحول غير العملاء الى عملاء، تتشكل ميزة تنافسية لها بعدان: بعد تسويقي يتمثل في نمو قاعدة المستخدمين بسرعة، وبعد اقتصادي يتمثل في انخفاض كلفة اكتساب العميل على المدى المتوسط نتيجة التوصية والانتشار العضوي داخل الشبكات الاجتماعية والمجتمعات الرقمية.

¹ حذفاني امير، "دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس ولاية باتنة، اطروحة دكتوراه علوم في ادارة الاعمال" (الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019)، 72.

² نهاد عطية، "تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمية: دراسة حالة الشركات الجزائرية للتأمين، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص ادارة وتسويق الخدمات" (الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019)، 49.

³ اسماء فرادي، ومريم شطيبي محمود، وابتسام منزري، "التسويق الابداعي كالية لتحسين تجربة العميل في المصارف الاسلامية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الافتراضي حول: الابداع في منظمات الاعمال في ظل بيئة عالمية متغيرة (تبسة، الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2 نوفمبر 2023)، ص 5.

3. تجربة العميل كاصل تنافسي يحول الوعد الى سلوك

حتى مع وضوح عرض القيمة وقدرة المؤسسة على جذب غير العملاء، تظل نقطة الحسم هي تجربة العميل، فالميزة التنافسية في بيئات ناشئة سريعة التقليد نادرا ما تستقر على “المنتج” وحده، بل تستقر على “التجربة” بوصفها نظاما كاملا من التفاعل والثقة والسهولة، التجربة هنا ليست مرحلة الاستخدام فقط، بل تبدأ من الاكتشاف (كيف يجدك العميل)، وتمتد الى المقارنة (كيف يفهم الفرق)، ثم الشراء (كيف يدفع دون قلق)، ثم ما بعد الشراء (كيف يحصل على دعم)، وصولا الى مرحلة التوصية.¹

ولذلك، فان ترجمة الابتكار القيمي الى تفوق تسويقي تقتضي هندسة رحلة العميل وفق منطقتين متكاملتين:

1.3. منطق تقليل الاحتكاك

ويقصد به خفض كل ما يسبب تردد العميل او تعطله عبر المراحل: كثرة الحقول في التسجيل، بطء الموقع، غموض خطوات الدفع، ضعف قنوات الدعم، او عدم اتساق الرسائل. تقليل الاحتكاك يحقق اثرين مباشرين: رفع معدلات التحويل، وتقليل كلفة الخدمة الناتجة عن الشكاوى والتوضيحات. وهذا ما يجعل “التبسيط” احد اشكال الابتكار القيمي ذات العائد العالي في الناشئات.

2.3. منطق بناء الثقة التدريجية

الثقة في الناشئات لا تبني بخطاب العلامة فقط، بل بتفاصيل صغيرة متكررة: وضوح سياسات الخصوصية والاسترجاع، شفافية السعر، سرعة الاستجابة، لغة تواصل بشرية، وشواهد اجتماعية (تقييمات، قصص مستخدمين، شركاء). وكلما زادت الثقة، تحول العميل من مشتري متردد الى مستخدم متكرر، ثم الى مروج للعلامة. وعند هذه النقطة بالذات تصبح التجربة مولدا للميزة التنافسية لانها تنتج تكرارا وتوصية يصعب على المنافسين شراؤها بالاعلان فقط.²

ومن منظور منهجي، يمكن القول ان تجربة العميل هي “حلقة التنفيذ” بين الاستراتيجية والميزة: عرض القيمة يحدد ما تعد به المؤسسة، لكن تجربة العميل هي التي تثبت صحة الوعد او تنقضه. لذلك فان

¹ W. Chan Kim and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded ed. (Boston, USA: Harvard Business Review Press, 2015), 102.

² https://www.amazon.com/Value-Proposition-Design-Customers-Strategyzer/dp/1118968050?utm_source

الناشئة التي تتبنى المحيط الأزرق بجدية تعالج تجربة العميل كاصل استراتيجي: تصميمها، تقيسها، وتحسنها باستمرار.¹

4. تحويل التفوق التسويقي الى مؤشرات اداء تدعم الميزة التنافسية

حتى يحافظ هذا التفوق على طابعه العلمي والمنهجي داخل الأطروحة، من المهم ربطه بمؤشرات اداء يمكن ان تلتقط اثره. من المؤشرات المناسبة لقياس ترجمة الابتكار القيمي الى تفوق تسويقي داخل الناشئات: ✓ مؤشرات وضوح عرض القيمة: معدل التحويل في الصفحة الرئيسية، معدل النقر على دعوة الاجراء، نسبة اكمال التسجيل.

✓ مؤشرات جذب غير العملاء: نسبة المستخدمين الجدد القادمين من توصيات، ونسبة التحويل من تجربة مجانية الى اشتراك مدفوع، وتغير توزيع الشرائح بمرور الوقت.

✓ مؤشرات جودة التجربة: صافي نقاط الترويج، متوسط زمن الاستجابة، معدل الشكاوى، معدل الاحتفاظ، وتكرار الاستخدام.

✓ مؤشرات الاقتصاد التسويقي: كلفة اكتساب العميل، قيمة العميل مدى الحياة، وهامش الربح بعد تكلفة الخدمة.

وعندما تتحسن هذه المؤشرات بصورة متسقة، يمكن الاستدلال على ان الابتكار القيمي لم يبق فكرة، بل تحول الى ميزة تنافسية قادرة على دعم النمو والاستمرار.²

المطلب الثالث: استدامة التفوق التسويقي عبر ابتكار نموذج الاعمال والقدرات الديناميكية وحوكمة الابتكار في المؤسسات الناشئة

1. ابتكار نموذج الاعمال كتحويل تنظيمي دائم لقيمة المحيط الأزرق

تحويل الابتكار القيمي الى نموذج اعمال قادر على خلق القيمة وتسليمها والتقاطها كإيراد بصورة متكررة وقابلة للتوسع، في هذا المستوى تصبح الميزة التنافسية ليست "فكرة منتج" بل "نظام عمل" ينسق بين السوق والعمليات والتكنولوجيا والشراكات.

¹ https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003309284/new-customer-experience-management-ivaylo-yorgov?utm_source=03/03/2026 at 11.35 AM

² https://www.igi-global.com/chapter/customer-experience-management/307385?utm_source=03/03/2026 at 11.55 AM

في المؤسسات الناشئة يظهر ابتكار نموذج الاعمال عادة في ثلاثة مجالات مترابطة:

1.1. ابتكار منطق الإيراد والتسعير

الميزة التنافسية لا تستقر اذا كان الإيراد هش او مرتبطا بصفقات متقطعة. الناشئة التي تشتغل بمنطق المحيط الأزرق غالبا تتجح حين تعيد تصميم طريقة الدفع (اشتراكات، باقات مرنة، نموذج مجاني مع ترقية، عمولة منصة، تسعير حسب الاستخدام) بحيث تقلل عائق التجربة وتزيد تكرار الإيراد. هذا التحول مهم لسبب تسويقي مباشر: هو يسمح بتوسيع الطلب دون التضحية بالربحية، لان "سعر الدخول" يصبح اخف، بينما "قيمة العمر" ترتفع مع الاستعمال المتكرر.¹

2.1. ابتكار منطق التسليم والقنوات

كثير من الناشئات تخسر ميزتها لانها توسع التسويق دون ان تعيد هندسة التسليم. ابتكار نموذج الاعمال هنا يعني تحويل القيمة الى تجربة قابلة للتسليم بكلفة منضبطة: اتمتة، خدمة ذاتية، شراكات لوجستية، منصة تربط طرفين، او دمج خدمة ما بعد البيع داخل المنتج نفسه. وعندما تصبح القناة جزءا من القيمة (وليس مجرد وسيط) تقل قابلية التقليد، لان المنافس يحتاج الى بناء منظومة مماثلة لا الى تقليد اعلان او ميزة سطحية.²

3.1. ابتكار منطق العلاقات والشبكات

في بيئات رقمية، تتكون ميزة تنافسية قوية عندما يتحول المستخدمون الى جزء من خلق القيمة (تقييمات، محتوى، احالات، بيانات). هذا منطق "اثر الشبكة" الذي يجعل المنتج يتحسن بالاستخدام. وحين يندمج هذا المنطق في نموذج الاعمال، يصبح التفوق تراكميا: كلما توسعت قاعدة المستخدمين زادت جودة العرض وانخفضت كلفة اكتساب عميل جديد.³

عمليا، يمكن النظر الى نموذج الاعمال بوصفه "ترجمة اقتصادية" للمحيط الأزرق: فهو يضمن ان قفزة القيمة التي تم بناؤها لا تبقى حدثا تسويقيا، بل تتحول الى تدفق إيراد ونمو قابل للتوسع. لذلك نجد في

¹ نور الهدى بوعصيدة، وفايزة سحيمي، "نموذج الاعمال ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة بالجزائر"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 8، العدد 1 (تبسة، الجزائر: جامعة العربي التسيبي، 2025)، ص 245.

² نور الهدى بوعصيدة، وفايزة سحيمي، المرجع السابق، ص 248.

³ نور الهدى بوعصيدة، وفايزة سحيمي، المرجع السابق، ص 250.

الدراسات التطبيقية حول المؤسسات الناشئة ان اثر نموذج الاعمال على الميزة التنافسية يصبح اكثر وضوحا عندما يقاس بمؤشرات مثل نمو الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ، استقرار الايراد، وقابلية التوسع.¹

2. القدرات الديناميكية كشرط لتجديد الميزة ومنع تلاشيها

حتى مع نموذج اعمال جيد، تبقى اسواق الناشئات شديدة الاضطراب: منافسون يقلدون، تقنيات تتغير، تفضيلات العملاء تتزاح بسرعة. هنا تظهر فكرة القدرات الديناميكية بوصفها قلب الاستدامة: قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر للتغيرات، واقتناص الفرص، ثم اعادة تهيئة الموارد والعمليات بسرعة.

داخل منطق هذا الفصل، يمكن تفسير دور القدرات الديناميكية في الاستدامة على ثلاث طبقات:

1.2. الاستشعار التسويقي

الناشئة لا تحتاج فقط الى بيانات، بل الى نظام استشعار يحول الاشارات الضعيفة الى قرارات: لماذا يتراجع الاحتفاظ؟ اين تنكسر الرحلة؟ ما التغير الذي حدث في بدائل العميل؟ الاستشعار هنا يربط بين التسويق والتحليل والمنتج، ويعطي المؤسسة قدرة على اكتشاف "بحر احمر جديد" قبل ان يكتمل.²

2.2. الاقتناص عبر قرارات تخصيص موارد سريعة

الاقتناص يعني القدرة على تحويل فرصة الى تنفيذ: تعديل عرض، تغيير باقة، اطلاق ميزة، شراكة قناة، او انتقال الى شريحة جديدة. الناشئات التي تمتلك هذه القدرة تتفوق ليس لانها الاكثر ابداعا فقط، بل لانها الاسرع في تحويل التعلم الى قرار.³

3.2. التحويل واعادة التهيئة

وهذا هو الفرق بين تفوق مؤقت وتفوق مستدام: اعادة تهيئة العمليات والفرق والهيكل بحيث يخدم الاتجاه الجديد. كثير من الناشئات "ترى" الفرصة لكنها لا تستطيع التحول لان بنيتها التشغيلية بطيئة. لذلك، تصبح القدرات الديناميكية هنا اداة حماية: تحمي الميزة عبر تجديدها المستمر قبل ان تتآكل.

¹ نور الهدى بوعصيدة، وفايزة سحيمي، المرجع السابق، ص 256.

² امال ذبيح، "مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية"، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال (الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2025)، ص 66.

³ امال ذبيح، مرجع سابق، ص 70.

وتبرز قيمة هذا الطرح في دراسات عربية حديثة تناولت التنافسية في بيئات ديناميكية، حيث يتم تفسير التفوق بوصفه نتيجة تفاعل بين موارد داخلية وقدرة على التحول وليس مجرد امتلاك موارد.² كما تؤكد دراسات حالة في سياق جزائري (في قطاعات رقمية وخدمية) ان فهم التنافسية يتطلب دمج تحليل القدرات مع تحليل حركة السوق، لان المنافسة ليست ساكنة بل سلسلة افعال وردود افعال.¹

3. حوكمة الابتكار كاداة لتثبيت التفوق وتقليل قابلية التقليد

في المرحلة التي تلي بناء التفوق التسويقي، تصبح المشكلة ليست "كيف نبتكر مرة" بل "كيف نجعل الابتكار ممارسة منظمة لا تنقطع". هنا يظهر مفهوم حوكمة الابتكار :مجموعة قواعد وادوار ومؤشرات وقرارات تضمن ان الابتكار القيمي يستمر، وان الموارد لا تستهلك في مبادرات متفرقة بلا اثر. في المؤسسات الناشئة، حوكمة الابتكار لا تعني بيروقراطية، بل تعني ثلاثة امور عملية:

1.3. انضباط اختيار الرهانات الابتكارية

اي تحديد ما الذي يستحق الاستثمار: ما الفرضية؟ ما معيار النجاح؟ ما فترة الاختبار؟ ما نقطة التوقف؟ هذا الانضباط يحمي الناشئة من تشتيت مواردها، ويحول الابتكار من حماس الى عملية تعلم قابلة للقياس.²

2.3. حماية ما يصعب تقليده عبر بناء اصول غير مرئية

المنافس يقلد الخصائص بسرعة، لكنه يتعثر امام اصول غير مرئية: بيانات سلوك المستخدم، تكاملات تقنية، معرفة تشغيلية، شراكات قناة، او مجتمع مستخدمين. حوكمة الابتكار هنا توجه الاستثمار نحو هذه الاصول لانها ترفع كلفة التقليد وتزيد زمنه.³

3.3. بناء الثقة مع منظومة التمويل والشركاء

الناشئة تحتاج الى ثقة السوق وثقة الممول. وجود حوكمة واضحة (شفافية، امتثال، ادارة مخاطر، سياسات بيانات) لا يخدم الجانب القانوني فقط، بل يخدم التسويق ايضا: لانه يقلل قلق العميل، ويزيد استعداد الشريك

¹ امال ذبيح، مرجع سابق، ص 75.

² طرفاية فاطمة الزهراء، تحليل تفاعل القدرات الاستراتيجية والديناميكية التنافسية: دراسة حالة مؤسسة يسير، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة المؤسسات (الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2025)، ص 92.

³ طرفاية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 110.

للتعاون، ويخفف مقاومة المؤسسات الممولة. وفي السياق الجزائري، تزداد أهمية هذا البعد مع تنامي الاهتمام الرسمي والأكاديمي بحوكمة المؤسسات الناشئة وربطها بالاستدامة.¹

وعليه، يمكن القول ان الاستدامة في هذا الفصل تتحقق عندما تتكامل: نموذج اعمال مبتكر يترجم القيمة الى ايراد ونمو، وقدرات ديناميكية تجدد الميزة قبل تآكلها، وحوكمة ابتكار تمنع التشتيت وتبني اصولا صعبة التقليد. وتدعم ادبيات عربية حول بيئة المؤسسات الناشئة فكرة ان نجاح الناشئة يرتبط بقدرتها على البحث عن نموذج عمل متميز قابل للتوسع، مع مرافقة تنظيمية تقلل المخاطر وتدعم التحول.²

¹ طرفاية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 118.

² طرفاية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 130.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى عرض اهم الدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية في بيئات الاعمال الحديثة، مع تركيز خاص على المؤسسات الناشئة، وتم تقسيمه الى دراسات عربية ودراسات اجنبية، ثم مناقشة تركيبية تقود الى استخلاص الفجوة البحثية (GOP) .

المطلب الاول: الدراسات العربية

1. دراسة عديلة (2020)

تناولت هذه الدراسة دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال اختبار ابعاد الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار وعلاقتها بالميزة المستدامة.

خلصت الدراسة الى وجود اثر ايجابي لتطبيق ابعاد المحيط الازرق على دعم الاستدامة التنافسية، مع الاشارة الى ان اعادة تصميم عناصر القيمة تعد نقطة التحول الاساسية في بناء التفوق .

اضافة للدراسة الحالية :تؤكد النتيجة فكرة ان الابتكار القيمي ليس مجرد اطار نظري بل مسار تطبيقي لصناعة التفوق.

محدوديتها :تركيزها كان عاما على المؤسسات دون تفصيل عميق لخصوصية الناشئات كمنظومة (نموذج اعمال، تجربة عميل، نمو سريع).

2. دراسة عوينان (2021) حول تطبيق المحيط الازرق في ياسير Yassir

بحثت الدراسة مدى تطبيق استراتيجية المحيط الازرق داخل مؤسسة ياسير ودورها في تحقيق الاداء المتميز، بالتركيز على ابعاد الزيادة والاستبعاد والتقليص والابتكار .

توصلت الى ان توظيف ادوات المحيط الازرق يرفع مؤشرات الاداء عندما يقترن بوضوح منحني القيمة وتوجيه الموارد نحو عناصر قيمة حاسمة .

اضافة للدراسة الحالية :تقدم مثال قريب من بيئة الاقتصاد الرقمي والخدمات عند الحديث عن شركات قريبة من منطق الناشئات والمنصات.

محدوديتها :تمحورت حول الاداء المتميز اكثر من تحليل النيات التحول الى ميزة تنافسية قابلة للحماية والاستمرار .

3. دراسة حمرة (2022) حول واقع تبني المحيط الأزرق في مؤسسات جزائرية

هدفت الى تشخيص واقع تبني استراتيجية المحيط الأزرق في عينة من المؤسسات الجزائرية عبر استبيان وتحليل وصفي/استنتاجي.

وبينت وجود تفاوت في مستوى التبني، وان تطبيق الاستراتيجية يتأثر بعوامل تنظيمية وقدرات داخلية تتعلق بالقيادة وثقافة التغيير والمرونة .

اضافة للدراسة الحالية: تبرز اهمية العوامل التنظيمية كشرط وسيط بين الاستراتيجية والنتائج، وهو ما يخدم منطق الربط في المذكرة.

محدوديتها: لا تفصل بين الشركات التقليدية والناشئة، ولا تربط بوضوح بين التبني ومؤشرات الميزة التنافسية التسويقية (عرض قيمة، تجربة عميل).

4. دراسة حمرة (2025) حول اثر المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة

ركزت الدراسة على اثر تطبيق المحيط الأزرق في خلق القيمة المبتكرة داخل مؤسسات جزائرية، وخلصت الى ان تفعيل ادوات المحيط الأزرق يرتبط ايجابيا بخلق قيمة جديدة، بما يعني ان الاستراتيجية تعمل كمدخل لتوليد الابتكار القيمي .

اضافة للدراسة الحالية: تقوي حلقة "المحيط الأزرق → ابتكار قيمي" التي بنيت عليها في المبحث الثالث من الفصل.

محدوديتها: تتوقف عند "خلق القيمة" دون استكمال السلسلة نحو "تحويل القيمة الى ميزة تنافسية مستدامة" عبر نموذج الاعمال والتسويق والتنفيذ.

5. دراسة بن زيان (2025)

سعت الدراسة الى تفسير دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، وأشارت الى ان قوة الاستراتيجية تظهر حين تتحول من مبادرات متفرقة الى ممارسة ادارية مستمرة، مع التركيز على ضرورة مواءمة التنفيذ مع تصميم القيمة .

اضافة للدراسة الحالية: تدعم فكرة "الاستدامة" بوصفها ناتجا للتنفيذ المستمر لا للطرح المفاهيمي وحده. **محدوديتها:** تظل غالبا في مستوى الارتباط العام، دون نمذجة دقيقة لآليات التحويل في الناشئات (تجربة عميل، مؤشرات اكتساب واحتفاظ، اثر الشبكات).

6. دراسة مصرية منشورة (2024) عن المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة

تظهر نتائج منشورات عربية حديثة في مصر تناولت المحيط الأزرق كمدخل للميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية، مع تأكيدها على دور إعادة بناء القيمة في تعزيز الميزة .

إضافة للدراسة الحالية :توفر اسنادا عربيا حديثا خارج السياق الجزائري يعزز عمومية العلاقة بين المحيط الأزرق والتنافسية.

محدوديتها :تركيزها الصناعي يقلل من ملاءمتها المباشرة لمنطق الناشئات الرقمية والخدمية.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

1. دراسة حالة لشركة ناشئة (2024) Hermawan et al .

قدمت هذه الدراسة حالة تطبيق لاستراتيجية المحيط الأزرق في شركة ناشئة، وناقشت كيف مكنها تصميم قيمة مختلف من النجاح في منافسة مزدحمة. اهم ما فيها انها توضح الاستراتيجية كممارسات تنفيذية (اختيارات قيمة، تركيز، تموضع) وليس كشعار .

صلتها بالمذكرة: تدعم المسار الذي تتبناه المذكرة: من خلق محيط ازرق الى مخرجات تنافسية عبر التطبيق الواقعي داخل ناشئة.

حدها :دراسة حالة واحدة، ما يجعل التعميم محدودا.

2. المحيط الأزرق والابتكار المفتوح في منظومة الشركات الناشئة (2023) Mirghaderi et al .

طورت الدراسة نموذجا يدمج “الابتكار المفتوح” مع مقاربة المحيط الأزرق داخل منظومة ناشئة، مع ربط ذلك بمرونة تنظيمية، وتفيد المذكرة الحالية لانها تبرر لماذا تحتاج الناشئات الى شبكات ومعرفة خارجية لصناعة قيمة جديدة بسرعة .

3. المحيط الأزرق والكفاءة الجوهرية والتنافسية 2025 Eromafuru .

اختبرت الدراسة علاقة المحيط الأزرق بتنافسية المؤسسات مع دور وسيط للكفاءة الجوهرية، وخلصت الى ان تأثير الاستراتيجية يقوى عندما تدعمها قدرات داخلية متماسكة .

صلتها بالمذكرة: تسند منطق ان الاستراتيجية لا تعمل وحدها، بل عبر قدرات (قدرات ديناميكية، عمليات، موارد).

4. دراسة عن القدرات الديناميكية والمرونة وتنافسية الشركات الناشئة (2024)

طرحَت هذه الدراسة اطاراً تحليلياً لعوامل تؤثر في تنافسية الشركات الناشئة مع التركيز على القدرات الديناميكية والمرونة، بما يقوي اتجاه تفسير التفوق بوصفه قدرة على الاستشعار والاقتناص والتحول .

5. دراسة عن القدرات الديناميكية والابتكار والبقاء لدى شركات ناشئة تقنية (2024)

اختبرت الدراسة ادوار الوساطة (الميزة التنافسية) بين الابتكار والبقاء، مع التركيز على القدرات الديناميكية، وتوصلت الى ان الميزة التنافسية تمثل قناة تفسيرية رئيسية تربط الابتكار بنتائج البقاء والنمو .

6. القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والميزة التنافسية (2025) Alrub .

بينت الدراسة ان القدرات الديناميكية مع النضج الرقمي يرتبطان ايجابيا بالميزة التنافسية، بما يدعم اطار المذكرة عندما تربط بين التحول الرقمي للناشئات وبين قدرتها على خلق قيمة وتسليمها بسرعة .

المطلب الثالث: المناقشة واستخلاص الفجوة البحثية (GOP)

1. مناقشة تركيبية لنتائج الدراسات

بالرجوع الى الدراسات العربية، يظهر اتجاه عام مفاده ان استراتيجيات المحيط الازرق ترتبط بتحسين الاداء او خلق قيمة مبتكرة او تحقيق ميزة تنافسية، لكن كثيراً من هذه الدراسات يتوقف عند مستوى "العلاقة" ولا يشرح بتفصيل كاف اليات التحول داخل الناشئات (كيف تنتقل من ادوات ERRC ومنحنى القيمة الى عرض قيمة وتجربة عميل ونموذج ربح) .

اما الدراسات الاجنبية، فتقدم تفكيرا افضل للاليات عبر مفاهيم مثل الابتكار المفتوح والكفاءات الجوهرية والقدرات الديناميكية، وبعضها يدرس الناشئات مباشرة، لكنه غالبا يركز على بعد واحد (حالة واحدة، او قدرات ديناميكية بمعزل عن ادوات المحيط الازرق)، او يدرس قطاعات/بلدان قد تختلف في السياق المؤسسي عن بيئة بحثك .

2. صياغة الفجوة البحثية (GOP)

انطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة الفجوة البحثية في ثلاث نقاط مترابطة:

✓ **فجوة الالية (Mechanism Gap)** اغلب الدراسات العربية تثبت وجود علاقة بين المحيط

الازرق والميزة التنافسية، لكنها لا تقدم نمودجا تفسيريا متكاملًا يوضح "كيف" يتحول الابتكار

القيمي الى ميزة تنافسية عبر عناصر تسويقية وتنفيذية محددة (عرض القيمة، تجربة العميل، نموذج الاعمال، مؤشرات الاكتساب والاحتفاظ) .

✓ **فجوة السياق (Context Gap)** محدودية الدراسات التي تعالج الموضوع داخل المؤسسات الناشئة تحديدا، خاصة في السياقات العربية/الجزائرية، حيث تختلف خصائص الناشئات (موارد محدودة، نمو سريع، اعتماد اعلى على الرقمنة) عن المؤسسات التقليدية التي ركزت عليها عينات كثيرة .

✓ **فجوة القياس (Measurement Gap)** نقص واضح في ربط تطبيق المحيط الازرق بمؤشرات تسويقية قابلة للقياس في الناشئات (قيمة مدركة، حساسية السعر، معدل التحويل، الاحتفاظ، قيمة العميل مدى الحياة)، مقابل الاعتماد على مؤشرات عامة للاداء او استبيانات تبني .

3. موقع المذكرة بالنسبة للفجوة

بناء على ذلك، تأتي المذكرة لتقديم مساهمة مزدوجة:

- بناء اطار يدمج بين ادوات المحيط الازرق (خلق قيمة) وبين محددات الميزة التنافسية في الناشئات (تسويق وتنفيذ واستدامة).
- واقتراح مسار تحويل قابل للاختبار من خلال ربطه بمؤشرات وابعاد قياس تسويقية وتنظيمية، بما يضيق فجوات الالية والقياس والسياق في آن واحد.

خلاصة الفصل الأول

يخلص هذا الفصل الى ان استراتيجية المحيط الازرق تمثل مدخلا استراتيجيا حديثا يقوم على تجاوز المنافسة التقليدية داخل الاسواق المشبعة، من خلال خلق فضاءات سوقية جديدة تقوم على الابتكار القيمي وإعادة بناء حدود السوق، وقد بين التحليل ان هذه الاستراتيجية لا تستهدف التفوق على المنافسين فقط، بل تسعى الى تقديم قيمة اعلى للعميل مع خفض التكاليف، بما يجعل المنافسة اقل تأثيرا ويفتح امام المؤسسة فرصا اكبر للنمو والربحية، كما ابرز الفصل ان الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة لم تعد ترتبط فقط بالسعر او الجودة، بل بقدرة المؤسسة على بناء قيمة متميزة يصعب تقليدها، من خلال توظيف مواردها وقدراتها التنظيمية والتسويقية في انسجام مع متطلبات السوق.

كما توصل الفصل الى ان العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية تمر عبر جملة من الاليات الاساسية، في مقدمتها الابتكار القيمي، وبناء عرض قيمة واضح، وتحسين تجربة العميل، واستهداف غير العملاء، وتطوير نموذج اعمال قادر على تحويل القيمة المبتكرة الى نتائج سوقية واقتصادية مستدامة، ومن هذا المنطلق تبدو المؤسسات الناشئة اكثر قابلية لتبني هذا التوجه، لما تتميز به من مرونة وسرعة في التكيف وإعادة تشكيل عروضها، كذلك بينت الدراسات السابقة اهمية الموضوع، لكنها كشفت عن وجود حاجة الى مزيد من التفسير لكيفية تحويل ادوات المحيط الازرق الى ميزة تنافسية فعلية داخل سياق المؤسسات الناشئة، خاصة في البيئات العربية والجزائرية، وبناء على ذلك، يكون هذا الفصل قد وفر ارضية نظرية متماسكة تمهد للانتقال الى الجانب التطبيقي من الدراسة واختبار هذه العلاقة في الواقع.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية



في حاضنة الأعمال
نوبل كومباني

تمهيد

بعد التأسيس النظري لمفاهيم الدراسة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل بإسقاط الإطار النظري على الواقع الميداني عن طريق دراسة حالة للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، حيث يهدف هذا الفصل إلى تقديم لمحة عامة عن نوبل كومباني ميدان الدراسة، وشرح المنهجية المعتمدة، والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ومن ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ومن هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن حاضنة الأعمال نوبل كومباني؛

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن حاضنة الأعمال نوبل كومباني

حاضنة الأعمال نوبل كومباني هي مؤسسة خاصة، فرضت وجودها في الساحة الشبابية وخاصة في مجال الابتكار والمؤسسات الناشئة، حيث سيتضح في هذا الجزء أهم ملامحها التي تساعد على فهم سياق الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بحاضنة الأعمال نوبل كومباني وطبيعتها الإستراتيجية

أولاً: التعريف بشركة نوبل كومباني

شركة نوبل كومباني مؤسسة حاضنة ذات طابع ريادي وخدمي، تعمل في إطار شركة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية محدودة، وقد انطلق نشاطها بتاريخ 19 أكتوبر 2022، ويقودها مؤسسها ومديرها العام السيد سامي بتيش، وتمثل هذه الشركة نموذجاً حديثاً للمؤسسات التي تجمع بين الخدمات الرقمية ومرافقة المشاريع والاستثمار في الأفكار المبتكرة، مع تركيز خاص على دعم الشباب، وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز التحول الرقمي في البيئة الاقتصادية المحلية.

لا تقتصر هوية الشركة على كونها مؤسسة تجارية تقليدية، بل تتجاوز ذلك إلى كونها منصة متكاملة للابتكار تجمع بين الاحتضان، والاستشارة، والتكوين، والتطوير الرقمي، وبناء الشراكات، وهذا ما يجعلها أقرب إلى نموذج المؤسسة الوسيطة التي تربط بين أصحاب الأفكار، والخبراء، والمتعاملين الاقتصاديين، والهيئات الداعمة، من أجل تحويل الأفكار الأولية إلى مشاريع قابلة للتجسيد والنمو.

حضور نوبل كومباني في أنشطة مرتبطة باحتضان الأعمال، والورشات التكوينية، والشراكات المحلية، والتفاعل مع الشباب ومؤسسات التكوين.

ثانياً: الطبيعة الاستراتيجية للشركة

نوبل كومباني مؤسسة تعمل وفق منطق متعدد الأبعاد، حيث تجمع بين ستة أبعاد رئيسية:

1. البعد الرقمي

تمتلك الشركة فريقاً تقنياً يضم 4 مبرمجين مختصين في برمجة المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف، إضافة إلى مهندس ذكاء إصطناعي ومصممين، وهو ما يمنحها قدرة على تطوير حلول رقمية عملية لفائدة المؤسسات والأفراد.

2. بعد الاحتضان والمرافقة

تمارس الشركة أدوارا مرتبطة بـ:

- حاضنة المؤسسات الناشئة
 - مركز دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - ورشة النمذجة
- وهذا يعني أن الشركة لا تباع خدمة منفصلة فقط، بل تواكب المشروع من الفكرة إلى النموذج الأولي ثم إلى الانطلاق الفعلي.

3. البعد الاستشاري

تضم الشركة مستشارين في:

- الهندسة الزراعية
 - المحاسبة
 - التخطيط الاستراتيجي
- وهذا التنوع يجعلها قادرة على تقديم مرافقة شاملة تشمل الجوانب التقنية والمالية والتنظيمية والسوقية.

4. البعد البحثي والتطويري

من بين أنشطتها:

- البحث
- الابتكار
- تحسين الأداء
- تنظيم التظاهرات العلمية والاقتصادية

وهذا يكشف أن الشركة لا تشتغل فقط بمنطق التنفيذ، بل أيضا بمنطق إنتاج المعرفة التطبيقية وربطها بالواقع الاقتصادي.

5. البعد الاستثماري

من خلال تقديم دراسات المساعدة في مجال الاستثمار، إلى جانب نشاط شركة الاستثمار في كل المجالات، فإن نوبل كومباني تسعى إلى الانتقال من مجرد الدعم إلى المساهمة في خلق القيمة الاقتصادية.

6. البعد المجتمعي والتنموي

ترتكز مشاريعها المبتكرة أساسا في مجالات:

- الخدمات
- التنمية المستدامة
- الصناعات التحويلية

وهذا يعطي الشركة بعدا تنمويا يجعلها فاعلا اقتصاديا ومجتمعيا في آن واحد.

المطلب الثاني: الفئات المستهدفة وشبكة الشراكات وهيكلها التنظيمي

أولا : الفئات المستهدفة

الفئة	طبيعة الاحتياج	نوع الخدمة المناسبة
الشباب المنخرطون في دور الشباب	التأطير، التوجيه، اكتشاف روح المبادرة	دورات، مسابقات، احتضان أفكار
متربصو معاهد ومراكز التكوين المهني	تحويل المهارة إلى مشروع	نمذجة، تكوين في المقاولاتية، مرافقة
الطلبة الجامعيون	الابتكار، البحث التطبيقي، ريادة الأعمال	احتضان، ورشات، مشاريع رقمية
أصحاب المؤسسات	الرقمنة وتحسين الأداء	مواقع، تطبيقات، استشارات، حلول ذكاء

ارتباط نوبل كومباني بأنشطة موجهة إلى الطلبة والمتربصين والشباب، فضلا عن مشاركتها في برامج وورشات مرتبطة بالمقاولاتية والتمكين الرقمي .

ثانيا: شبكة الشراكات

ترتبط الشركة باتفاقيات أو علاقات تعاون مع:

- مؤسسات تكوينية معتمدة
- الاتحاد الوطني للمهندسين الزراعيين
- الاتحاد الوطني للموضة والأزياء
- مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة

ثالثا: الهيكل التنظيمي

لحاضنة الأعمال نوبل كومباني هيكل مرن هجين يجمع بين:

- الهيكل الوظيفي : لتوزيع التخصصات بوضوح
- الهيكل المصفوفي : لتجميع الاختصاصات حول كل مشروع
- الهيكل الشبكي : للاستفادة من المستشارين والشركاء الخارجيين

1. الإدارة العامة

المدير العام / المؤسس: سامي بتيش

مهامه

- تحديد الرؤية الاستراتيجية
- بناء الشراكات والتمثيل الخارجي
- الإشراف على برامج الاحتضان والاستثمار
- اتخاذ القرارات النهائية
- متابعة الأداء العام

2. قطب الاحتضان وتطوير المشاريع

مكوناته

- حاضنة المؤسسات الناشئة
- مركز دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ورشة النمذجة

مهامه

- استقبال أصحاب الأفكار والمشاريع
- تشخيص الفكرة والمشكلة والسوق
- تحويل الفكرة إلى نموذج أولي
- تأطير حاملي المشاريع
- متابعة المشروع من مرحلة الفكرة إلى الإطلاق

القيمة المضافة

هذا القطب يمثل قلب الشركة التشغيلي، لأنه يحول الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

3. قطب التحول الرقمي والابتكار التقني

مكوناته

- وحدة تطوير المواقع الإلكترونية
- وحدة تطوير تطبيقات الهاتف
- وحدة الذكاء الاصطناعي
- وحدة التصميم وتجربة المستخدم

الموارد البشرية

- 4مبرمجين
- مهندس نكاءإصطناعي
- مصممون

مهامه

- تصميم الحلول الرقمية
- تطوير المنصات الإلكترونية
- إنجاز التطبيقات الذكية
- بناء حلول تستجيب لاحتياجات المؤسسات
- إدماج الذكاء الاصطناعي في الخدمات

القيمة المضافة

هذا القطب يجعل نوبل كومباني مؤسسة منتجة للحلول لا مجرد وسيط استشاري.

4. قطب الدراسات والاستشارات المتخصصة

مكوناته

- مستشار الهندسة الزراعية
- المستشار المحاسبي والمالي
- مستشار التخطيط الاستراتيجي

مهامه

- إعداد دراسات الجدوى
- تقديم الاستشارة القطاعية
- تقييم فرص الاستثمار

• بناء المخططات الاستراتيجية

• توجيه المشاريع حسب خصوصية كل قطاع

القيمة المضافة

هذا القطب يضمن أن القرارات لا تقوم على الحدس فقط، بل على تشخيص علمي ومالي واستراتيجي.

5. قطب البحث والابتكار وتحسين الأداء

مهامه

• تطوير أفكار جديدة

• دراسة احتياجات السوق

• تحسين الخدمات الداخلية

• تقييم أثر المشاريع

• اقتراح أدوات رفع الكفاءة

أهميته

يمنح هذا القطب للشركة قدرة على التطور المستمر بدل الاكتفاء بتكرار الخدمات نفسها.

6. قطب الشراكات والتكوين والتظاهرات

مهامه

• إدارة اتفاقيات التعاون

• التنسيق مع المؤسسات التكوينية

• التواصل مع الهيئات المهنية والقطاعية

• تنظيم التظاهرات العلمية والاقتصادية

• تسويق صورة الشركة ومخرجاتها

أهميته

هذا القطب هو واجهة الشركة مع البيئة الخارجية، ويضمن تدفق المشاريع والفرص والشبكات.

7. قطب الاستثمار والتنمية المستدامة

مهامه

- دراسة فرص الاستثمار
- توجيه المشاريع ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي
- دعم المشاريع المرتبطة بالتنمية المستدامة
- مرافقة المشاريع المرتبطة بالصناعات التحويلية والخدمات
- البحث عن فرص التوسع والشراكات التمويلية

أهميته

هذا القطب يربط بين الابتكار والعائد الاقتصادي، وبين المشروع الفردي والتنمية المحلية.

خامسا: شكل الهيكل التنظيمي

المدير العام

- قطب الاحتضان وتطوير المشاريع
- قطب التحول الرقمي والابتكار التقني
- قطب الدراسات والاستشارات المتخصصة
- قطب البحث والابتكار وتحسين الأداء
- قطب الشراكات والتكوين والتظاهرات
- قطب الاستثمار والتنمية المستدامة

المطلب الثالث: طريقة العمل داخل حاضنة الأعمال نوبل كومباني

تمر عبر سبع مراحل مترابطة:

المرحلة 1: الاستقطاب

تستقبل الشركة أصحاب الأفكار، والطلبة، والمتريسين، وأصحاب المؤسسات، عبر الأنشطة الميدانية أو الشراكات أو الحملات التعريفية.

المرحلة 2: التشخيص

يتم تحليل الفكرة أو الحاجة:

هل هي مشروع ناشئ؟

هل هي حاجة إلى الرقمنة؟

هل هي فرصة استثمارية؟

هل تحتاج إلى دراسة سوق أو نموذج أعمال؟

المرحلة 3: التوجيه

يحال صاحب المشروع إلى القطب المناسب:

- مشروع رقمي — قطب التحول الرقمي
- مشروع ناشئ — قطب الاحتضان
- مشروع زراعي أو صناعي — قطب الدراسات والاستشارات
- مشروع قابل للتوسع — قطب الاستثمار والتنمية المستدامة

المرحلة 4: النمذجة والتطوير

هنا يتم:

- بناء نموذج العمل
- إعداد الدراسة المالية
- تطوير النموذج الأولي
- تصميم واجهة رقمية أو تطبيق
- تحديد القيمة المقترحة والسوق المستهدفة

المرحلة 5: الاحتضان والمرافقة

يتلقى صاحب المشروع:

- التكوين
- التوجيه
- التأطير
- الربط بالشركاء
- المرافقة الإدارية والتنظيمية

المرحلة 6: الربط بالبيئة الخارجية

يتم توجيه المشروع نحو:

- الهيئات الداعمة
- المؤسسات التكوينية
- الشركاء المحليين
- الفعاليات الاقتصادية والعلمية
- الفرص الاستثمارية

المرحلة 7: المتابعة وتحسين الأداء

بعد الانطلاق، لا ينتهي دور الشركة، بل تستمر في:

- قياس النتائج
- تحسين النموذج
- تحديث الحلول الرقمية
- اقتراح فرص تطوير جديدة

المطلب الرابع: أهم المشاريع المبتكرة التي تحتضنها حاضنة نوبل كومباني

تحتضن حاضنة نوبل كومباني مجموعة من المشاريع المبتكرة والمتنوعة، تعكس توجهها نحو دعم الأفكار الحديثة ذات البعد الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي، وتتوزع هذه المشاريع بين الرقمنة، والطاقات المتجددة، والصناعات التحويلية، والسياحة، والتصنيع الذكي، وهو ما يبرز دور الحاضنة في تشجيع الابتكار وتحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتجسيد والتوسع.

1. تطبيق مختص في تنظيم التظاهرات والمناسبات

يعد هذا المشروع من المشاريع الرقمية المبتكرة التي تهدف إلى تسهيل عملية تنظيم التظاهرات والمناسبات بمختلف أنواعها، سواء كانت ثقافية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية، ويرتكز هذا التطبيق على توفير فضاء رقمي يربط بين منظمي الفعاليات والمشاركين ومقدمي الخدمات، مثل الحجز، والإشهار، والتسجيل، والمتابعة اللوجستية، وتكمن أهمية هذا المشروع في مساهمته في عصرنة قطاع تنظيم الفعاليات، والحد من التسيير الت

قليدي، وتحسين جودة الخدمات، مع توفير الوقت والجهد ورفع كفاءة التنسيق بين مختلف المتدخلين.

2. ابتكار لتحويل فضلات الحيوانات إلى غاز الميثان

يعتبر هذا المشروع من المشاريع البيئية ذات الأثر الاقتصادي الكبير، حيث يقوم على استغلال فضلات الحيوانات وتحويلها إلى غاز الميثان من خلال عمليات تقنية تعتمد على التخمير الحيوي، ويهدف هذا الابتكار إلى تثمين النفايات العضوية بدل التخلص منها بطرق تقليدية قد تضر بالبيئة، كما يسمح المشروع بإنتاج مصدر طاقة بديل يمكن استعماله في الطهي أو التدفئة أو حتى في بعض الأنشطة الفلاحية والصناعية الصغيرة، وتتمثل قيمته المضافة في الجمع بين حماية البيئة وتوفير الطاقة وخفض التكاليف، فضلا عن دعمه لمبادئ الاقتصاد الدائري والتنمية المستدامة.

3. ابتكار في الصناعات التحويلية باستعمال التمور لاستخراج الوقود الحيوي

يمثل هذا المشروع توجهها مبتكرا في مجال الصناعات التحويلية، من خلال استغلال التمور، خاصة الأنواع الأقل تسويقا أو الفائض الإنتاجي، في استخراج الوقود الحيوي، ويعد هذا الابتكار مهما لأنه يمنح قيمة مضافة لمورد محلي متوفر، ويساهم في تحويل المنتجات الفلاحية إلى مواد ذات استعمالات صناعية وطاقوية، كما يعكس المشروع قدرة الابتكار المحلي على الربط بين الفلاحة والصناعة والطاقة، مع المساهمة في تنويع مصادر الطاقة وتشجيع الاستثمار في المنتجات المحلية ذات الإمكانات التحويلية العالية.

4. مشروع الطابعة ثلاثية الأبعاد

يعد مشروع الطابعة ثلاثية الأبعاد من المشاريع التكنولوجية الحديثة التي تواكب التطورات العالمية في مجال التصنيع الذكي، وتتمثل فكرة المشروع في تصميم أو تطوير أو استغلال طابعة قادرة على إنتاج نماذج ومجسمات وقطع مختلفة بدقة وسرعة، بما يخدم قطاعات متعددة مثل التعليم، والهندسة، والطب، والديكور، والصناعة، وتكمن أهمية هذا المشروع في مساهمته في تقليص تكاليف النمذجة الأولية، وتسهيل تجربة الأفكار قبل تصنيعها على نطاق أوسع، مع دعم ثقافة الابتكار التقني والتصنيع المحلي.

5. تطبيق خاص بالسياحة المحلية والحجوزات

يندرج هذا المشروع ضمن المشاريع الرقمية التي تستهدف تنشيط السياحة المحلية من خلال توفير تطبيق يسهل التعرف على الوجهات السياحية والخدمات المرتبطة بها، مع إمكانية إجراء الحجوزات بطريقة إلكترونية، ويساعد هذا التطبيق على تحسين الربط بين السائح المحلي ومقدمي الخدمات السياحية مثل الإيواء، والنقل، والمرافقة السياحية، والأنشطة الترفيهية، كما يساهم في الترويج للمقومات السياحية المحلية وإبرازها بشكل عصري، ويدعم التحول الرقمي في القطاع السياحي، بما يعزز جاذبية الوجهات المحلية ويرفع من جودة الخدمات المقدمة.

6. ابتكار خاص باستخراج مادة السيليلوز

يعتبر هذا المشروع من المشاريع العلمية والصناعية المهمة، إذ يركز على استخراج مادة السيليلوز التي تعد من المواد الأساسية المستعملة في عدة مجالات، مثل الصناعات الورقية، والتغليف، وبعض التطبيقات الطبية والصيدلانية والصناعية، وتكمن أهمية هذا الابتكار في البحث عن مصادر جديدة أو طرق أكثر فعالية لاستخراج هذه المادة واستغلالها اقتصادياً، ويعكس المشروع توجهها نحو تثمين المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة مضافة، بما يفتح آفاقاً جديدة أمام الصناعة التحويلية .

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

تم بناء هذه الدراسة استنادا إلى خطوات علمية منهجية مدروسة، من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية قابلة للتطبيق في الواقع، مرتكزة في ذلك على تحديد أهداف محددة قابلة للقياس، وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة وأداة ونموذج الدراسة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون من حامل فكرة مشروع، والمقبلين على إطلاق مشروع، وأصحاب المؤسسات الناشئة والمهتمين بزيادة الأعمال والمؤسسات الناشئة باعتبارهم الجهة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 106 شاب وشابة الذين لديهم مشاريع أو أفكار في تظاهرات مؤسسة نوبل كومباني، حيث تم توزيع 106 استمارة استبيان عليهم، كما تم الإشراف الشخصي على توزيع الاستمارات من أجل الاستجابة لتساؤلات المبحوثين حول الاستبيان، والجدير بالذكر أنه لم تسترجع استبيانين، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 104 استبياناً أي بنسبة 98,1 %، وتوضح عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): عينة الدراسة حاضنة الأعمال نوبل كومباني

عدد الاستبيانات الموزعة	الغير مسترجعة	الغير صالحة	الصالحة
106	02	00	104

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أداة ونموذج الدراسة

أولاً: مصادر جمع البيانات

من أجل الإلمام بالإطار النظري للدراسة، من تحديد للمتغيرات ووضع الفرضيات، وطرق قياسها، حيث تنقسم مصادر جمع البيانات إلى نوعين:

1- المصادر الأولية: باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني، والمتمثلة في الاستبيان ، حيث تم تصميم

الاستبيان، وتوزيعه على عينة الدراسة، ثم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج Spss.v22 الإحصائي من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة لدعم واثراء الدراسة.

2-المصادر الثانوية: باستخدام الكتب، وأطروحات جامعية، ومقالات متعلقة بالموضوع قيد الدراسة للإحاطة السليمة في كتابة الدراسة الحالية.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

1-الاستبيان :للإجابة على فرضيات الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرين، ثم الاعتماد على الاستبيان الذي يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، باستعمال استمارة للبحث والكشف عن آراء الشباب عينة الدراسة في مؤسسة نوبل كومباني - تبسة، حيث تم تصميم الاستبيان بإتباع الخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.
- صياغة عبارات الاستبيان توافقا مع الإشكالية وفرضيات الدراسة، مقسمة إلى محاور وفقرات.
- الإستمارة تضمنت ثلاثة محاور:

الجزء الأول: متمثل في محورين:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل، وهو إستراتيجيات المحيط الأزرق، إذ يحوي 16 عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة لهذا المتغير، كما يلي:

البعد الأول:الاستبعاد(Eliminate)، يتكون من العبارات من 1 الى 4.

البعد الثاني: التقليل(Reduce)، يتكون من العبارات من 5 إلى 8.

البعد الثالث: الرفع(Raise)، يتكون من العبارات من 9 إلى 12.

البعد الرابع: الخلق (Create)، يتكون من العبارات من 13 إلى 16.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع، وهو الميزة التنافسية، إذ يحوي 10 عبارات موزعة على ثلاث أبعاد لهذا المتغير، كما يلي:

البعد الأول: التميز في عرض القيمة ، يتكون من العبارات من 17 إلى 19.

البعد الثاني: صعوبة التقليد ، يتكون من العبارات من 20 إلى 22.

البعد الثالث: الاستمرار والنمو ، يتكون من العبارات من 23 إلى 26.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للشباب المهتم بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة في نوبل كومباني - تبسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الحالية، مجال الفكرة أو المشروع، الإستفادة من التكوينات في ريادة الأعمال او المؤسسات الناشئة.

المقابلة:

أُستخدمت المقابلة النصف موجهة لدعم الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

2- الملاحظة:

استعانت هذه الدراسة بأداة الملاحظة أيضا وذلك خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة، بالإضافة إلى الاطلاع على مجموعة من الوثائق المتعلقة بالتعريف بمؤسسة نوبل كومباني، وبالبيانات الخاصة بها.

ثالثا: مقياس الإستمارة

قد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، إذ طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس، والموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) : مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي (likert scale)

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبانته الدراسة، تم حساب المدى:

$$(أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5 - 1) = 4،$$

وللحصول على طول الخلية الصحيح، يقسم المدى العام على عدد درجات الموافقة، أي $0,8 = 5/4$ ، بعدها يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

عدد أفراد العينة	طول الخلية	الرأي	مستوى القبول
الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق إطلاقاً	منخفض جداً
الفئة الثانية	من 1,8 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3,4 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4,20 إلى أقل من 5	موافق جداً	مرتفع جداً

المصدر: محمد سليمان المثنوي، مرجع سابق، ص: 79.

رابعاً: نموذج الدراسة

تتمثل هذه الدراسة في تبيان دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة للشباب المهتمين بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة بنوبل كومباني، وللقيام بهذه الدراسة تم تحديد نموذج الدراسة كما يلي:

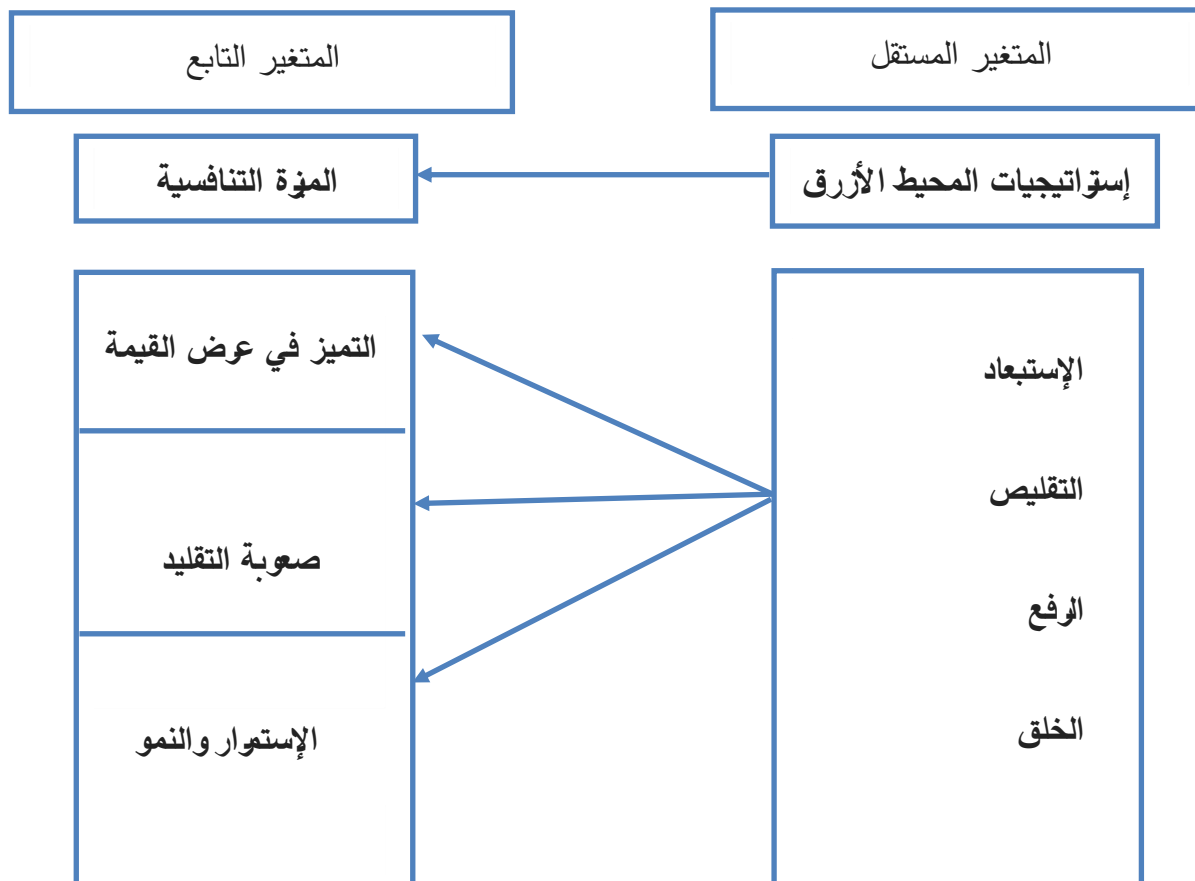
المتغير المستقل (إستراتيجيات المحيط الأزرق): قسم إلى متغيرات مستقلة فرعية، تم تحديدها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، وهي: الإستبعاد، التقليل، الرفع، الخلق.

المتغير التابع (الميزة التنافسية): قسم متغيرات تابعة فرعية، تم تحديدها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، وهي: التميز في عرض القيمة، صعوبة التقليد، الإستمرار والنمو.

- النموذج العام للدراسة:

يتمثل النموذج العام للدراسة، فيما يلي:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج Spss .v22 من أجل التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات: لمعرفة نسبة وتكرار فئات متغير ما.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الكشف على اتجاه أفراد العينة .
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية عبارات و أبعاد الاستبيان.
- معامل الارتباط لبيرسون لقياس الصدق الذاتي، و لقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان، و لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات.

- استخدام اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي داخل كل مجموعة
- الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير العلاقة بين المتغيرين، من خلال تحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، وينتج عنه معادلة إحصائية خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع لدالة في المتغير المستقل كما يلي $y = Ax + B$:
 - Y هو المتغير التابع.
 - X هو المتغير المستقل.
 - A ميل المستقيم الذي يمثل العلامة الخطية للمتغيرين.
 - B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

اختبار أداة الدراسة وتتمثل في الاستبيان، اختبار مدى صحة ودقة صياغة العبارات وملاءمتها مع المتغيرات، وهو الصدق الظاهري، في حين صدق وثبات أداة الدراسة يكون عن طريق الفا كرونباخ، أي الصدق الإحصائي.

أولاً: الصدق الظاهري (التحكيم):

بعد تصميم الاستبيان وتعديله وفق إرشادات الأستاذة المشرفة تم عرضه فيما بعد على مجموعة من المحكمين من أساتذة مختصين في التسويق أو المنهجية من جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، للتحقق من سلامة الاستبيان من الناحية المنهجية وسلامة المضمون، حتى يؤدي الغرض الذي وضع من أجله، حيث قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار لإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: الصدق الإحصائي (ثبات الاستبيان)

من أجل التأكد إحصائياً من صدق وثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (04): اختبارات ثبات وصدق الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ (معامل الثبات)	التقييم
المتغير المستقل (إستراتيجيات المحيط الأزرق)	16	0,904	ممتاز جدا
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	10	0,851	قوي جدا
الثبات الكلي للاستبيان (جميع العبارات)	26	0,878	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات أكبر من 0,6، حيث بلغ معامل الثبات لكل العبارات (0,878) وهو معامل قوي ومناسب لأغراض البحث، ومعامل الثبات لعبارات المتغير المستقل هو (0,904) و معامل الثبات لعبارات المتغير التابع هو (0,851)، مما يدل على تناسق العبارات وثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل، والوثوق في النتائج التي سيتم الوصول إليها.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الشخصية ومتغيرات إستراتيجيات المحيط الأزرق، إضافة إلى متغيرات الميزة التنافسية، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: المؤشرات الإحصائية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرات الشخصية وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة أكثر عن كل متغير من متغيرات الشخصية.

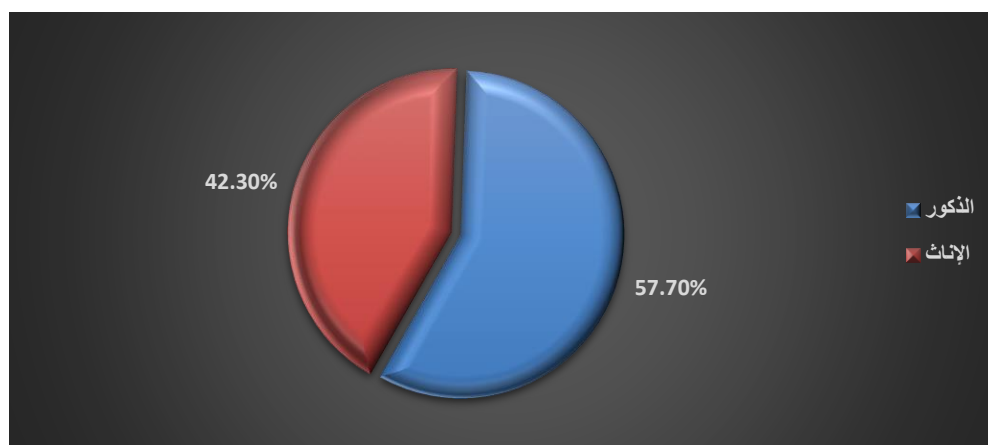
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم(05): التكرارات حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	60	57.7%
أنثى	44	42.3%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة متقاربة نسبياً مع تفوق طفيف للذكور، فقد بلغ عددهم 60 فرد أي بنسبة 57.70% من أفراد العينة، الأمر الذي يعكس الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال لدى مختلف الفئات.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (السن):

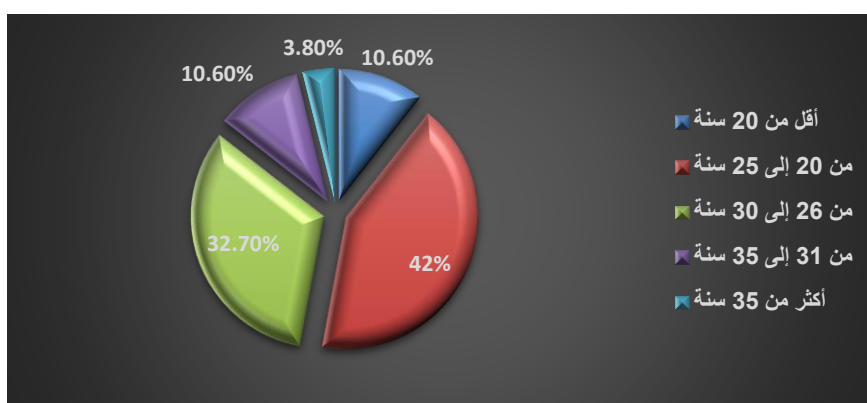
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم:

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	11	10.6 %
من (20-25) سنة	44	42.3 %
من (26-30) سنة	34	32.7 %
من (31-35) سنة	11	10.6 %
أكثر من 35 سنة	04	3.8 %
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يوضح الجدول والشكل السابقين أن معظم أفراد العينة هم بين 20 و 30 سنة، فقد بلغ عددهم 78 فرد أي بنسبة 74.7% من أفراد العينة ويرجع هذا لإنسجام مع طبيعة الدراسة المرتبطة بالمشاريع الناشئة وريادة الأعمال، باعتبار أن فئة الشباب تعد الأكثر ميلا للابتكار وحمل الأفكار الريادية.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

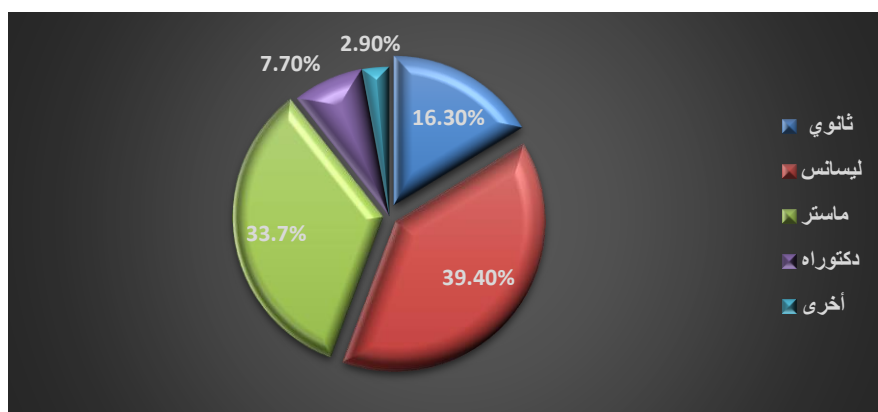
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
% 16.3	17	ثانوي
% 39.4	41	ليسانس
% 33.7	35	ماستر
% 7.7	08	دكتوراه
% 2.9	03	أخرى
%100	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

يبين الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة للعينة لفئة ليسانس بنسبة 39.4% من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 41 فرد، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تهدف إلى تجسيد مشاريعها او مهتمة بالمجال وخاصة مع القانون 75/12 الذي يسمح للطلبة بالتخرج بمؤسسة ناشئة وخاصة أن أغليبيتهم مقبلون على الماستر، وهذه النتائج تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى الفئة المهتمة بريادة الأعمال، الأمر الذي يساهم في تعزيز القدرة على تبني الاستراتيجيات الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية

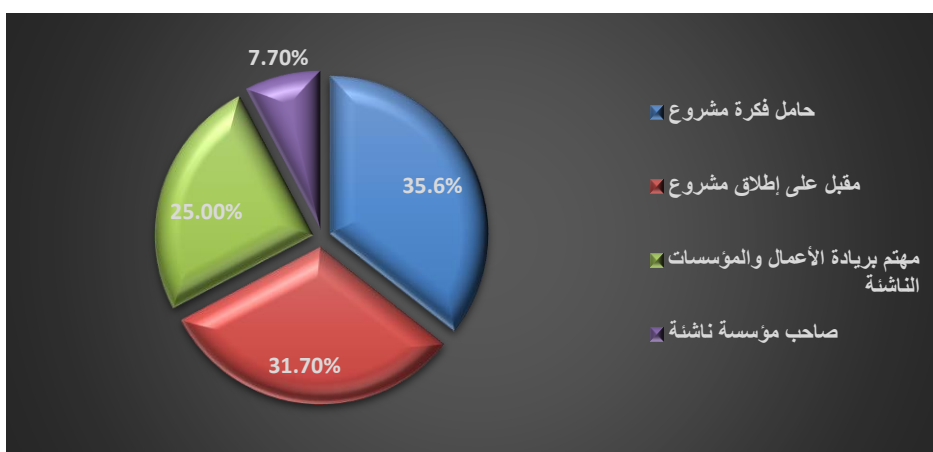
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الحالية:

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية

الوضعية	التكرار	النسبة المئوية
حامل فكرة مشروع	37	35.6 %
مقبل على إطلاق مشروع	33	31.7 %
مهتم بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة	26	25 %
صاحب مؤسسة ناشئة	08	7.7 %
المجموع	104	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

أوضحت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تمثل في حاملي أفكار مشاريع بنسبة 35.6% تليها فئة المقبلين على إطلاق مشاريع بنسبة 31.7% وهو ما يدل على أن الدراسة تستهدف فئة نشطة ومرتبطة فعليا بالبيئة الريادية والمشاريع الناشئة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب مجال الفكرة او المشروع

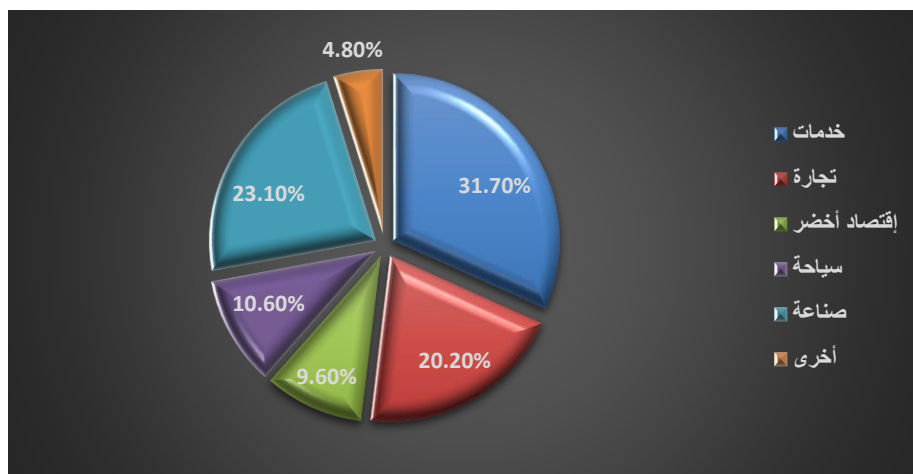
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب مجال الفكرة او المشروع:

جدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب مجال الفكرة او المشروع

النسبة المئوية	التكرار	مجال الفكرة او المشروع
% 31.7	33	خدمات
% 20.2	21	تجارة
% 9.6	10	إقتصاد أخضر
% 10.6	11	سياحة
% 23.1	24	صناعة
% 4.8	5	أخرى
%100	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب مجال الفكرة او المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v22

أظهرت النتائج تنوع مجالات المشاريع لدى أفراد العينة، حيث تصدر قطاع الخدمات بنسبة

31.7% تليه مجالات أخرى متنوعة، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسات الناشئة الحديثة التي تميل إلى الأنشطة الخدمية والابتكارية ذات المرونة العالية.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة

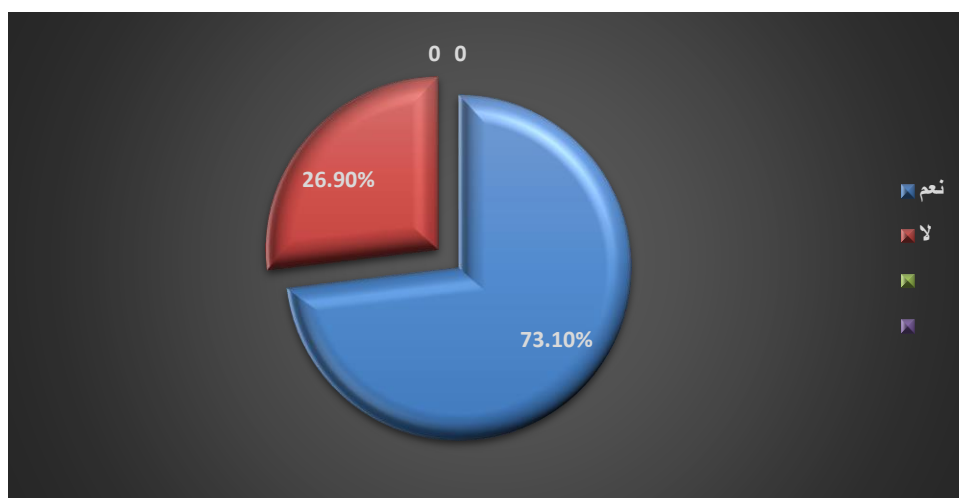
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة:

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة

الحصول على تكوين او مرافقة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	73.1 %
لا	28	26.9 %
المجموع	120	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب إستفادتهم من تكوينات او مرافقة في ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة سبق لهم الاستفادة من تكوين أو مرافقة في مجال ريادة الأعمال، حيث بلغت نسبة المستفيدين 73.1% مقابل 26.9% لغير المستفيدين، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الوعي بأهمية التكوين والدعم في تطوير المشاريع الناشئة وتعزيز فرص نجاحها.

تشير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة إلى أن أغلب المبحوثين يمثلون فئة شبابية متعلمة ومرتبطة بريادة الأعمال والمشاريع الناشئة، مما يعزز من ملائمة العينة لموضوع الدراسة ويمنح النتائج درجة جيدة من الواقعية والانسجام مع أهداف البحث.

المطلب الثالث : تحليل المقابلة

أظهرت نتائج المقابلة مع مسؤولي حاضنة الأعمال نوبل كومباني أن الحاضنة تتبنى بصورة واضحة فلسفة إستراتيجيات المحيط الأزرق، من خلال الانتقال من منطق المنافسة التقليدية بين الحاضنات إلى منطق خلق فضاءات جديدة غير مستغلة، ويتضح ذلك من خلال توجه الحاضنة نحو فئات لم تكن مستهدفة بشكل مباشر من قبل معظم الحاضنات، مثل المتربصين داخل مراكز التكوين، والشباب في دور الشباب، والطلبة داخل الإقامات الجامعية، وهو ما يعكس توجهها استراتيجيا قائما على خلق طلب جديد بدل التنافس على الطلب القائم.

كما بينت المقابلة أن الحاضنة اعتمدت على أسلوب " الدفع بالخدمة " من خلال نقل خدماتها إلى أماكن وجود الشباب، بدل الاكتفاء باستقبال أصحاب المشاريع داخل مقر الحاضنة، وهو ما يمثل تطبيقا عمليا لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، خاصة بعدي " الخلق " و " الرفع "، حيث عملت الحاضنة على خلق قنوات جديدة للوصول إلى المستفيدين، ورفع القيمة المقدمة لهم عبر خدمات أكثر قربا ومرونة وتكيفاً مع احتياجات كل فئة.

وأظهرت النتائج أيضا أن الابتكار في القيمة شكل محورا أساسيا في تجربة الحاضنة، حيث تم تصميم برامج تكوين ومرافقة تختلف حسب طبيعة المستفيدين، فالتربص يحتاج إلى توجيه تطبيقي، والطالب الجامعي يحتاج إلى تحفيز ريادي، في حين يحتاج الشباب داخل المؤسسات الشبانية إلى بناء الثقة والتوجيه الأولي، ويعكس ذلك قدرة الحاضنة على الجمع بين رفع القيمة المقدمة وخفض تكاليف الوصول إلى المستفيدين، وهو ما يعد من أهم مرتكزات إستراتيجية المحيط الأزرق.

كما أكدت المقابلة أن الشراكات لعبت دورا محوريا في نجاح هذا التوجه، حيث ساعد التعاون مع مختلف المؤسسات التكوينية والشبانية والمهنية على توسيع قاعدة المستفيدين، وفتح فضاءات جديدة للحاضنة، وتعزيز حضورها الميداني. وقد مكن هذا التوجه الحاضنة من بناء صورة متميزة تقوم على القرب من الشباب والعمل الميداني، بدل الاكتفاء بالدور التقليدي للحاضنات.

وفي المقابل، أظهرت نتائج المقابلة وجود بعض التحديات المرتبطة بضعف الثقافة المقاولاتية لدى بعض الفئات، وصعوبة إقناع بعض المؤسسات بفعالية هذا النموذج في بداياته، إضافة إلى الجهد التنظيمي والبيداغوجي المطلوب لتكييف البرامج حسب طبيعة كل فئة، غير أن الحاضنة استطاعت تجاوز هذه الصعوبات تدريجيا بفضل الشراكات والتدرج في تطبيق الاستراتيجية.

وعموما، تعكس نتائج المقابلة أن تجربة نوبل كومباني تمثل نموذجا تطبيقيا واضحا لإستراتيجية المحيط الأزرق، من خلال اعتمادها على خلق طلب جديد، والابتكار في القيمة، وتوسيع فضاءات العمل والشراكة، بما ساهم في تعزيز تميز الحاضنة وبناء موقع تنافسي مختلف داخل بيئة المؤسسات الناشئة.

المطلب الرابع: وصف وتحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة بيانات عبارات الدراسة من خلال الأسئلة الموجودة في للإستبيان، ثم نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية ثم المتوسط الحسابي والانحراف البعدي لكل عبارة، وبعد الإنتهاء من الجدول نقوم بتحليل النتائج.

أولا: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات المحيط الأزرق - المتغير المستقل -

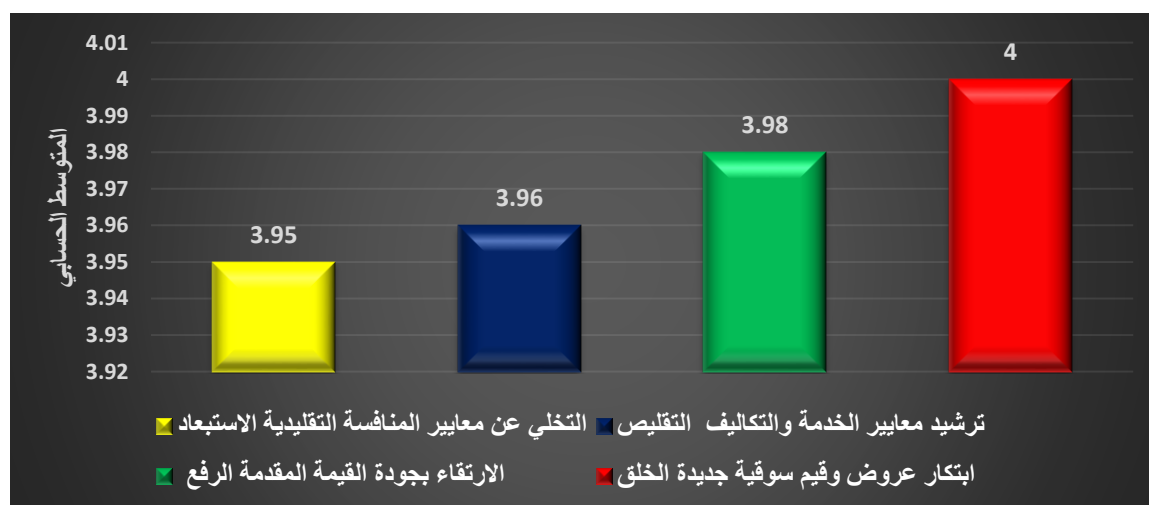
جدول رقم(11): نتائج تحليل عبارات المحور الأول

إستراتيجيات المحيط الأزرق	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الرتبة
التخلي عن معايير المنافسة التقليدية: الاستبعاد (Eliminate)	العبارة 01	التكرار	00	00	22	65	3.95	0.613	مرتفع	11
		النسبة %	00	00	21.2	62.5	16.3			
	العبارة 02	التكرار	00	01	22	59	3.98	0.682	مرتفع	06
		النسبة %	00	01	21.2	56.7	21.2			
	العبارة 03	التكرار	00	00	24	60	3.96	0.652	مرتفع	10
		النسبة %	00	00	23.1	57.7	19.2			
	العبارة 04	التكرار	00	01	30	54	3.88	0.706	مرتفع	16
		النسبة %	00	01	28.8	51.9	18.3			
ترشيد معايير الخدمة والتكاليف	العبارة 05	التكرار	00	00	25	62	3.92	0.634	مرتفع	13
		النسبة %	00	00	24	59.6	16.3			
	العبارة 06	التكرار	00	02	28	53	3.89	0.736	مرتفع	15
		النسبة %	00	1.9	26.9	51	20.2			
		التكرار	00	00	24	56	4.00		مرتفع	05
		النسبة %								

		0.683		23.1	53.8	23.1	00	00	النسبة %	العبارة 07	التقليص: (Reduce)
04	مرتفع	0.682	4.02	24	59	20	01	00	التكرار	العبارة 08	
				23.1	56.7	19.2	01	00	النسبة %		
07	مرتفع	0.645	3.97	20	61	23	00	00	التكرار	العبارة 09	الارتقاء بجودة القيمة المقدمة الرفع: (Raise)
				19.2	58.7	22.1	00	00	النسبة %		
01	مرتفع	0.664	4.08	27	58	19	00	00	التكرار	العبارة 10	
				26	55.8	18.3	00	00	النسبة %		
08	مرتفع	0.675	3.97	20	63	19	02	00	التكرار	العبارة 11	
				19.2	60.6	18.3	1.9	00	النسبة %		
14	مرتفع	0.655	3.91	18	59	27	00	00	التكرار	العبارة 12	
				17.3	56.7	26	00	00	النسبة %		
02	مرتفع	0.629	4.05	23	63	18	00	00	التكرار	العبارة 13	ابتكار عروض وقيم سوقية جديدة: الخلق (Create)
				22.1	60.6	17.3	00	00	النسبة %		
08	مرتفع	0.675	3.97	20	63	19	02	00	التكرار	العبارة 14	
				19.2	60.6	18.3	1.9	00	النسبة %		
12	مرتفع	0.666	3.94	20	58	26	00	00	التكرار	العبارة 15	
				19.2	55.8	25	00	00	النسبة %		
03	مرتفع	0.607	4.02	20	66	18	00	00	التكرار	العبارة 16	
				19.2	63.5	17.3	00	00	النسبة %		
	مرتفع	0.425	3.97	جميع عبارات إستراتيجيات المحيط الأزرق							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v22

الشكل رقم (11): نتائج تحليل عبارات المحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v22

بلغ المتوسط العام لمحور استراتيجيات المحيط الأزرق قيمة (3.97) بانحراف معياري قدره (0.425)، وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، بما يدل على مستوى قبول مرتفع لدى أفراد العينة تجاه تبني هذه الاستراتيجية. وتعكس هذه النتيجة أن المبحوثين، باعتبارهم حاملي أفكار مشاريع ومهتمين بريادة الأعمال وأصحاب مؤسسات ناشئة، يمتلكون إدراكا واضحا لأهمية الانتقال من منطق المنافسة التقليدية إلى منطق خلق القيمة والتميز السوقي. كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبيا يشير إلى وجود تقارب في اتجاهات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم، وهو ما يعزز قوة النتيجة ودلائلها. وقد جاءت جميع عبارات المحور ضمن مستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88) و (4.08) ، مما يبين أن أبعاد الاستبعاد، والتقليص، والرفع، والخلق حاضرة بدرجات متقاربة في تصورات أفراد العينة. وقد حققت العبارة المتعلقة بزيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمة أو المنتج بمستويات تفوق الممارسات المعتادة في السوق أعلى متوسط حسابي قدره (4.08)، وهو ما يعكس أهمية السرعة والمرونة في البيئة الريادية الحديثة، خاصة أن المؤسسات الناشئة تعتمد غالبا على القدرة على التكيف السريع مع حاجات الزبائن وتغيرات السوق. في المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بإلغاء ميزات وخدمات كانت تعتبر أساسية في القطاع لكنها لا تضيف قيمة حقيقية للزبون أدنى متوسط حسابي قدره (3.88)، ورغم أنه يبقى ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يشير إلى قدر من التحفظ في التخلي عن بعض الممارسات التقليدية، وهو أمر مفهوم بالنظر إلى أن عملية الاستبعاد تتطلب وعيا دقيقا بما يخلق القيمة فعلا وما يمثل عبئا تشغيليا أو تسويقيا، وبناء على ذلك، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تؤكد وجود توجه استراتيجي إيجابي نحو تبني فلسفة المحيط الأزرق، من خلال ترشيد التكاليف، تحسين جودة القيمة المقدمة، تطوير تجربة الزبون، وابتكار عروض جديدة قادرة على فتح فضاءات سوقية أقل ازدحاما بالمنافسة، الأمر الذي يجعل هذه الاستراتيجية مدخلا مهما لتعزيز قدرة المؤسسات الناشئة على التميز وتحقيق ميزة تنافسية أكثر استدامة.

ثانيا: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية- المتغير التابع-

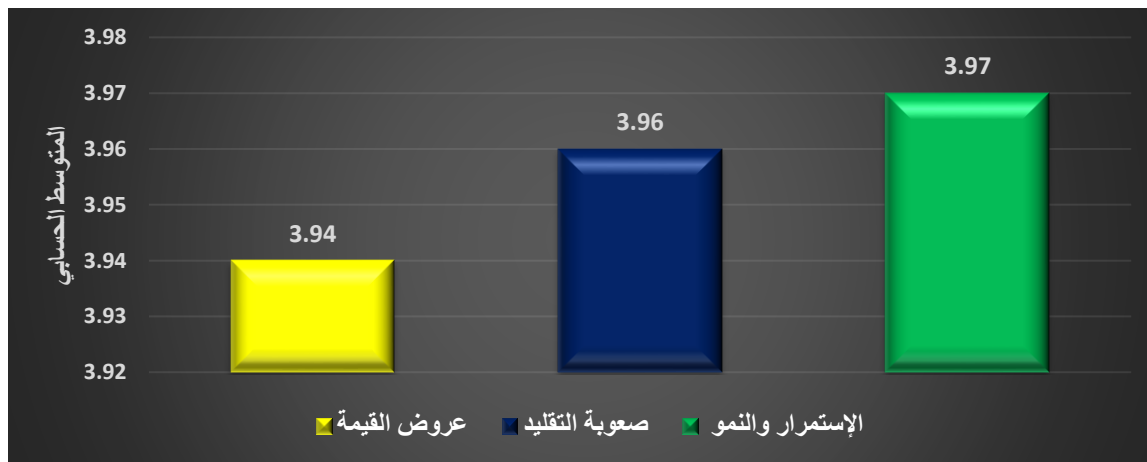
جدول رقم(12): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني

القيمة المدركة للعملاء	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
التميز في	العبارة 17	التكرار	00	01	23	65	15	3.90	0.631	مرتفع	10
		النسبة %	00	01	22.1	62.5	14.4				
		التكرار	00	00	21	64	19	3.98	0.623	مرتفع	04

				18.3	61.5	20.2	00	00	النسبة %	العبارة 18	عروض القيمة
08	مرتفع	0.579	3.93	14	69	21	00	00	التكرار	العبارة 19	
				13.5	66.3	20.2	00	00	النسبة %		
مرتفع		0.614	3.94			جميع عبارات التميز في عروض القيمة					
09	مرتفع	0.640	3.91	15	67	20	02	00	التكرار	العبارة 20	
				14.4	64.4	19.2	1.9	00	النسبة %		
05	مرتفع	0.689	3.97	21	61	20	02	00	التكرار	العبارة 21	صعوبة التقليد
				20.2	58.7	19.2	1.9	00	النسبة %		
02	مرتفع	0.690	4.01	23	61	18	01	00	التكرار	العبارة 22	
				22.1	58.7	17.3	1.9	00	النسبة %		
مرتفع		0.673	3.96			جميع عبارات صعوبة التقليد					
06	مرتفع	0.588	3.94	14	71	18	01	00	التكرار	العبارة 23	
				13.5	68.3	17.3	01	00	النسبة %		
01	مرتفع	0.661	4.01	23	59	22	00	00	التكرار	العبارة 24	
				22.1	56.7	21.2	00	00	النسبة %		
03	مرتفع	0.591	3.98	16	71	16	01	00	التكرار	العبارة 25	الاستمرار والنمو
				15.4	68.3	15.4	01	00	النسبة %		
07	مرتفع	0.636	3.94	18	62	24	00	00	التكرار	العبارة 26	
				17.3	59.6	23.1	00	00	النسبة %		
مرتفع		0.619	3.97			جميع عبارات الإستمرار والنمو					
مرتفع		0.635	3.96			جميع عبارات القيمة الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الشكل رقم(12): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن محور **الميزة التنافسية** حقق متوسطا عاما قدره (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.635)، وهو متوسط يقع ضمن مستوى القبول المرتفع على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الميزة التنافسية كأحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني وتعزيز قدرتها على البقاء والتطور في بيئة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير، كما تعكس هذه النتيجة وعي المبحوثين بأن تحقيق التفوق في السوق لم يعد مرتبطا فقط بتقديم منتج أو خدمة، وإنما بقدرة المؤسسة الناشئة على خلق قيمة مضافة متميزة، وتقديم تجربة مختلفة للزبون، وبناء عناصر تفرد يصعب على المنافسين تقليدها، ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبيا إلى وجود تقارب واضح في اتجاهات أفراد العينة، وهو ما يمنح النتائج درجة معتبرة من الاتساق والموثوقية.

وفيما يتعلق بالبعد الأول، **التميز في عروض القيمة**، فقد بلغ متوسطه العام (3.94) بانحراف معياري قدره (0.614)، وهو ما يعكس اقتناع أفراد العينة بأن نجاح المؤسسة الناشئة يرتبط بقدرتها على تقديم قيمة واضحة ومختلفة للعميل، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "تقديم منتج أو خدمة مختلفة يزيد من جاذبية المشروع لدى العملاء" في المرتبة الأولى داخل هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وهو ما يبرز إدراك المبحوثين لأهمية الاختلاف والتميز في جذب العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الناشئة، وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في بيئة المؤسسات الناشئة، حيث يعتمد نجاح المشروع بدرجة كبيرة على قدرته على تقديم عروض مبتكرة تستجيب لحاجات العملاء بطريقة أكثر مرونة وحداثة مقارنة بالمؤسسات التقليدية. في المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بـ "وضوح عرض القيمة يساعد المشروع على التميز في السوق" أدنى متوسط حسابي بلغ (3.90)، ورغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ذلك قد يعكس وجود بعض الصعوبات لدى بعض المؤسسات الناشئة في توضيح القيمة المقدمة أو إيصالها بصورة تسويقية فعالة للعملاء المستهدفين.

أما البعد الثاني، **صعوبة التقليد**، فقد سجل متوسطا عاما قدره (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.673)، مما يدل على اقتناع أفراد العينة بأن الميزة التنافسية الحقيقية لا تتحقق فقط من خلال الابتكار، وإنما من خلال بناء نموذج عمل وتجربة عميل يصعب تقليدهما من قبل المنافسين، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "الجمع بين الابتكار وتجربة العميل يعزز تفرد المشروع مقارنة بالمنافسين" في المرتبة الأولى داخل هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وهو ما يعكس فهما متقدما لطبيعة المنافسة الحديثة داخل المؤسسات الناشئة، حيث أصبحت تجربة العميل عنصرا استراتيجيا لا يقل أهمية عن جودة الخدمة أو المنتج نفسه، أما العبارة المتعلقة بـ "المشروع المبتكر يكون أكثر قدرة على بناء مزايا يصعب على المنافسين تقليده" فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (3.91)، وهو ما قد يشير إلى إدراك أفراد العينة أن الابتكار وحده لا يكفي لضمان التفرد، بل ينبغي دعمه بعناصر أخرى مثل جودة التنفيذ، وبناء الثقة، والتطوير المستمر للعلاقة مع العملاء.

وفيما يخص البعد الثالث، **الاستمرار والنمو**، فقد حقق أعلى متوسط بين أبعاد المحور بقيمة (3.97) وانحراف معياري قدره (0.619)، وهو ما يعكس اقتناع أفراد العينة بأن الميزة التنافسية تمثل عنصرا جوهريا في ضمان استمرارية المؤسسة الناشئة وتحقيق نموها على المدى الطويل، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "**الميزة التنافسية تسهم في زيادة فرص نمو المؤسسة الناشئة**" في المرتبة الأولى على مستوى هذا البعد والمحور ككل بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وهو ما يؤكد إدراك المبحوثين للعلاقة المباشرة بين امتلاك ميزة تنافسية واضحة وبين قدرة المؤسسة على التوسع وتعزيز موقعها داخل السوق، كما أظهرت النتائج اتفاقا مرتفعا حول أهمية تطوير المزايا التنافسية بصورة مستمرة، وهو ما يعكس وعيا بأن المحافظة على التفوق السوقي في بيئة الأعمال الحديثة تتطلب الابتكار الدائم والتكيف المستمر مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني تتجه نحو تبني منطق تنافسي قائم على خلق القيمة والابتكار أكثر من اعتمادها على المنافسة التقليدية، وهو ما ينسجم مع فلسفة استراتيجيات المحيط الأزرق التي تقوم على فتح فضاءات سوقية جديدة وتعزيز التميز من خلال تقديم قيمة يصعب تقليدها، كما تعكس النتائج أن الميزة التنافسية في هذه المؤسسات لا تبني فقط على الخصائص التقنية للخدمة أو المنتج، بل ترتبط أيضا بجودة تجربة العميل، ووضوح القيمة المقدمة، والقدرة على التطوير المستمر، وهي عناصر أصبحت تمثل اليوم أساس نجاح المؤسسات الناشئة واستدامتها في الأسواق الحديثة.

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

قبل اختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، وجب التأكد أولا من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج موضحة في الشكل الموالي:

الجدول رقم (13) نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي

المحاور	محتوى المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول	إستراتيجيات المحيط الأزرق	0.257	0.2
المحور الثاني	الميزة التنافسية	0.139	0.2
الإستبيان		0.626	0.2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يوضح الجدول الخاص باختبار التوزيع الطبيعي أن الدراسة اعتمدت على اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك باعتباره من أكثر الاختبارات الإحصائية ملائمة للعينات المتوسطة الحجم، ومن خلال النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن محور استراتيجيات المحيط الأزرق سجل قيمة دلالة إحصائية بلغت (0.257)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، كما سجل محور الميزة التنافسية قيمة دلالة إحصائية بلغت (0.139)، وهي كذلك أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي أيضاً، أما بالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.626)، وهي قيمة تؤكد بدورها أن بيانات الدراسة إجمالاً تخضع للتوزيع الطبيعي.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن بيانات الدراسة تستوفي شرط التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية داخل المؤسسة.

ثانياً: اختبار الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات المحيط الزرق والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة في حاضنة الأعمال نوبل كومباني.

يكون تحديد قوة الارتباط على أساس معامل ارتباط بيرسون (R) أقرب إلى (+1) أو (-1) اعتماداً على ذلك تكون العلاقة ايجابية أو سلبية على التوالي، إذ يشير الارتباط الإيجابي إلى أن كلا المتغيرين يزيدان أو ينقصان معاً (علاقة طردية)، والارتباط السلبي يشير إلى أنه إذا زاد أحد المتغيرات انخفض المتغير الآخر والعكس صحيح (علاقة عكسية).

والجدول التالي يوضح طبيعة الارتباط بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية:

الجدول رقم (14) : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة

التنافسية

الميزة التنافسية	البيان	
(R=0.876)	معامل الارتباط	
(Sig=0.000)	مستوى الدلالة	

104	العدد	إستراتيجيات المحيط الأزرق
-----	-------	---------------------------

****مستوى المعنوية أقل من 0.00**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة قدرها ($R=0.876$) ، وهي قيمة موجبة مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى تبني المؤسسات الناشئة لاستراتيجيات المحيط الأزرق ارتفع مستوى تحقيقها للميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ($Sig=0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وأنها ليست ناتجة عن الصدفة، وهو ما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث.

وتعكس هذه النتيجة أن تبني فلسفة المحيط الأزرق داخل المؤسسات الناشئة، من خلال الابتكار في القيمة، وتقديم عروض خدمية مختلفة، والتركيز على خلق فضاءات سوقية جديدة بعيدا عن المنافسة التقليدية، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، سواء من حيث قدرتها على التميز، أو صعوبة تقليد خدماتها، أو تعزيز فرص الاستمرار والنمو.

وبناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض ذات قيمة مضافة.

جدول رقم(15): معنوية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	12.024	1	12.024	120.887	0.000
الخطأ	10.146	102	0.099	—	—

المجموع الكلي	22.170	103	-	-	-
---------------	--------	-----	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (120.887) عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً وعليه، يمكن القول إن استراتيجيات المحيط الأزرق تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض خدمية ذات قيمة مضافة، ومن ثم يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط $R = 0.736$ الخطأ المعياري للتقدير 0.31538				
معامل التحديد $R^2 = 0.542$ قيمة معامل التحديد المعدل 0.538				
إستراتيجيات المحيط الأزرق	معامل الانحدار B	Std Error	قيمة T	مستوى المعنوية sig
ثابت الانحدار a	0.747	0.292	2.560	0.012
تقديم عروض ذات قيمة مضافة	0.804	0.073	10.995	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي الخاص باختبار أثر إستراتيجيات المحيط الأزرق على تحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض خدمية ذات قيمة مضافة. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.736$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.542$)، مما يعني أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تفسر ما نسبته 54.2% من التغيرات الحاصلة في تقديم عروض ذات قيمة مضافة.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار ($B=0.804$) جاءت موجبة، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات المحيط الأزرق على هذا البعد. وبلغت قيمة ($T=10.995$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات المحيط الأزرق على إعادة تشكيل مكونات الخدمة بما يعزز تميز المؤسسات الناشئة في السوق.

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط باعتباره من الأساليب الإحصائية الأكثر استخداماً في دراسة طبيعة وأثر العلاقة بين المتغيرات الكمية، حيث يسمح هذا الأسلوب بقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد مدى مساهمته في تفسير التغيرات الحاصلة فيه. ويقوم نموذج الانحدار الخطي البسيط على دراسة العلاقة بين متغير مستقل واحد يتمثل في إستراتيجيات المحيط الأزرق ومتغير تابع يتمثل في التميز في تقديم عروض خدمية ذات قيمة مضافة، وذلك من خلال بناء معادلة خطية إحصائية تساعد على تفسير اتجاه العلاقة وقوتها ومدى دلالتها الإحصائية. كما يتيح هذا النموذج إمكانية قياس قوة التأثير من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية، أهمها معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة اختبار (F)، إضافة إلى معاملات الانحدار ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig)، وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضية محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في تحديد العلاقة بين

جدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	الارتباط R	معامل التحديد R^2	Std.E rror	قيمة t الجدولية	قيمة F	β
ثابت الإنحدار	0.173	-	-	0.333	0.520	-	-
التميز في تقديم عروض خدمية ذات قيمة مضافة	0.955	0.749	0.562	0.084	11.433	130.722	0.749

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $\alpha < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات المحيط الأزرق وصعوبة التقليد داخل المؤسسات الناشئة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.749$)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد

($R^2=0.562$)، مما يعني أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تفسر ما نسبته (56.2%) من التغيرات الحاصلة في صعوبة التقليد.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار ($F=130.722$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta=0.749$) ، وهي قيمة موجبة تدل على وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات المحيط الأزرق على تعزيز صعوبة تقليد الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الناشئة.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الناشئة التي تتبنى فلسفة المحيط الأزرق، من خلال التركيز على الابتكار، وتطوير تجربة العميل، وإعادة تصميم الخدمات بصورة مختلفة، تصبح أكثر قدرة على بناء مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها بسهولة، وهو ما يعزز تفردا داخل السوق. وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تسهم في إعادة تشكيل مكونات الخدمة بما يعزز من تميزها وصعوبة تقليدها في السوق.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha<0.05$) لإستراتيجيات المحيط الأزرق على إعادة التموقع التنافسي.

والجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في تحديد العلاقة بين إستراتيجيات المحيط الأزرق على إعادة التموقع التنافسي:

جدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الارتباط R	معامل التحديد R^2	Std. Error	قيمة t الجدولية	قيمة F	β
ثابت الانحدار	0.732	-	-	0.240	3.051	-	-
إعادة التموقع التنافسي	0.815	0.802	0.644	0.060	13.578	184.367	0.802

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $\alpha<0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والاستمرار والنمو داخل المؤسسات الناشئة الخدمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.802$)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.644$)، مما يعني أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تفسر ما نسبته (64.4%) من التغيرات الحاصلة في الاستمرار والنمو، وهي نسبة تفسيرية معتبرة تعكس قوة النموذج الإحصائي.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار ($F=184.367$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta=0.802$)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي واضح لاستراتيجيات المحيط الأزرق على تعزيز قدرة المؤسسات الناشئة على الاستمرار والنمو.

وتشير هذه النتائج إلى أن تبني المؤسسات الناشئة لفلسفة المحيط الأزرق، من خلال البحث عن فضاءات سوقية جديدة، وتقديم قيمة مبتكرة، وإعادة تصميم الخدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين، يساعدها على اكتشاف الفجوات الابتكارية داخل السوق وتمكينها من إعادة تموقعها التنافسي بصورة أكثر فعالية، كما يعزز ذلك من قدرتها على التوسع والاستمرار وتحقيق نمو مستدام في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن منحى القيمة يسهم في الكشف عن الفجوات الابتكارية وتمكين المؤسسات من إعادة تموقعها التنافسي.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لإستراتيجيات المحيط الزرق على التفرد السوقي.

والجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في تحديد العلاقة بين إستراتيجيات المحيط الزرق و التفرد السوقي:

جدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	R	R ² معامل التحديد	Std.Error	قيمة t الجدولية	قيمة F	β معامل الانحدار المعياري Beta
--------------------	------------------------	---	------------------------------------	-----------	-----------------------	-----------	---

ثابت	0.460	-	0.234	1.964	-	-
الإنحدار						
التفرد	0.880	0.829	0.688	0.059	14.984	224.508
السوقي						

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $\alpha < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة الخدمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.829$)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.688$)، مما يعني أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تفسر ما نسبته (68.8%) من التغيرات الحاصلة في التفرد السوقي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على قوة النموذج الإحصائي المستخدم. كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار ($F=224.508$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta=0.829$)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي واضح لاستراتيجيات المحيط الأزرق على تعزيز التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة الخدمية.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الناشئة التي تتبنى إستراتيجيات المحيط الأزرق تصبح أكثر قدرة على بناء عروض خدمية متميزة يصعب تقليدها، من خلال التركيز على الابتكار، وإعادة تشكيل القيمة المقدمة، وتطوير تجربة العميل، وخلق خصائص خدمية جديدة تمنح المؤسسة موقعا تنافسيا مختلفا داخل السوق. كما يعكس ذلك قدرة هذه المؤسسات على الابتعاد عن المنافسة التقليدية والانتقال نحو فضاءات سوقية أكثر تميزا واستدامة.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة الخدمية.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الجانب التطبيقي شكل مرحلة أساسية في الدراسة، من خلال تحويل الإطار النظري المتعلق بإستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صدق الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وبعد معالجة البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج صحة فرضيات الدراسة، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، وذلك من خلال تحسين عروض القيمة، وتعزيز صعوبة التقليد، ودعم الاستمرار والنمو، وتحقيق التفرد السوقي.

الخاتمة

تعد إستراتيجيات المحيط الأزرق من المقاربات الحديثة التي أصبحت تفرض نفسها بقوة في بيئة المؤسسات الناشئة الخدمية، خاصة في ظل محدودية الموارد، وارتفاع حدة المنافسة، وسرعة تغير حاجات الزبائن، فلم يعد بقاء المؤسسة الناشئة مرتبطا بمجرد الدخول إلى السوق أو تقليد ما يقدمه المنافسون، بل أصبح مرهونا بقدرتها على خلق قيمة مختلفة، وإعادة تصميم خدماتها بما يجعلها أكثر جاذبية وتميزا وصعوبة في التقليد. ومن هذا المنطلق، حاولت هذه الدراسة إبراز دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني، من خلال التركيز على أبعاد الاستبعاد، والتقليص، والرفع، والخلق، باعتبارها أدوات تساعد المؤسسة على الابتعاد عن المنافسة التقليدية وبناء عروض خدمية ذات قيمة مضافة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تتبنى المؤسسات الناشئة محل الدراسة إستراتيجيات المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة .
- ✓ تتمتع المؤسسات الناشئة محل الدراسة بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية .
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إستراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية .
- ✓ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية .
- ✓ تسهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في تحسين قدرة المؤسسات الناشئة على تقديم عروض ذات قيمة مضافة .
- ✓ تساعد هذه الإستراتيجيات على بناء خدمات أكثر تميزا وصعوبة في التقليد .
- ✓ تساهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في دعم استمرارية المؤسسات الناشئة ونموها .
- ✓ تعزز إستراتيجيات المحيط الأزرق التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة.

التوصيات

- ✓ ضرورة تعزيز وعي أصحاب المؤسسات الناشئة بأهمية إستراتيجيات المحيط الأزرق كمدخل لبناء ميزة تنافسية .
- ✓ تشجيع المؤسسات الناشئة على الابتعاد عن التقليد والمنافسة السعرية، والتركيز بدلا من ذلك على خلق قيمة جديدة للزبون .
- ✓ العمل على تطوير عروض مبتكرة تستجيب لحاجات العملاء وتمنح المؤسسة موقعا مختلفا في السوق .
- ✓ الاهتمام بتجربة العميل باعتبارها عنصرا أساسيا في بناء التفرد السوقي .

✓ دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة من خلال برامج تكوين ومرافقة في الابتكار، التسويق، وتصميم القيمة .

✓ اعتماد أدوات تحليل السوق وحاجات الزبائن بشكل مستمر لاكتشاف فرص جديدة غير مستغلة .

✓ مساعدة المؤسسات الناشئة على تطوير نماذج خدمات يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات لاحقة تتناول مواضيع قريبة، منها:

1. أثر الابتكار في القيمة على استدامة المؤسسات الناشئة .
2. دور تجربة العميل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة .
3. مساهمة حاضنات الأعمال في دعم التوجه نحو إستراتيجيات المحيط الأزرق .
4. أثر التحول الرقمي في خلق فضاءات سوقية جديدة للمؤسسات الناشئة .
5. دور التسويق الابتكاري في تحقيق التفرد السوقي للمؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع



1- المراجع باللغة العربية

أولا - الكتب

1. أحمد الزهراني، الاستراتيجيات والمزايا التنافسية في الأسواق المتغيرة، جدة: دار الخليج للطباعة والنشر، 2022.
2. خالد بن عبد الله، مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة، الرياض: دار الفكر المعاصر، 2024.
3. خالد شلوي، إدارة التسويق وبناء الميزة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي، بيروت: دار المسيرة، 2021.
4. سعاد مسعودي، الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة، الجزائر: دار الثقافة المعاصرة، 2022.
5. صالح الزبيدي، الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة، عمان: دار الفكر الجامعي، 2022.
6. عبد العزيز منصور العصيمي، تجربة العميل: التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأثر والأداء في خدمة العملاء ومراكز الاتصال ورضا العملاء، الرياض: كتب مؤلفين السعودية، 2021.
7. محمد عبد الحكيم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2018.
8. ياسر عبد العزيز، التسويق الاستراتيجي وبناء القيمة المؤسسية، الرياض: دار الفكر العلمي، 2023.
9. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2019.

ثانيا - المذكرات والأطروحات

1. آمال ذبيح، مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2025.
2. بن شريف، نسرین، استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على الابتكار التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021.
3. حذفاني أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019.

4. رانية بولدروع وأسماء باطح، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نور إي واست إكسبريس أولاد موسى بومرداس، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024.
5. ساسي، نورة، تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.
6. طرفاية فاطمة الزهراء، تحليل تفاعل القدرات الاستراتيجية والديناميكية التنافسية: دراسة حالة مؤسسة يسير، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2025.
7. لطفي بن الشيخ، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة، أطروحة دكتوراه، جامعة ميله، الجزائر، 2025.
8. نهاد عطية، تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمتية: دراسة حالة الشركات الجزائرية للتأمين، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة وتسويق الخدمات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019.

ثالثا - الملتقيات والمؤتمرات

1. أسماء فرادي، ومريم شطيبي محمود، وابتسام منزري، " التسويق الإبداعي كآلية لتحسين تجربة العميل في المصارف الإسلامية "، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الافتراضي حول: الإبداع في منظمات الأعمال في ظل بيئة عالمية متغيرة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2 نوفمبر 2023.

رابعا - المجلات

1. أمانى زهراء، " الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، 2024، ص ص 22-47.
2. آمال محمود، " الشراكات الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا الناشئة "، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، 2023، ص ص 115-137.
3. بيان شفيق السويسي وآخرون، " التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي "، مجلة الناشر العلمي العربي، الإصدار الثامن، العدد 86، مينيوتا، الولايات المتحدة، 2025.
4. جاسم المطيري، " الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في الشركات الناشئة "، مجلة الإدارة التقنية، المجلد 17، العدد 2، 2023.

5. حمودي، سمير، "مدخل الابتكار القيمي في ضوء نظرية المحيط الأزرق"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة بسكرة، العدد 4، 2021.
6. حسين عيسى، "العوائق أمام تطبيق الابتكار في الشركات الناشئة في الوطن العربي"، مجلة البحوث الاقتصادية والتنموية، المجلد 15، العدد 2، 2024، ص ص 121-147.
7. رحاب شوقي، "أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات الناشئة الجزائرية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2024، ص ص 98-126.
8. سليم، ليلي، "الاستراتيجية التنافسية الحديثة في المؤسسات الناشئة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020.
9. عديمة أحلام، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد 14، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
10. ليلي كمال، "التميز كرافعة للميزة التنافسية في الشركات الناشئة"، مجلة العلوم الإدارية والتسويق، المجلد 10، العدد 4، 2024، ص ص 52-75.
11. محمد عبد الكريم، "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحسين التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية، جامعة بغداد، 2019.
12. مصطفى شريف، "الاستدامة التنافسية في المؤسسات الناشئة: مقاربة معاصرة"، مجلة الإدارة والأعمال، المجلد 20، العدد 4، 2025، ص ص 71-95.
13. نور الهدى بوعصيدة، وفايزة سحيمي، "نموذج الأعمال ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الناشئة بالجزائر"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2025.
14. وائل محمد جربيل، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك جنوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 2، جامعة أسوان، مصر، 2022.
15. وفاء محمد عبد الله، "الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 3، 2023، ص ص 143-168.

II- المراجع باللغة الأجنبية

1. Adegoke Oke, Stephen Burke, and Francis Myers, "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs," International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37, No. 3, 2017.
2. Ahmed Elbanna and Yasser T. Elshandidy, "Innovation and Competitive Advantage in SME Ecosystems," Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 32, No. 4, 2025, pp. 599-619.

3. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money, Boston: Harvard Business Review Press, 2020.
4. Christoph Zott and Raphael Amit, "Business Model Innovation: Toward a Contingency Perspective," Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 7, No. 3, 2013.
5. Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005.
6. Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded ed., Boston: Harvard Business Review Press, 2015.
7. M. R. Solomon and F. D. Stuart, "Strategic Marketing and Competitive Advantage," Journal of Business Research, Vol. 82, 2023, pp. 209-221.
8. P. A. Johnson and L. M. Smith, "Sustainable Competitive Advantage through Strategic Innovation," Journal of Strategic Management, Vol. 15, No. 1, 2019, pp. 45-67.
9. Ricardo Flores and Marta Lopez, "Innovation as a Source of Competitive Advantage in Emerging Firms," International Journal of Innovation Management, Vol. 23, No. 5, 2019.
10. S. J. Brown and T. Nguyen, "Competitive Advantage in Digital Business Models," International Journal of Digital Economy, Vol. 11, No. 2, 2022, pp. 87-105.
11. Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, "Innovation and Competitive Advantage in Global Markets," International Marketing Review, Vol. 38, No. 6 2021, pp. 1035-1054.
12. Teresa Torres and John H. Smith, "Sources of Competitive Advantage in the Digital Economy," Journal of Business Strategy, Vol. 41, No. 3 2020, pp. 42-59.

المواقع الإلكترونية -III

1. ACM Digital Library, available at: <https://dl.acm.org/doi/10.1016/j.cie.2023.109301>
2. Amazon, Value Proposition Design, available at: <https://www.amazon.com/Value-Proposition-Design-Customers-Strategyzer/dp/1118968050>.
3. IGI Global, Customer Experience Management, available at: <https://www.igi-global.com/chapter/customer-experience-management/307385>.
4. IDEAS/RePEc, available at: https://ideas.repec.org/a/spr/futbus/v11y2025i1d10.1186_s43093-025-00683-8.html.

5. University of Adelaide, Profile of Graciela Corral de Zubielqui, available at: <https://researchers.adelaide.edu.au/profile/graciela.corraldezubielqui>.
6. Taylor & Francis, The New Customer Experience Management, available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003309284/new-customer-experience-management-ivaylo-yorgov>.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نوبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التكوين والتقييم

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: نوبيل كوهباني

مقرها: حي الحيطار تبسة

ممثلة من طرف: بتيش سامي الوظيفي

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. جديع سالم 2. 1

بإشراف التخصص: تسوية خديجة

عنوان المذكرة: دراسة استراتيجية المخطط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

الاسم (الذي المثل (i): زارع هادية أستاذة محاضرة ب

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. 3 2. 2

4. 5

وذلك طبقاً للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

الإدارة العامة

الفترة من: 2026/04/01 إلى: 2026/03/01

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناصفة لتنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريص ينعني أن يكون على استعارة الميرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترشيحهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتياء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشح ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجوب ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . السكن . الطعام

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (02): المقابلة

السؤال 1:

كيف يمكن التعريف بحاضنة الأعمال نوبل كومباني؟

الإجابة:

تأسست حاضنة الأعمال نوبل كومباني في أكتوبر 2022، وهي حاضنة تهدف إلى مرافقة الشباب وحاملي الأفكار في تحويل مشاريعهم إلى مبادرات قابلة للتجسيد، تقوم الحاضنة على تقديم خدمات التكوين، التأطير، الاستشارة، والمرافقة، مع التركيز على خلق قيمة جديدة داخل بيئات شبابية ومهنية لم تكن مستغلة بالشكل الكافي.

السؤال 2:

ما المقصود باستراتيجية المحيط الأزرق بالنسبة لنوبل كومباني؟

الإجابة:

بالنسبة لنا، تعني استراتيجية المحيط الأزرق الابتعاد عن المنافسة المباشرة داخل سوق الحاضنات، والتوجه نحو فضاءات جديدة لا تزال غير مستغلة كلياً، لذلك لم نكتف بانتظار أصحاب المشاريع داخل مقر الحاضنة، بل عملنا على نقل خدماتنا إلى أماكن وجود الشباب، مثل مراكز التكوين، دور الشباب، الإقامات الجامعية، والمؤسسات الشبابية.

السؤال 3:

ما الدافع وراء اختيار هذا التوجه الاستراتيجي؟

الإجابة:

لاحظنا أن معظم الحاضنات تركز على نفس الفئة تقريباً: رواد أعمال لديهم فكرة واضحة ويبحثون عن مرافقة، أما نحن فاختارنا استهداف فئات أوسع، خاصة الشباب الموجودين داخل مؤسسات التكوين والفضاءات الشبابية، هؤلاء يمتلكون طاقات وأفكاراً، لكنهم غالباً لا يصلون إلى خدمات الحاضنات، من هنا جاءت فكرة خلق طلب جديد بدل التنافس على الطلب الموجود.

السؤال 4:

كيف طبقت استراتيجية المحيط الأزرق عمليا؟

الإجابة:

طبقتنا هذه الاستراتيجية من خلال اعتماد أسلوب "الدفع بالخدمة"، أي نقل خدمات الحاضنة إلى المؤسسات بدل انتظار أن يأتي المستفيد إلينا، وقد تم ذلك عبر شراكات مع مركز التكوين، مدرسة معتمدة، مديرية الشباب والرياضة، والاتحاد الوطني للمهندسين الزراعيين، هذه الشراكات سمحت لنا بدخول فضاءات جديدة وتقديم خدماتنا مباشرة للفئات المستهدفة.

السؤال 5:

كيف يظهر مفهوم الابتكار في القيمة داخل تجربتكم؟

الإجابة:

يظهر الابتكار في القيمة من خلال تقديم خدمات بسيطة، قريبة، وموجهة حسب احتياجات كل فئة، فبدل تقديم برامج عامة، قمنا بتكييف التكوينات والورشات حسب طبيعة المستفيدين؛ فالمتربص في مركز التكوين يحتاج إلى مرافقة تطبيقية، والطالب في الإقامة الجامعية يحتاج إلى تحفيز رياضي، والشباب في دور الشباب يحتاجون إلى توجيه أولي وبناء ثقة، بهذه الطريقة رفعنا القيمة المقدمة، وفي الوقت نفسه خفضنا تكاليف الوصول إلى المستفيدين.

السؤال 6:

ما دور الشراكات في بناء هذا المحيط الأزرق؟

الإجابة:

الشراكات كانت عنصرا أساسيا في نجاح الاستراتيجية، لأنها منحتنا قنوات وصول مباشرة إلى فئات لم تكن مستهدفة سابقا، فالتعاون مع مركز التكوين والمدرسة المعتمدة مكنا من الوصول إلى متربصين وطلبة لديهم قابلية لاكتساب مهارات مهنية وريادية، أما الشراكة مع مديرية الشباب والرياضة ففتحت المجال للعمل داخل المؤسسات الشبانية ودور الشباب، كما ساعد التعاون مع الاتحاد الوطني للمهندسين الزراعيين على إدماج بعد تخصصي مهم، خاصة في المشاريع ذات الطابع الفلاحي والابتكاري.

السؤال 7:

ما الذي يميز نوبل كومباني عن الحاضنات الأخرى ؟

الإجابة:

ما يميز نوبل كومباني هو أنها لا تشغل فقط بمنطقة المنافسة، بل بمنطقة خلق مساحة جديدة للعمل، نحن لا ننتظر أن يكون الشاب صاحب مشروع جاهز، بل نرافقه منذ مرحلة اكتشاف الفكرة، كما أننا لا نحصر نشاطنا داخل مقر الحاضنة، بل ننقل إلى بيئته اليومية، هذا التوجه جعل خدماتنا أكثر قربا وواقعية وتأثيرا.

السؤال 8:

ما النتائج التي حققتها هذه الاستراتيجية؟

الإجابة:

ساهمت استراتيجية المحيط الأزرق في توسيع قاعدة المستفيدين، وتعزيز حضور الحاضنة داخل المؤسسات الشبابية والتكوينية، وخلق وعي أكبر بريادة الأعمال لدى فئات لم تكن تستفيد عادة من خدمات الحاضنات، كما مكنتنا من بناء صورة متميزة للحاضنة باعتبارها فاعلا ميدانيا يذهب إلى المستفيد، لا مجرد هيكل ينتظر الطلب.

السؤال 9:

ما أهم التحديات التي واجهتكم أثناء تطبيق هذه الاستراتيجية؟

الإجابة:

من أبرز التحديات ضعف الثقافة المقاوالية لدى بعض الفئات، إضافة إلى صعوبة إقناع بعض المؤسسات في البداية بجدوى هذا النموذج، كما أن تكييف البرامج حسب كل فئة يتطلب جهدا تنظيميا وبيداغوجيا كبيرا، ومع ذلك، ساعدتنا الشراكات والتدرج في العمل على تجاوز هذه الصعوبات.

السؤال 10:

ما الرؤية المستقبلية لنوبل كومباني في إطار استراتيجية المحيط الأزرق؟

الإجابة:

نسعى إلى تعميق هذا التوجه من خلال توسيع الشراكات، وتطوير برامج أكثر تخصصا، خاصة في المجالات المهنية والفلاحية والرقمية. كما نطمح إلى تحويل نموذج الدفع بالخدمات نحو المؤسسات إلى نموذج مستدام يمكن تطبيقه في ولايات ومناطق أخرى، بما يسمح بخلق محيط أزرق أوسع للحاضنة وللمستفيديها.

خلاصة

تعتمد نوبل كومباني في استراتيجيتها على الانتقال من منطق المنافسة داخل السوق القائم إلى منطق خلق سوق جديد، وذلك عبر استهداف فئات غير مستغلة داخل مراكز التكوين، دور الشباب، الإقامات الجامعية، والمؤسسات الشبانية.

وتتمثل معادلة تجربتها في:

استراتيجية المحيط الأزرق = شراكات ميدانية + ابتكار في القيمة + خلق طلب جديد

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

استمارة تحكيم استمارة الاستبيان

لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان:

استراتيجية المصيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الناشئة - بوبل كوسماتيك

الاسم واللقب	الرتبة	الامضاء
مسائي صوري	أستاذ محاضر أ	
بوعشة إسماعيل	أستاذ محاضر ب	
عبد آمال	أستاذ محاضر أ	
حفاوي آمال	أستاذ	
هادية ذراع	أستاذ محاضر ب	

الملحق رقم (04): الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
سيدي المحترم/سيدتي الفاضلة:

تحية طيبة، في اطار انجاز دراسة اكااديمية حول دور استراتيجية المحيط الازرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة دراسة ميدانية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة نوبل كومباني، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بهدف جمع بيانات ميدانية تسهم في تجسيد الجانب النظري للدراسة على المستوى التطبيقي.

تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث العلمية الرامية الى فهم مدى وعي الشباب باهمية الابتكار القيمي، والبحث عن فرص سوقية جديدة، وبناء عروض قيمة متميزة يمكن ان تسهم في تطوير مشاريع مبتكرة ومؤسسات ناشئة قادرة على تحقيق التميز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

ونحيطكم علما بان المعلومات المقدمة من طرفكم ستستعمل حصرا لاغراض البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة وعدم استخدام البيانات في غير ما خصصت له، لذا نرجو منكم الاجابة بكل موضوعية ودقة لما لذلك من اهمية بالغة في دعم نتائج الدراسة، بوضع علامة "X" في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة.

سيكون لتعاونكم معنا موضع شكر وتقدير.

المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق

العبارة	إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المحور الاول : استراتيجية المحيط الأزرق					
البعد الاول: التخلي عن معايير المنافسة التقليدية: الاستبعاد (Eliminate)					
1	استبعدت مؤسستنا معايير التنافس التقليدية التي يركز عليها المنافسون لخفض حدة الصراع في "المحيط الأحمر"				
2	قررنا التوقف عن تقديم بعض الخدمات الثانوية لتركيز مواردنا على ما يهم الزبون فعليا				
3	تخلينا عن بعض العمليات الإدارية أو التشغيلية التقليدية لتقليل الأعباء المالية				
4	قامت مؤسستنا بإلغاء ميزات وخدمات كانت تعتبر أساسية في قطاعنا لكنها لم تكن تضيف قيمة حقيقية للزبون				
البعد الثاني: ترشيد معايير الخدمة والتكاليف: التقليل (Reduce)					
5	نجحت مؤسستنا في تبسيط ميزات الخدمة لتقليل التكاليف دون التأثير على جوهر المنفعة.				
6	قلصنا من حجم الاستثمارات في المجالات التي تشهد منافسة شرسة ولا تعود مربحية عالية				
7	عملنا على خفض تعقيدات الخدمة المقدمة لجعلها أكثر سلاسة وسهولة للزبون.				
8	قامت المؤسسة بتقليل التكاليف التسويقية التقليدية من خلال الاعتماد على التميز الفريد للمنتج				
البعد الثالث: الارتقاء بجودة القيمة المقدمة: الرفع (Raise)					
9	رفعت مؤسستنا مستوى جودة الخدمة أو المنتجات المقدمة بشكل يتجاوز توقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين.				
10	حرصنا على زيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمة أو المنتج بمستويات تفوق الممارسات المعتادة في السوق				
11	قمنا برفع معايير الأمان أو الموثوقية في خدماتنا ومنتجاتنا لتكون نقطة قوة تنافسية				
12	نولي اهتماما كبيرا برفع مستوى تجربة الزبون الإجمالية لتكون أكثر تميزا وجذبا.				
البعد الرابع: ابتكار عروض وقيم سوقية جديدة: الخلق (Create)					
13	ابتكرت مؤسستنا خصائص في الخدمة أو المنتج لم يسبق لأي منافس تقليدي تقديمها في السوق..				
14	خلقنا طرقا جديدة للتواصل والتفاعل مع الزبائن تمنحهم قيمة مضافة فريدة.				
15	استطاعت مؤسستنا خلق سوق جديد (محيط أزرق) لا يتواجد فيه منافسون حاليون				
16	نقدم حلولاً ابتكارية تعالج مشاكل كان الزبائن يعانون منها ولم يجدوا لها حلا لدى الشركات التقليدية.				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الاول: التميز في عرض القيمة

17	وضوح عرض القيمة يساعد المشروع على التميز في السوق				
18	تقديم منتج او خدمة مختلفة يزيد من جاذبية المشروع لدى العملاء				
19	تميز المشروع في حل مشكلات العملاء يمنحه مكانة افضل في السوق				

البعد الثاني: صعوبة التقليد

20	المشروع المبتكر يكون اكثر قدرة على بناء مزايا يصعب على المنافسين تقليدها				
21	الابتكار في الفكرة او في طريقة تقديمها يقلل من سهولة تقليد المشروع				
22	الجمع بين الابتكار وتجربة العميل يعزز تفرد المشروع مقارنة بالمنافسين				

البعد الثالث: الاستمرار والنمو

23	المشاريع التي تقدم قيمة جديدة تكون اكثر قدرة على الاستمرار				
24	الميزة التنافسية تسهم في زيادة فرص نمو المؤسسة الناشئة				
25	المشروع الذي يتمتع بميزة تنافسية واضحة يكون اكثر قدرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم				
26	استدامة المشروع ترتبط بقدرته على تطوير مزاياه التنافسية باستمرار				

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن:

☐ أقل من 20 ☐ (20-25) سنة

☐ من (26-30) سنة ☐ من (31-35) سنة

☐ أكثر من 35 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس

☐ ماستر ☐ دكتوراه

☐ أخرى

4. الوضعية الحالية: ☐ حامل فكرة مشروع ☐ مقبل على إطلاق مشروع

☐ مهتم بريادة الأعمال ☐ صاحب مؤسسة ناشئة

والمؤسسات الناشئة

س 5. مجال الفكرة أو المشروع:

☐ خدمات ☐ تجارة

☐ إقتصاد أخضر ☐ سياحة

☐ صناعة ☐ أخرى

س 6. هل سبق لك الاستفادة من تكوين أو مرافقة في مجال ريادة الأعمال او المؤسسات الناشئة:

☐ نعم ☐ لا

الملحق رقم (05)

ملحقات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS22).

	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk
	Sig.	Sig.
BO_Strategy	.200	.257
Competitive_Adv	.200	.139
Questionnaire_Total	.200	.626

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1	3.95	.613	104
V2	3.98	.682	104
V3	3.96	.652	104
V4	3.88	.706	104
V5	3.92	.634	104
V6	3.89	.736	104
V7	4.00	.683	104
V8	4.02	.682	104
V9	3.97	.645	104
V10	4.08	.664	104

قائمة المراجع

V11	3.97	.675	104
V12	3.91	.655	104
V13	4.05	.629	104
V14	3.97	.675	104
V15	3.94	.666	104
V16	4.02	.607	104
V17	3.90	.631	104
V18	3.98	.623	104
V19	3.93	.579	104
V20	3.91	.640	104
V21	3.97	.689	104
V22	4.01	.690	104
V23	3.94	.588	104
V24	4.01	.661	104
V25	3.98	.591	104
V26	3.94	.636	104

Correlations

	BO_Strategy	Competitive_Adv
Pearson Correlation	1	.876**
BO_Strategy Sig. (2-tailed)		.000
N	104	104
Pearson Correlation	.876**	1
Competitive_Adv Sig. (2-tailed)	.000	
N	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.767	.764	.20122

a. Predictors: (Constant), BO_Strategy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.562	1	13.562	334.966	.000 ^b
	Residual	4.130	102	.040		
	Total	17.692	103			

a. Dependent Variable: Competitive_Adv

b. Predictors: (Constant), BO_Strategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.569	.186		3.054	.003
	BO_Strategy	.854	.047	.876	18.302	.000

a. Dependent Variable: Competitive_Adv

الملخص:

تعالج هذه الدراسة دور إستراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة، من خلال دراسة ميدانية للمؤسسات الناشئة التابعة لحاضنة الأعمال نوبل كومباني. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، مع تحليل النتائج بواسطة برنامج SPSS 22 ، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية، من خلال تحسين عروض القيمة، وصعوبة التقليد، ودعم الاستمرار والنمو، وتحقيق التفرد السوقي.

كلمات مفتاحية:

إستراتيجيات المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، المؤسسات الناشئة، حاضنة الأعمال، نوبل كومباني.

Summary:

This study examines the role of Blue Ocean Strategies in enhancing the competitive advantage of startups, through a field study of startups affiliated with the Nobel Company business incubator. The study adopted the descriptive analytical method, using a questionnaire and an interview as data collection tools, with the results analyzed through SPSS 22, The findings revealed a statistically significant positive effect between the adoption of Blue Ocean Strategies and the enhancement of competitive advantage, through improving value offerings, increasing imitation difficulty, supporting continuity and growth, and achieving market uniqueness.

Key words:

Blue Ocean Strategies, Competitive Advantage, Startups, Business Incubator, Nobel Company.