

"استراتيجية المحيط الازرق ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي للسوق"

بحث ميداني في شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة / بغداد

**The blue ocean strategy and its role in promoting the proactive orientation of "**  
**"the market**

م. مصطفى رعد صالح

معهد الادارة / الرصافة / الجامعة التقنية الوسطى

[Sofeluv@mtu.edu.iq](mailto:Sofeluv@mtu.edu.iq)

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/ ١٢ / ٢٩ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/ ٢ / ٦ تاريخ النشر ٢٠٢٣/ ٦ / ٢٧

<https://doi.org/10.34099/aujeas.2023.180687>

## المستخلص

يهدف البحث الى معرفة مدى امتلاك شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة لاستراتيجية المحيط الازرق وتحديد مستوياتها الاكثر تأثيرا في التوجه الاستباقي للسوق، واعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي المستند الى الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات البحث، وتتمثل مشكلة البحث بضعف تبني اغلب الشركات لابتكار اسواق جديدة خاصة بها لا يستطيع المنافسون تقليدها وهذا ما ينعكس على توجهها الاستباقي، وقد شملت عينة البحث (٤٠) مديرا في الشركة المبحوثة، واعتمد البحث على فرضيتين رئيسية لقياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم الاعتماد على كل من البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.٢٣)، وبرنامج (AMOS V.٢٣) في تحليل البيانات.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان بعد الاستبعاد حصل على اضعف علاقة ارتباط مع التوجه الاستباقي للسوق وقد يعود السبب في ذلك الى وجود بعض التعقيدات في ترويج طلبات الشراء من قبل الزبائن للحصول على المنتجات والخدمات الجديدة، او قد يكون هناك ضعف في امتلاك الشركة لاستراتيجية مناسبة تلجأ اليها في وقت الازمات، مما يوصي بضرورة توجيه اهتمام الشركة الى استبعاد التعقيدات الروتينية عند ترويج طلبات الشراء للمنتجات التي تقدمها، من خلال التخلص من المنتجات التي لا تتوافق مع الخطط المستقبلية والعمليات غير المهمة فيها.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الازرق، التوجه الاستباقي

## Abstract

The research aims to find out the extent to which Lulu'at Al-Bakhit General Trading Company owns the blue ocean strategy and to determine its most influential levels in the proactive orientation of the market, The current research adopted the descriptive approach based on the questionnaire as a tool for collecting data on the research variables, The research problem is represented by the weak adoption of most companies to create new markets of their own that competitors cannot imitate, and this is reflected in their proactive approach, The research sample included (٤٠) managers in the researched company, and the research relied on two main hypotheses to measure the correlation and influence relationship between the research variables, The ready-made statistical program (SPSS V.٢٣) and (AMOS V.٢٣) were relied upon to analyze the data.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that after exclusion, it

has the weakest correlation with the proactive orientation of the market. The reason for this may be due to the presence of some complications in promoting purchase orders by customers to obtain new products and services, or there may be a weakness in the company's ownership of a strategy an occasion to turn to in times of crisis, Which recommends the need to direct the company's attention to the exclusion of routine complications when promoting purchase orders for the products it offers, by getting rid of products that do not comply with future plans and unimportant operations in them.

**key words:** *Blue ocean strategy, Proactive orientation*

## المقدمة

تعد استراتيجية المحيط الازرق احد استراتيجيات ديمومة الشركة وبقائها في الاسواق واساس النجاح والتفوق لها من خلال اعتماد ممارسات استراتيجية المحيط الازرق المتمثلة بالزيادة، والتقليص، والاستبعاد، والابتكار في الشركات من اجل خلق اسواق تنافسية لمنتجات مبتكرة لا يستطيع المنافسون تقليدها، وهذا مايعزز التوجه الاستباقي للشركة في السوق وان ضعف توجه الشركة نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الوظيفة، يهدد من فرصة بقاءها في السوق، لذلك لابد من وجود استراتيجية هجومية تسهم في تحقيق الريادة السوقية التي تحافظ على ديمومة الشركة من تهديدات البيئة الخارجية، اذ تم اختيار شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة كونها من اهم الشركات الرائدة في تجارة السيارات والاكثر انتشارا بين الوكالات في الوقت الحالي، وتمثلت عينة البحث ب(٤٠) مديرا ومسؤولا في الشركة المبحوثة وتم توزيع الاستبانة عليهم وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة بالاوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل الانحدار المتعدد، وشمل البحث فريضتين اساسيتين لمتغيراته على المستوى الاجمالي ومستوى الابعاد الفرعية، وعليه خصص البحث الحالي لعرض اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، فيما تضمن المبحث الثاني عرض مفهوم استراتيجية المحيط الازرق والتوجه الاستباقي للسوق، اما المبحث الثالث يعرض الجانب الميداني لتطبيق البحث، واخيرا جاء المبحث الرابع ليوضح استنتاجات وتوصيات البحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### اولا: منهجية البحث

#### ١. مشكلة البحث

يعد البحث عن زبائن جدد واسواق جديدة الهدف الرئيسي للشركات في ظل المنافسة السوقية، مما يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تسهم في تحقيق الريادة لها في سوق الاعمال، لذلك لابد ان تسعى الى اعتماد استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة هجومية للاستحواذ على اسواق جديدة تركز على التوجه الاستباقي نحو المنافسين والزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، اذ تتمحور مشكلة البحث حول مدى تبني شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة لابتكار اسواق جديدة خاصة بها لا يستطيع المنافسون تقليدها وهذا ما ينعكس على توجهها الاستباقي، ويمكن تشخيص المشكلة بالتساؤلات الاتية:

أ. ما مدى تطبيق ممارسات استراتيجية المحيط الازرق المتمثلة (بالزيادة، والتقليص، والاستبعاد، والابتكار) في الشركة المبحوثة؟

ب. ما نوع علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق والتوجه الاستباقي للسوق في الشركة المبحوثة؟

ج. ما مدى تأثير استراتيجية المحيط الازرق وابعادها في تحقيق التوجه الاستباقي للسوق في الشركة المبحوثة؟

## ٢. اهمية البحث

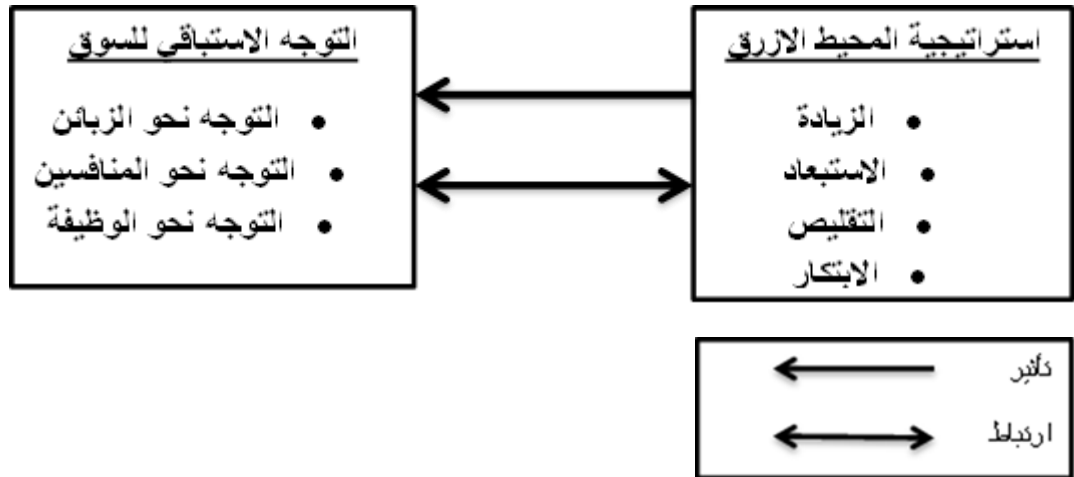
- أ. يكتسب البحث اهميته من خلال تبني استراتيجية المحيط الازرق وممارساتها المتمثلة باستراتيجية الزيادة، والنقصان، والاستبعاد، والابتكار لتحقيق توجهها استباقيا حديثا للشركة نحو الزبون والمنافسين والوظيفة يضمن بقائها واستمرارها.
- ب. تزويد الشركة المبحوثة بمقترحات حول تطبيقها استراتيجية المحيط الازرق لتحقيق فرص البقاء والنمو في الاسواق الحالية او الدخول في اسواق جديدة.
- ج. زيادة اهتمام الادارة في الشركة المبحوثة بتبني توجهات استباقية لها في الاسواق من خلال تلبية رغبات الزبون، ودخول اسواق ليس لها مثل لدى المنافسين ووضع استراتيجية تعمل على توجيه عملياتها نحو الابتكار والريادة.

## ٣. اهداف البحث

- معرفة مدى امتلاك الشركة المبحوثة لاستراتيجية المحيط الازرق وتحديد مستوياتها الاكثر تأثيرا في التوجه الاستباقي للسوق.
- توضيح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجية المحيط الازرق وابعادها والتوجه الاستباقي للسوق وابعاده.
- تقديم عدد من التوصيات للشركة المبحوثة تسهم في زيادة تبنيها لابعاد استراتيجية المحيط الازرق بما يضمن التوجه الاستباقي لها وديمومتها في الاسواق.

## ٤. مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث والذي يتضمن متغيرات البحث الرئيسة المتمثلة باستراتيجية المحيط الازرق والتوجه الاستباقي للسوق، كما تتضمن المتغيرات الفرعية وكالاتي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

## ٥. فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الاولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق بأبعادها والتوجه الاستباقي للسوق بأبعاده.

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها والتوجه نحو الزبائن.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها والتوجه نحو المنافسين.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها والتوجه نحو الوظيفة.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في التوجه الاستباقي للسوق، وتنتزع منه الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في التوجه نحو الزبائن.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في التوجه نحو المنافسين.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في التوجه نحو الوظيفة.

## ٦. حدود البحث

- أ. الحدود الزمانية: وتمثلت بالمدة الزمنية لتوزيع الاستبانة على الشركة عينة البحث واسترجاعها للفترة من ٢٠٢٢/٩/١ لغاية ٢٠٢٢/١٠/٢٥.
- ب. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة في محافظة بغداد.

## ٧. مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة مجتمعا للبحث كونها تركز على تنمية النشاط الاقتصادي وخدمته واستثمار رؤوس الاموال في مجال تجارة السيارات واستيرادها من كافة المناشئ العالمية، والقيام ببيع وشراء السيارات على اختلاف انواعها واشكالها وبما يحقق المنفعة والخدمة للأشخاص ودوائر الدولة المختلفة، وبهذا تم اختيارها لتطبيق الجانب الميداني للبحث لقيامها بالعمل وفقا للطرق الحديثة في تسويق السيارات والدخول الى الاسواق الجديدة وفقا للعروض التي تقدمها للزبائن، ويمثل مجتمع البحث (٨٠) مديرا ومسؤولا في الاقسام الموجودة في الشركة بفرعها في الدورة والجادرية، تم توزيع الاستبانة على (٤٠) مديرا منهم بنسبة (٥٠%) من مجتمع البحث واسترجاعها بالكامل.

## ٨. اساليب جمع البيانات

- أ. الاستبانة: تم الاعتماد على الاستبانة في جمع بيانات البحث التي اعدت خصيصا لقياس كل من المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) والمتغير المعتمد (التوجه الاستباقي للسوق) على المستوى الاجمالي ومستوى الابعاد الفرعية والموضحة في الجدول الآتي:

جدول (١) المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	استراتيجية المحيط	المتغير المستقل	الزيادة	٤	(عمر وجابر، ٢٠٢١)

(البدراي، ٢٠١٧)	٤	الاستبعاد	المتغير المعتمد	الازرق	ثانيا
	٤	التقليص			
	٤	الابتكار			
(زعلان ومجد، ٢٠١٨)	٤	التوجه نحو الزبائن	المتغير المعتمد	التوجه الاستباقي للسوق	ثانيا
	٤	التوجه نحو المنافسين			
	٤	التوجه نحو الوظيفة			

المصدر: من اعداد الباحث

### ب. الاساليب الاحصائية

وتتمثل الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات البحث بالاتي:

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف.
- ترتيب الاهمية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل الانحدار المتعدد.
- اختبار C.R. واختبار F.

### ٩. منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث (استراتيجية المحيط الازرق وابعادها، والتوجه الاستباقي للسوق وابعاده).

### ثانيا: الدراسات السابقة

#### ١. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير استراتيجية المحيط الازرق

أ. دراسة (Massoudi& Ahmed, ٢٠٢١)

The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry	عنوان الدراسة
اعتماد استراتيجية المحيط الازرق للحفاظ على الميزة التنافسية في صناعة الاغذية السورية.	هدف الدراسة
هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى الاعتماد على استراتيجية المحيط الازرق في شركات الاغذية السورية ودورها في تحسين الميزة التنافسية ومعرفة كيفية تشكيل استراتيجيتها الخاصة وفقا لقيمة المستهلك والسعر والتكلفة واعتمادية المنتج	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على الاستبانة، اذ تم توزيع ٢٩٣ استبانة على العاملين في ٨٥ شركة سورية مختصة بصناعة الاغذية.	نتائج الدراسة
واظهرت النتائج بأن شركات الاغذية السورية لديها اهتمام كبير بتبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق في عملياتها، وهناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين استراتيجية المحيط الازرق وتحسين الميزة التنافسية المستدامة للشركات.	

ب. دراسة (Fitri, ٢٠٢١)

<b>Blue Ocean Strategy for Improving Quality and Competitiveness of Islamic Educational Environment</b> استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين الجودة والقدرة التنافسية للبيئة التعليمية الإسلامية.	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى دراسة اعتماد المؤسسات التعليمية الإسلامية لاستراتيجية المحيط الأزرق في عملها من خلال خلق بيئة خالية من المنافسة.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على الاستبانة من خلال توزيعها على مجموعة من المؤسسات التعليمية الإسلامية، والمقابلات الشخصية مع القيادات الجامعية ودراسة وثائق الطلبة.	عينة الدراسة
وظهرت النتائج بأن المؤسسات التعليمية الإسلامية تمكنت من صياغة استراتيجية المحيط الأزرق لها والدخول في بيئة خالية من المنافسة ورسم الميزة التنافسية الخاصة بها، كما يتم دعم الابتكارات الجديدة من تنفيذ هذه الاستراتيجية.	نتائج الدراسة

٢. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التوجه الاستباقي للسوق

أ. دراسة (Robb & Stephens, ٢٠٢١)

<b>The Effects of Market Orientation and Proactive Orientation on the Export Performance of South African SMEs</b> اثار توجه السوق والتوجه الاستباقي على اداء تصدير الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا.	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التوجه الاستباقي للسوق والقدرة السوقية والابتكار وتأثيرها على الاداء شركات التصدير الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا.	هدف الدراسة
تم توزيع ٢٥٩ استبانة على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا.	عينة الدراسة
وظهرت نتائج الدراسة بأن التوجه الاستباقي للسوق من التوجهات الاستراتيجية المهمة التي تساعد على تحسين اداء التصدير للشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا ويساعد الشركات ذات الموارد المحدودة من تحسين ادائها.	نتائج الدراسة

ب. دراسة (Milfelner et.al, ٢٠١٩)

<b>Importance of Innovation Resources for Market Orientation – Financial Performance Link: Mediating Role of Proactive Market Orientation</b> اهمية موارد الابتكار لربط الاداء المالي بتوسيط التوجه الاستباقي للسوق.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين التوجه السوقي وموارد الابتكار التي تمتلكها الشركات المالية بتوسيط التوجه الاستباقي للسوق وتحديد قدرة هذه الشركات على الابتكار.	هدف الدراسة
وزعت ٥١٤ استبانة على الموظفين في الشركات المالية في سلوفينيا.	عينة الدراسة
توصلت الدراسة الى ان التوجه الاستباقي للسوق له التأثير المباشر على بناء موارد الابتكار والذي بدوره يعمل على تحسين القدرة المالية في الشركات.	نتائج الدراسة

٣. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث

يمكن تلخيص مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بالاتي:

أ. الاقتداء بها لتعزيز الجانب النظري لمتغيرات البحث والابعاد الفرعية لكل متغير.

ب. الاطلاع على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحث الحصول عليها. ٢١٤

ج. التعرف على الادوات الاحصائية المستخدمة لتحديد العلاقات بين المتغيرين.  
د. التعرف على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة.  
اما مجال الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيتلخص باختلاف النتائج التي تم التوصل اليها، وجاء هذا الاختلاف نتيجة اختلاف بيئة تطبيق البحث.

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

### اولا: استراتيجية المحيط الازرق

#### ١. مفهوم استراتيجية المحيط الازرق

جاءت فكرة استراتيجية المحيط الازرق لدخول الشركات في اسواق جديدة والتي تتجنب المنافسة وتسعى الى تحقيق النمو واستغلال الفرص لتحقيق الربحية والتي تم تأسيسها في عام ٢٠٠٤ من قبل كل من (Mauborgne&Kim)، اذ اكدا على ان شركات الاعمال تعمل في السوق وفقا لاستراتيجيتين تتمثل الاولى باستراتيجية المحيط الاحمر التي تتميز بحدة المنافسة بين الشركات وبما يضمن بقاءها في الاسواق الحالية، اما الثانية فتتمثل بالاسواق الجديدة التي تجعل المنافسة لاقيمة لها والوصول الى الريادة في السوق وهذا مايسمى باستراتيجية المحيط الازرق (١٨٧: ٢٠١٨، Al-Bayrak & Beybur)، التي تشير الى ابتكار القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية المتمثلة بالتميز وانخفاض الكلفة والتنافس الذي بدوره يخلق اسواقا وصناعات جديدة ومحيطا ازرقا مربحا يتجنب الصراع مع المنافسين ويخلق مصدرا جديدا للطلب من خلال قيام الشركات باجراء تعديل في منتجاتها وتغيير طرق تسويقها بما يحقق التنافس والتميز عن الشركات الاخرى في السوق (٥٧: ٢٠٢٠، Suci et.al)، ويعرف (٤: ٢٠١٦، Hersh) استراتيجية المحيط الازرق بأنها المسار الذي تحدد الشركة من خلاله كيفية انشاء اسواقا لم تكن معروفة مسبقا وتخلق فرصا للابداع والنمو وزيادة الطلب لضمان بقاءها، في عرفها اخرون بأنها اسلوب جديد للادارة لاختراع انظمة جديدة تحقق اقصى قدر من الكفاءة في الاداء والمزيد من الارباح وتتمكن من فتح اسواق جديدة يتوفر فيها الطلب بدلا من التنافس (٦: ٢٠٠٦، Pinal).

ويعرف الباحث استراتيجية المحيط الازرق بأنها مجموعة من الاساليب التي تستخدمها الشركات لزيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها من خلال الدخول في اسواق جديدة بدلا من التنافس مع الشركات الاخرى عليها وبما يحقق الريادة في السوق الجديد.

#### ٢. ابعاد استراتيجية المحيط الازرق

هناك اربعة ممارسات لتطبيق استراتيجية المحيط الازرق والتي تتمثل (بالزيادة، والاستبعاد، والتقليص، والابتكار) والتي تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين وكالاتي (١٠: ٢٠١٧، Alam & Islam)، (٢٤٤: ٢٠٠٦، Kriesel)، (٧٦: ٢٠١٧، shafiq et.al) (حسين وشاكر، ٢٠٢٢: ٤٠٢):

أ. **الزيادة:** ويقصد بها الاجراءات المتبعة لزيادة وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، وزيادة معدلات نمو مبيعاتها والارباح بمستوى اعلى يعكس ايجابيا على سمعتها في الاسواق من خلال زيادة تركيز الشركات على الانشطة ذات القيمة المضافة وعمليات الانتاج والتسويق للوصول الى حالة التفرد في انشاء اسواق جديدة (١٠: ٢٠١٧، Alam & Islam).

ب. **الاستبعاد:** ويقصد به استبعاد العناصر او العمليات غير الضرورية او غير النافعة في العمل بالنسبة للشركة او العمليات الانتاجية فيها والتي قد تؤدي الى انخفاض التكاليف دون التأثير على متطلبات الجودة ومستوى المبيعات في الشركات كاستبعاد بيع منتج معين او عامل يسبب ارباك في عمل الشركة (٢٤٤: ٢٠٠٦، Kriesel).

ج. **التقليص:** ويقصد بعملية التقليص قيام الشركات بتقليل بعض الاعمال غير الضرورية او غير المهمة، والحد من الاثار السلبية التي لاتجذب الزبون اليها، والتخلص من بعض الاعمال والافكار التي لايمكن تنفيذها، وبما يسهم بتقليل الكلفة الاجمالية لمنتجاتها والمحافظة على استقرار ارباحها لتحقيق التميز مع منافسيها على المنظمات التي تسعى الى ايجاد المحيط الازرق (shafiq et.al, ٢٠١٧: ٧٦).

د. **الابتكار:** ويتمثل بمجموعة الافكار الابداعية المتعلقة بابتكار منتجات جديدة لم يسبق للشركة تقديمها للزبائن والتوصل لحل مشكلات بطريقة تختلف عن الطرق التقليدية لديها، ويمكن ان يعبر عن هذه الافكار الابداعية العاملين في الشركة بما يحقق النفع للمجتمع والشركة بصورة خاصة (Fakhry, ٢٠٢١: ١٤٢).

### ٣. اهمية استراتيجية المحيط الازرق

وتتمثل اهمية استراتيجية المحيط الازرق بالاتي (Eskandari et.al, ٢٠١٥: ٢) (حسين وشاكر، ٢٠٢٢: ٤٠٣):

أ. تتمكن الشركات من خلال تطبيقها لاستراتيجية المحيط الازرق من تبني استراتيجيات الميزة التنافسية المتمثلة باستراتيجية التميز وخفض التكلفة في ان واحد من اجل اضافة قيمة جديدة للزبون والشركة.

ب. تعد مدخلا للتفكير الاستراتيجي نحو الابتكار لاسواق جديدة من خلال ايجاد حيز جديد للاعمال خالي من المنافسة.

ج. تؤدي استراتيجية المحيط الازرق الى تحقيق الربح والنمو لمبيعات الشركة من خلال الدخول الى اسواق جديدة خالية من النزاعات وخلق الطلب الجديد على منتجاتها.

### ثانيا: التوجه الاستباقي للسوق

#### ١. مفهوم التوجه الاستباقي للسوق

يعد التوجه الاستباقي للسوق نمط من انماط التوجهات الاستراتيجية للشركات نحو التجديد والنمو والابتكار والذي يمثل استعداد الشركة للدخول في اسواق جديدة وتبني منتجات جديدة قبل وصول المنافسين اليها، لذلك نجد ان هذا النمط من التوجه الاستراتيجي يجعل المنظمة في حالة بحث مستمرة عن الفرص الجديدة لابتكار منتجات جديدة وسحب المنتجات التقليدية التي تقدمها الشركة وبما تسهم بتحقيق الريادة لها في سوق الاعمال (Alammary & Fung, ٢٠٠٨: ٧٧)، كما ويعد سلوكا تنظيميا يعمل على الاستجابة لمعلومات السوق التي تتمثل بمعرفة الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وكذلك التعرف على العمليات والمنتجات التي يتميز بها المنافسين في القطاع ذاته (Hamzah et.al, ٢٠١٦: ١١٢)، ويرى (جلاب، ٢٠١٤: ٢٦) ان التوجه الاستباقي للسوق يشير الى استجابة الشركة لاحتياجات الزبائن من خلال التخطيط والتوقع لرغباتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها واشباعها بما يضمن الحصول على الريادة في السوق وبلوغ اهداف الشركة، كما عرفه (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٢٠٩) بأنه الجهود المتعلقة بخلق الفرص الجديدة من قبل الشركة من خلال التركيز على حاجات الزبائن المستقبلية. ويعرفه الباحث التوجه الاستباقي للسوق بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة للدخول الى اسواق جديدة تتميز بها عن المنافسين كاستراتيجية التوجه نحو المنافسين، واستراتيجية التوجه نحو الزبون من خلال اشباع حاجاتهم المستقبلية، والتوجه نحو الوظيفة من خلال تغيير عملياتها الحالية لابتكار منتجات جديدة.

#### ٢. اهمية التوجه الاستباقي للسوق

وتكمن اهمية التوجه الاستباقي للسوق بالاتي (Tinoco et.al, ٢٠٢٠: ٨٤٣)، (Hamzah et.al, ٢٠١٦: ١١٢)



أ. تحقيق اقتصاديات الحجم.

ب. استثمار الفرص والقدرة على توقع متطلبات الزبون وتلبية حاجاتهم المستقبلية.

ج. تعزيز ولاء الزبون من خلال الاستجابة السريعة لحاجاته ورغباته.

د. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف.

هـ. مواجهة حالات عدم التأكد البيئي في العمل.

و. وجود علاقة ايجابية بين خبرات المنظمة وتكلفة منتجاتها.

ي. استخدام الابتكارات قليلة المخاطر.

### ٣. ابعاد التوجه الاستباقي للسوق

اتفق عدد من الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد التوجه الاستباقي للسوق والتي تمثلت (بالتوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو الوظيفة) وكالاتي (١٠ : ٢٠٠٨، Brady&Walsh)، (٩٢:٢٠١٢، Zarco et.al)، (Alammary & )، (٨٢: ٢٠٠٨، Fung):

أ. **التوجه نحو الزبون:** ويقصد بها البعد مدى قدرة الشركة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن والتنبؤ بها مستقبلا مما يضيف قيمة لها في السوق من خلال زيادة منافع المنتجات التي تقدمها الشركة مقارنة بتكاليفها (فخري، ٢٠٢٠: ٣١١).

ب. **التوجه نحو المنافسين:** يشير هذا البعد الى قدرة الشركة على تحليل بيئة عملها الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية المتمثلة باستكشاف الفرص والتركيز على التطورات الحاصلة في السوق من اجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة واستثمارها بشكل كبير يسهم في تعزيز حصتها السوقية في سوق العمل (١٠ : ٢٠٠٨، Brady&Walsh).

ج. **التوجه نحو الوظيفة:** والتي تشير الى مدى التزام الشركة بتنفيذ الاجراءات المتبعة للوصول الى الاهداف النهائية لها والمتمثلة بالدخول الى اسواق جديدة وجمع المعلومات عنها بما يمكنها من تصميم اجراءاتها الموجهة نحو تحقيق الريادة في السوق (Zarco et.al, ٢٠١٢:٩٢).

## المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

### اولا: تشخيص واقع متغيرات البحث

#### ١. تشخيص واقع متغير المحيط الازرق

يوضح الجدول ( ١ ) ترتيب ابعاد استراتيجية المحيط الازرق وفق اهميتها، اذ يحظى بعد الزيادة بالاهتمام النسبي مقارنة بأبعاد المحيط الازرق الاخرى، مما يدل على ان شركة لؤلؤة البخيت للتجارة العامة المحدودة على استقطاب الكفاءات واعتماد الاساليب الحديثة التي تؤدي الى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٤) وبانحراف معياري (٠.٤٤) ومعامل اختلاف (١٠%)، بينما كان بعد التقليل في المرتبة الثالثة بين الابعاد الاخرى، اذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.١) وبانحراف معياري (٠.٧٣) ومعامل اختلاف (١٨%).

الجدول (٢) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية المحيط الازرق

ترتيب الاهمية	معامل الاختلاف Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
١	١٠٪	٠.٤٤	٤.٤	الزيادة
٢	١٤٪	٠.٥٩	٤.٢	الاستبعاد
٣	١٨٪	٠.٧٣	٤.١	التقليص
٢	١٤٪	٠.٥٨	٤.٢	الابتكار
-----		٠.٥٢	٤.٢	استراتيجية المحيط الازرق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣)

## ٢. تشخيص واقع متغير التوجه الاستباقي للسوق

يبين الجدول (٢) ترتيب مستوى الاهمية للتوجه الاستباقي للسوق وابعاده، اذ يحظى بعد التوجه نحو الزبائن بالاهتمام قياسي بالابعاد الاخرى لما له من دور كبير في توفير خدمات ما بعد البيع لانها جزء من استراتيجية الشركة، اذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وانحراف معياري (٠.٣٤) ومعامل اختلاف (٧٪)، بينما كان التوجه نحو الوظيفة بالمرتبة الثالثة بين الابعاد الاخرى، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤.١) وانحراف معياري (٠.٦٤)، وهذا يبين ان الشركة المبحوثة تعتمد على الاستراتيجية الهجومية لزيادة بقائها في الاسواق اذ اتجهت اجابات عينة البحث نحو اتفق واتفق تماما وبوسط حسابي بلغ (٤.٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٥) مما يدل على تجانس في اجابات العينة المبحوثة.

## الجدول (٣) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التوجه الاستباقي للسوق

ترتيب الاهمية	معامل الاختلاف Cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
١	٧٪	٠.٣٤	٤.٣	التوجه نحو الزبائن
٢	٨٪	٠.٣٤	٤.٢	التوجه نحو المنافسين
٣	١٦٪	٠.٦٤	٤.١	التوجه نحو الزبائن
-----		٠.٣٥	٤.٢	التوجه الاستباقي للسوق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣)

## ثانيا: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق وابعاده والتوجه الاستباقي للسوق وابعاده

يوضح الجدول (٣) علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق والتوجه الاستباقي للسوق على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية والتي بلغت (\*\*٠.٥٢٣) على المستوى الاجمالي وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠)، اما على مستوى الابعاد الفرعية كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد الابتكار والتوجه نحو الزبائن والتي بلغت (\*\*٠.٧٨٩) وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة مما يعني ان الشركة المبحوثة تركز على تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة مما يؤدي الى زيادة التوجه الاستباقي نحو زبائنها، في حين كانت العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق وبعد التوجه نحو الوظيفة غير معنوية اي لم تحقق علاقة ارتباط بينهما، اما ادنى علاقة ارتباط كانت بين بعد الاستبعاد والتوجه الاستباقي للسوق والتي بلغت (\*\*٠.٣٢١) وهي علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠)، مما يفسر قبول الفرضية

الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق بأبعاده والتوجه الاستباقي للسوق بأبعاده في شركة لؤلؤة البخيث للتجارة العامة المحدودة).

جدول (٤) يوضح معامل الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق وابعادها والتوجه الاستباقي للسوق وابعاده

العلاقات المعنوية	العدد	التوجه الاستباقي للسوق	التوجه نحو الوظيفة	التوجه نحو المنافسين	التوجه نحو الزبائن	معامل الارتباط	المتغير المعتمد
							المتغير المستقل
%١٤	٢	.٠٤٤١**	.٠٢٦٤	.٠٣١٠	.٠٥٥٠**	R	الزيادة
							Sig.
%٢١	٣	.٠٣٢١*	.٠١٤٤	.٠٣٧٩*	.٠٣٣٥*	R	الاستبعاد
							Sig.
%١٤	٢	.٠٤٣٧**	.٠٢٩٥	.٠٢٧٥	.٠٥٢٤**	R	التقليص
							Sig.
%٢٩	٤	.٠٦١٠**	.٠٣٦٧*	.٠٣٩٧*	.٠٧٨٩**	R	الابتكار
							Sig.
%٢١	٣	.٠٥٢٣**	.٠٣٠٤	.٠٣٨٢*	.٠٦٥٤**	R	استراتيجية المحيط الازرق
							Sig.
١٤	٥	٥	١	٣	٥	العدد	العلاقات
%١٠٠		%٣٦	%٧	%٢١	%٣٦	النسبة	المعنوية

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ .

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥ .

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣)

### ثالثا: اختبار فرضيات التأثير

#### ١. اختبار التأثير لمتغير استراتيجية المحيط الازرق بأبعاده في التوجه الاستباقي للسوق

يوضح الجدول (٤) تحليل الانحدار المتعدد بين استراتيجية المحيط الازرق بأبعاده و التوجه الاستباقي للسوق، اذ كانت قيم F المحسوبة (٩.١٧٠، ٤.٣٥٩، ١٠.٩٢٤، ٢٢.٥٢٩، ١٤.٣٢٤) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، بينما بلغت قيم معامل التأثير (٠.٣٤٨، ٠.١٩٢، ٠.٢٢٥، ٠.٣٦٦، ٠.٣٥٢) على التوالي مما يدل على تغير استراتيجية المحيط الازرق وابعاده بمقدار قيمة واحدة يؤدي الى تغيير متغير التوجه الاستباقي للسوق بالقيمة ذاتها، اما قيمة معامل التحديد للنموذج بلغت (٠.١٩٤، ٠.١٠٣، ٠.٢٢٣، ٠.٣٧٢، ٠.٢٧٤) على التوالي وهذا يعني ان استراتيجية المحيط الازرق وابعاده تفسر مانسبته (١٩%، ١٠%، ٢٢%، ٣٧%، ٢٧%) على التوالي من التغيرات الحاصلة في التوجه الاستباقي للسوق، وفي ضوء ذلك تحققت علاقات التأثير بنسبة ١٠٠% وكانت قيم C.R. (٣.٠٦٨، ١.٦٢٠، ٢.٠١٠، ١٠.٦٦٨، ٤.٤١٦) على التوالي، وكما موضح في الشكل (٢)، وهذا مايرر قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (وجود

تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحيط الازرق بابعادها في التوجه الاستباقي للسوق).

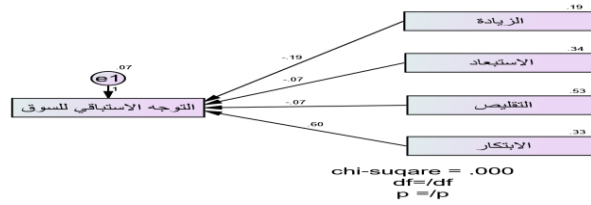
الجدول رقم (٤) يبين علاقة التأثير لاستراتيجية المحيط الازرق في التوجه الاستباقي للسوق

التوجه الاستباقي للسوق						المتغير التابع المتغير المستقل
نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة ( F ) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
قبول الفرضية	***	٣.٠٦٨	٠.٣٤٨	٩.١٧٠	٠.١٩٤	الزيادة
قبول الفرضية	***	١.٦٢٠	٠.١٩٢	٤.٣٥٩	٠.١٠٣	الاستبعاد
قبول الفرضية	***	٢.٠١٠	٠.٢٢٥	١٠.٩٢٤	٠.٢٢٣	التقليص
قبول الفرضية	***	١٠.٦٦٨	٠.٣٦٦	٢٢.٥٢٩	٠.٣٧٢	الابتكار
قبول الفرضية	***	٤.٤١٦	٠.٣٥٢	١٤.٣٢٤	٠.٢٧٤	استراتيجية المحيط الازرق

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ .

F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ بلغت (١.٧٤)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣) و (AMOS V.٢٣).



الشكل (٢) يوضح علاقة تأثير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه الاستباقي للسوق

٢. اختبار التأثير لمتغير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الزبائن

يوضح الجدول (٥) ان استراتيجية المحيط الازرق وبعد الزيادة حقق اقوى تأثيرا في بعد التوجه نحو الزبائن مقارنة بالابعاد الاخرى اذ شكل هذا البعد اقوى نموذج انحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والتأثير في بعد التوجه نحو الزبائن، اذ بلغت قيم معامل التحديد (٠.٣٠٣ ، ٠.٤٢٨) على التوالي بمعنى ان استراتيجية المحيط الازرق وبعد الزيادة تسهم في تفسير (٣٠%)، ٤٣% من التوجه نحو الزبائن، اما قيمة معامل بيتا بلغت (٠.٤٢٤ ، ٠.٤٣٠) على التوالي مما يشير الى ان التغير في استراتيجية المحيط الازرق وبعد الزيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغير في التوجه نحو الزبائن بالمقدار ذاته، اما قيم F المحسوبة بلغت (١٦.٤٩٧ ، ٢٨.٤٦٤) على التوالي وهي اكبر من F الجدولية مما يدل على ان استراتيجية المحيط الازرق وبعد الزيادة تأثر بشكل ايجابي في بعد التوجه نحو الزبائن، وكانت قيم C.R. (٤.١١٥ ، ٥.٤٠٦)، وكما موضح في الشكل (٣)، وهذا ما يبرر قبول الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحيط الازرق بابعادها في التوجه نحو الزبائن).

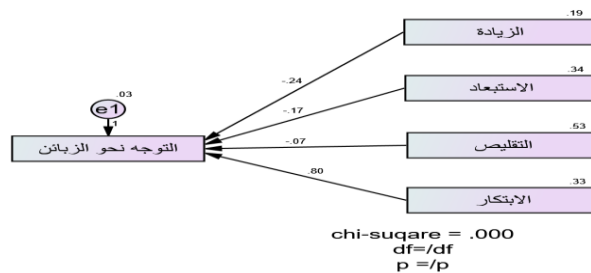
الجدول رقم (٥) يبين علاقة التأثير لاستراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الزبائن

نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة ( F ) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
						المتغير المستقل
قبول الفرضية	***	٤.١١٥	٠.٤٢٤	١٦.٤٩٧	٠.٣٠٣	الزيادة
قبول الفرضية	***	٥.٤٠٦	٠.٤٣٠	٢٨.٤٦٤	٠.٤٢٨	استراتيجية المحيط الازرق

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ .

F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ بلغت (١.٧٤)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣) و (AMOS V.٢٣).



الشكل (٣) يوضح علاقة تأثير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الزبائن

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.٢٣

٣. اختبار التأثير لمتغير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو المنافسين

يوضح الجدول (٦) ان استراتيجية المحيط الازرق وكل من بعدي الاستبعاد والابتكار حقق اقوى تأثيرا في بعد التوجه نحو المنافسين مقارنة بالابعاد الاخرى اذ شكل هذين البعدين اقوى نموذج انحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والتأثير في بعد التوجه نحو المنافسين، اذ بلغت قيم معامل التحديد (٠.١٤٤، ٠.١٥٨، ٠.١٤٧) على التوالي بمعنى ان استراتيجية المحيط الازرق وبعدي الاستبعاد والابتكار تسهم في تفسير (١٤%، ١٦%، ١٥%) من التوجه نحو المنافسين، اما قيمة معامل بيتا بلغت (٠.٢٢٢، ٠.٢٣٤، ٠.٢٥٢) على التوالي مما يشير الى ان التغير في استراتيجية المحيط الازرق وبعدي الاستبعاد والابتكار بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغير في التوجه نحو المنافسين بالمقدار ذاته، اما قيم F المحسوبة بلغت (٧.١١٦، ٦.٣٨٩، ٦.٤٩٤) على التوالي وهي اكبر من F الجدولية مما يدل على ان استراتيجية المحيط الازرق وبعدي الاستبعاد والابتكار تأثر بشكل ايجابي في بعد التوجه نحو المنافسين، وكانت قيم C.R. (٣.١١٠، ٥.٤٢٢، ٤.٤١٦)، وكما يوضحه الشكل (٤)، وهذا ما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحيط الازرق بابعادها في التوجه نحو المنافسين).

الجدول رقم (٦) يبين علاقة التأثير لاستراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو المنافسين

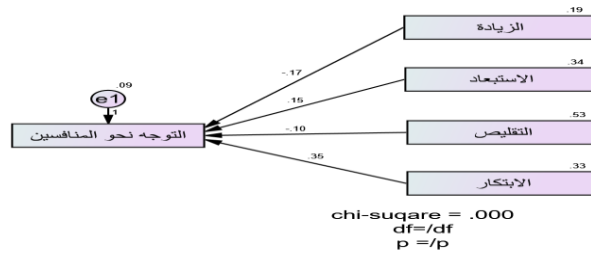
المتغير التابع	التوجه الاستباقي للسوق
----------------	------------------------

نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة ( F ) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير المستقل
قبول الفرضية	***	٣.١١٠	٠.٢٢٢	٦.٣٨٩	٠.١٤٤	الاستبعاد
قبول الفرضية	***	٥.٤٢٢	٠.٢٣٤	٧,١١٦	٠.١٥٨	الابتكار
قبول الفرضية	***	٤.٤١٦	٠.٢٥٢	٦.٤٩٤	٠.١٤٦	استراتيجية المحيط الازرق

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ .

F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ بلغت (١.٧٤)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣) و (AMOS V.٢٣).



الشكل (٤) يوضح علاقة تأثير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو المنافسين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.٢٣

٤. اختبار التأثير لمتغير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الوظيفة

يوضح الجدول (٧) ان بعد الابتكار حقق اقوى تأثيرا في بعد التوجه نحو الوظيفة مقارنة بالابعاد الاخرى اذ شكل هذا البعد اقوى نموذج انحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والتأثير في بعد التوجه نحو الوظيفة، اذ بلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٣٤). بمعنى ان بعد الابتكار تسهم في تفسير (١٣%) من التوجه نحو الوظيفة، اما قيمة معامل بيتا بلغت (٠.٤٠٢). مما يشير الى ان التغير في بعد الابتكار بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغير في التوجه نحو الوظيفة بالمقدار ذاته، اما قيمة F المحسوبة بلغت (٥.٩٠٣) وهي اكبر من F الجدولية مما يدل على ان وبعد الابتكار تأثر بشكل ايجابي في بعد التوجه نحو الوظيفة، وكانت قيمة C.R. (٢.٤٦١)، وكما موضح في الشكل (٥)، وهذا ما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحيط الازرق بابعادها في التوجه نحو الوظيفة).

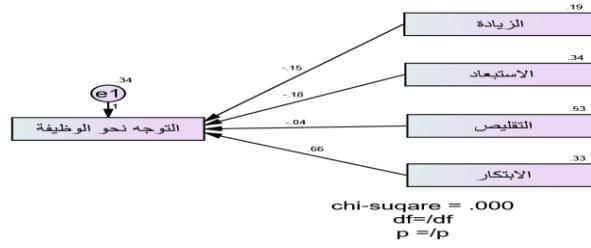
الجدول رقم (٧) يبين علاقة التأثير لاستراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الوظيفة

التوجه الاستباقي للسوق						المتغير التابع
نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة ( F ) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير المستقل
قبول الفرضية	***	٢.٤٦١	٠.٤٠٢	٥.٩٠٣	٠.١٣٤	الابتكار

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١ .

F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بلغت (١.٧٤)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٣) و (AMOS V.٢٣).



الشكل (٥) يوضح علاقة تأثير استراتيجية المحيط الازرق في التوجه نحو الوظيفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.٢٣

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### اولا : الاستنتاجات

١. اظهرت نتائج البحث بأن الشركة المبحوثة تسعى الى تطبيق استراتيجية المحيط الازرق بتطبيقها لممارسات الزيادة والتقليص والاستبعاد والابتكار وهذا ما وضحته الالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير استراتيجية المحيط الازرق.
٢. اوضحت نتائج البحث تحقيق الشركة المبحوثة للتوجه الاستباقي على منافسيها في السوق بأبعادها المتمثلة بالتوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الوظيفة.
٣. بينت نتائج البحث ان علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق والتوجه الاستباقي للسوق كانت اقوى من خلال بعد الابتكار والتوجه نحو الزبائن، مما يدل ان الشركة تسعى الى تبني سياسة تقديم الافكار والخدمات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات زبائننا.

٤. لم تحقق استراتيجية المحيط الازرق علاقة ارتباط وتأثير مع بعد التوجه نحو الوظيفة مما يدل على ضعف تبنيها من قبل الشركة المبحوثة، كون ان استراتيجية المحيط الازرق تستهدف الدخول الى الاسواق الجديدة والابتعاد عن الاسواق التقليدية بالتالي فأنها تركز على الزبائن والمنافسين بشكل اكبر من تركيزها على الوظائف.

٥. حصل بعد الاستبعاد على اضعف علاقة ارتباط مع التوجه الاستباقي للسوق وقد يعود السبب في ذلك الى وجود بعض التعقيدات في ترويج طلبات الشراء من قبل الزبائن للحصول على المنتجات والخدمات الجديدة، او قد يكون هناك ضعف في امتلاك الشركة لاستراتيجية مناسبة تلجأ اليها في وقت الازمات.

#### ثانيا : المقترحات

١. زيادة توعية الشركة باهمية تطبيق استراتيجية المحيط الازرق من خلال اقامة العديد من الندوات الخاصة بها عن كيفية استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عمليات البيع للمنتجات والخدمات الجديدة.
٢. ضرورة التأكيد على تبني استراتيجيات استباقية هجومية من خلال استكشاف الفرص الواعدة في السوق باسرع وقت ممكن واستغلالها بما يحقق النجاح والتفوق على المنافسين.
٣. زيادة اهتمام الشركة ببناء علاقات مع زبائنها للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والسعي لدخول اسواق جديدة من خلال ابتكار منتجات تلبي تلك الحاجات والرغبات وتعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة.
٤. ضرورة تحفيز الشركة لموظفيها على قيامهم بالتأثير في زبائنها المباشرين من خلال التسليم في الوقت المحدد، وتسهيل الحصول على المعلومات عن منتجات الشركة، والاجابة على التساؤلات والاستفسارات بالسرعة الممكنة.
٥. ضرورة توجيه اهتمام الشركة الى استبعاد التعقيدات الروتينية عند ترويج طلبات الشراء للمنتجات التي تقدمها، من خلال التخلص من المنتجات التي لا تتوافق مع الخطط المستقبلية والعمليات غير المهمة فيها.



## المصادر

## البحوث العربية

١. البدراني، ايمان عبد محمد احمد (٢٠١٧)، "استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات في الموصل"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٤٠، العدد ١١٠، الصفحات ١٨٣ - ١٩٩.
٢. جلاب، احسان دهش (٢٠١٤)، "العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة - بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٢.
٣. حسين، دنيا فاروق وشاكر، سكينه عمر (٢٠٢٢)، "العلاقة التلازمية بين استراتيجية المحيط الازرق والديمومة التنظيمية - بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق / محافظة الانبار"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٥٩، الصفحات ٣٩٧ - ٤١٦.
٤. رشيد، صالح عبدالرضا والزيادي، صباح حسين شناوة (٢٠١٣)، "التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢.
٥. زعلان، عبدالفتاح جاسم ومحمد، يزن سالم (٢٠١٨)، "اثر التسويق الطنان لبناء التوجه الاستباقي باستخدام الاستراتيجيات التنافسية - بحث استطلاعي لآراء عينة من مدرء التسويق في شركة الكفيل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٦، العدد ١، الصفحات ٣٢-٥٧.
٦. فخري، نور حسين (٢٠٢٠)، "انعكاس ممارسات صوت الزبون في تعزيز سمعة المنظمة السوقية في شركة زين العراق للاتصالات في بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢، الصفحات ٣٠٣ - ٣١٩.
٧. فخري، نور حسين (٢٠٢١)، "رأس المال البشري ودوره في الاحتفاظ بالزبون- بحث تطبيقي في شركة اسيا سيل للاتصالات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٥٠، الصفحات ١٣٨ - ١٤٩.
٨. عمر، مروة جمال وجابر، شروق صباح (٢٠٢١)، "مدى تبني ابعاد استراتيجية المحيط الازرق ودورها في زيادة الحصة السوقية - بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد ١٦، العدد

### **Article and Research and Theses**

- ١- Alam, Samsul, & Islam, Mohammad Tariqul (٢٠١٧), **“Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic”**, Journal of Business and Management, Vol. ١٩, No. ٣, pp. ١-١٩.
- ٢- Al-Ammary, Jaflah, & Fung, Chun Che (٢٠٠٨), **“Knowledge Management Strategic Alignment in the Gulf Cooperation Council Countries”**, The International Journal of Business and Management, Vol. ٦, No. ٢, pp. ٧٥-٨٤.
- ٣- AL-Bayrak, Gamze, & Beybur, Mustafa (٢٠١٨), **“In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey”**, Journal of Economics Bibliography, Vol. ٥, pp. ١٨٥-١٩٢.
- ٤- Brady, Malcolm, & Walsh, Aidan (٢٠٠٨), **“Setting strategic direction: a top down or bottom up process”**, Business Strategy Series, Vol. ٩, No. ١, pp. ٥-١١.
- ٥- Eskandari, Meysam Jafari, & Miri, Meysam, & Allahyary, Allahyar (٢٠١٥), **“Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition”**, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol. ٥, No.١, pp. ٢-١٣.
- ٦- Fitri, Agus Zaenul (٢٠٢١), **“Blue Ocean Strategy for Improving Quality and Competitiveness of Islamic Educational Environment”**, Journal of Ashrej, Vol.٣, No.٢, pp. ١٨-٢٨.
- ٧- Hamzah, Muhammad Iskandar, & Othman, Abdul Kadir, & Hassan, Faridah (٢٠١٦), **“Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry”**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. ٢٢٤, pp. ١٠٩-١١٦.
- ٨- Hersh, Abdullah M, & Abusaleem, d Khalil S (٢٠١٦), **“Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage”**, Journal of Accounting & Marketing, Vol. ٥, No. ٣, pp. ٢-٨.
- ٩- Kriesel, Cheryl A. Burkhart (٢٠٠٦), **“Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy”**, University of Nebraska at Lincoln, pp. ٢٨٨-٢٩٦.
- ١٠- Massoudi, Aram Hanna, & Ahmed, , Mohamed Essam (٢٠٢١), **“The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry”**, Journal of Social Sciences, Vol. ٥, No.٢, pp. ٣٤-٣٩.
- ١١- Milfelner, Borut, & Dlačić, Jasmina, & Snoj, Boris, & Selinšek, Aleksandra (٢٠١٩), **“Importance of Innovation Resources for Market Orientation – Financial Performance”**

- Link: Mediating Role of Proactive Market Orientation**”, Nase Gospodarstvo / our economy, Vol. ٦٥, No. ٤, pp. ١-١٣.
- ١٢- Pinal, shah (٢٠٠٦), **“LG Electronics: The Blue Ocean Strategy”**, Distributed and Printed by IBSCDC, India, pp. ١-٣١.
- ١٣- Robb, Charles Arthur, & Stephens, Aaron Rae (٢٠٢١), **“The Effects of Market Orientation and Proactive Orientation on the Export Performance of South African SMEs”**, Journal of Global Marketing, Vol. ٣٤, pp. ١-٢٠.
- ١٤- Shafiq, , M., &Tasmin, R., & Takala, J., & Qureshi, M. I., & Rashid, M. (٢٠١٧), **“Relationship Of Blue Ocean Strategy And Innovation Performamce - An Emperical Study”**, City University Research Journal, pp. ٧٤-٨٠.
- ١٥- Suci, Rahayu Puji, & Mas, Nasharuddin, & Widyatna, Briyan Saka (٢٠٢٠), **“Mengkaji kemungkinan penerapan blue ocean strategy di unicrab seafood culinary malang”**, journal forum economy, Vol. ٢٢, No. ١, pp. ٥٥-٦٠.
- ١٦- Tinoco, Fabian F. Osorio, & -Espallardo, Miguel Hernández, & Orejuela, Augusto Rodriguez (٢٠٢٠), **“Nonlinear and complementary effects of responsive and proactive market orientation on firms’ competitive advantage”**, Journal of Marketing and Logistics, Vol. ٣٢, No. ٤, pp. ٨٤١-٨٥٩.
- ١٧- Zarco, Ana Isabel Jtmenez, & -Sellens, Joan Torrent, & Ruiz, Maria Pilar Martinez (٢٠١٢), **“Proactive orientation effects on product innovation activities: Empirical evidence”**, Innovation: Management, policy & practice, Vol. ١٤, No. ١, pp. ٩٠-١٠٦.

## الاستبانة

## المتغير الاول: استراتيجية المحيط الازرق

أ. الزيادة					الرقم
ارفض تماما (١)	ارفض (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماما (٥)	الفقرات
					١ تقوم الشركة باضافة بعض الاجراءات التي تزيد من كفاءة وجودة المنتجات المقدمة
					٢ تسعى الشركة لرفع جودة المنتجات المقدمة مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية
					٣ تعمل الشركة على استقطاب الكوادر الكفوءة واعتماد الاساليب الحديثة التي تؤدي الى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة
					٤ تسعى الشركة الى زيادة المنافذ التوزيعية بهدف زيادة مبيعات الشركة وارباحها

ب. الاستبعاد

					٥	تعمل الشركة على استبعاد المنتجات التي لا تتوافق مع خطط الشركة
					٦	تستبعد الشركة كافة التعقيدات الروتينية عند ترويج طلبات الشراء
					٧	تحاول الشركة التخلص من بعض العمليات غير المفيدة وذلك لرفع كفاءة الخدمات المقدمة
					٨	تمتلك الشركة استراتيجية مناسبة في وقت الازمات
ج. التقليل						
					٩	تعمل الشركة على تقليل الاخطاء التي تقلل من مستوى الخدمات المقدمة
					١٠	تعتمد الشركة التقليل كاستراتيجية ناجحة في اداء مهامها
					١١	تتميز الشركة عن المنافسين بتقليل الاجراءات والخدمات غير الضرورية في عمليات الشراء
					١٢	تعمل الشركة على كسب ثقة الزبائن من خلال التخلص من المنتجات ذات الجودة الضعيفة او الرديئة
د. الابتكار						
					١٣	تتبنى الشركة سياسة تقديم الافكار والخدمات الجديدة وبما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته
					١٤	تعد الشركة سباقة في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم المنتجات
					١٥	تقدم الشركة المنتجات الجديدة التي تلبى طموح الزبون وتزيد من ثقته بها
					١٦	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة

المتغير الثاني: التوجه الاستباقي للسوق

أ. التوجه نحو الزبون						
الرقم	الفقرات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	ارفض (٢)	ارفض تماما (١)
١	تهتم الشركة بالشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن لخلق قيمة مضافة					
٢	تجمع الشركة المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن					
٣	تهتم الشركة بخدمات ما بعد البيع لانها جزء من استراتيجية الشركة					
٤	تقدم الشركة المنتجات والخدمات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن					
ب. التوجه نحو المنافسين						
٥	تهتم الشركة بنظام المعلومات التسويقية لمواجهة المنافسين من خلال اعداد برامج التسويق					
٦	تستجيب الشركة باستمرار لكل نشاطات وتحركات المنافسين مع زبائنها					
٧	تهتم الشركة بمعرفة جوانب القوة والضعف عن المنافسين لاعداد الخطط التسويقية لمواجهةهم					
٨	تتابع الشركة افضل العروض المقدمة من قبل المنافسين					
ج. التوجه نحو الوظيفة						
٩	تعمل الشركة على تقسيم المعلومات التسويقية مع جميع اقسامها					
١٠	تهتم الشركة بقياس مدى تأثير الموظفين على الزبائن المباشرين					
١١	تسعى الشركة الى جعل وظيفة التسويق فلسفة توجيهية قيادية لاعمالها					
١٢	تحلل الشركة التهديدات المحتملة للمنتجات البديلة دوريا وبشكل منتظم					