



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



بحث بعنوان :

الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية

(دراسة حالة لعينة من شركات الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم)

The mediating role of proactive orientation in the relationship between blue ocean strategy and competitive advantage

(case study of a sample of food industry companies in Khartoum state)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال MSC

إشراف الدكتور:

عادل عيسى بدوي

إعداد الدارس:

مصطفى عبد المجيد أحمد

2019-2020 هـ



الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ

إِن كُنْتُمْ ءِتِيَاهُ تَعْبُدُونَ ﴿١٧٢﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية ﴿١٧٢﴾

الإهداء

الشكر لله أولاً....ثم إلي الحُضن الذي سقاني الحنان..والقلب الدافئ الذي غمرني
بالإيمان

إلي ملاكي في الحياة...إلي معني الحب والتفاني

أمي العزيزة

إلي من كلكه الله بالهبة والوقار

إلي من علمني العطاء دون انتظار

إلي من أحمل اسمه بكل افتخار

أرجو من الله أن يمد في عمره

أبي العزيز

إلي سندنا وقوتنا....إلي من علمونا معني الحياة

أستاذتي الكرام

إلي آخوني الذين وقفوا معي بكل ما يملكونا وشدوا من أزرني

أصدقائي وزملائي الكرام

إلي كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الشكر والحمد والثناء لله رب العالمين ، فاطر السماوات والأرض ، الذي جعل الأرض فرشاً والسماء بناء ، وعلمنا ما لم نكن نعلم وهو بكل شئ عليم ، والصلاة والسلام على خير خلق الله النبي الأُمي ..محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم.

نزجي جزيل شكرنا إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا...أستاذة وموظفين وعاملين.

والشكر موصول أسرة كلية الدراسات العليا ومكتبة الكلية سائلين المولى عزوجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم...

والشكر كل الشكر إلي أستاذي الجليل د./عادل عيس بدوي...صاحب التواضع الجم..الذي له القدر المعلى في إخراج هذا البحث المفيد إنشاء الله..فجزاه الله عني كل خير وإحسان.

كما لا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير كل من ساهم بفكرة ، أو نصحه في سبيل إنجاح هذا البحث.

ولله الشكر من قبل وبعد...

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر إستراتيجية المحيط الأزرق علي الميزة التنافسية ، معرفة دور التوجه الأستباقي في توسط العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية .

لقد تناولت الدراسة المشكلة الآتية:

- هل التوجه الأستباقي تتوسط العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية
 - هل إستراتيجية المحيط الأزرق تؤثر في الميزة التنافسية
- واقترح الدراسة الفرضيات التالية:
- هنالك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية
 - هنالك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية من خلال التوجه الأستباقي

تعباً لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث كانت الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات عينة من شركات الصناعات الغذائية في السودان ولاية الخرطوم حيث وزعت (120) استبانة لمجتمع عينة الدراسة استردت منها (100) استبانة بنسبة بلغت (83%) واستخدم الدارس نظرية السبب والنتيجة لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

كما تم استخدام أسلوب إحصائي (spss) لاستنتاج وتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية والتوجه الأستباقي ، وكما أشارت النتائج أيضا إلي أن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الأستباقي والميزة التنافسية.

توصلت الدراسة أخيرا ، إلي العديد من المضامين النظرية والتطبيقية والمقترحات ببحوث مستقبلية.

كما أوصى الدارس شركات الصناعات الغذائية بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق مما يضمن استقرارها واستمرارها في السوق بعيدا عن المنافسة والمنافسين.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، التوجه الأستباقي.

Abstract

This study was aimed at figuring out the impact of the Blue Ocean strategy on competitive advantage, figuring out the role of proactive orientation in the average relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage .

The study addressed the following problem:

Is the proactive approach centered on the relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage?

Does the Blue Ocean strategy affect competitive advantage

The study suggested the following assumptions:

There is a relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage

There is a relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage of being proactive

Following the nature of the subject matter of the study, the analytical descriptive approach was relied upon. The questionnaire was the main tool for collecting data. A sample of food industries companies in Sudan, Khartoum state, distributed 120 surveys of the sample community, from which 100 were recovered, at a rate of 100

A spss statistical method was also used (to extract and analyze collected data and to test the validity of assignments).

The results of the study found that there was a moderate positive relationship between the Blue Ocean strategy, the competitive advantage and the proactive approach, and that there was a positive relationship between the proactive approach and the competitive advantage.

The study finally came up with many theoretical and applied contents and proposals for future research.

The study also recommended that food industry companies implement the strategy of the Blue Ocean, which ensures its stability and continuity in the market away from competition.

Keywords: Blue Ocean strategy, competitive advantage, proactive orientation.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والعرفان	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ط	قائمة الجداول	7
ي	قائمة الأشكال	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	مقدمة الدراسة	0-1
2	مشكلة الدراسة	1-1
4	أهداف الدراسة	2-1
5	أهمية الدراسة	3-1
5	منهجية الدراسة	4-1
5	التعريفات الإجرائية	5-1
8	تنظيم الدراسة	6-1
9	خاتمة الفصل	7-1
الفصل الثاني: الإطار النظري		
10	المبحث الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق	
17	المبحث الثاني: الميزة التنافسية	
20	المبحث الثالث: التوجه الاستباقي	
23	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		

30	مقدمة	0-3
30	نظرية الدراسة	1-3
31	نموذج الدراسة	2-3
31	تطوير فرضيات الدراسة	3-3
34	منهج الدراسة	4-3
35	طبيعة الدراسة	5-3
35	مجتمع وعينة الدراسة	6-3
35	مصادر وطرق الحصول على البيانات	7-3
36	مصادر فقرات الاستبيان	8-3
41	قياس متغيرات الدراسة	9-3
42	خاتمة الفصل	10-3

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

43	مقدمة	1.4
44	تحليل البيانات الشخصية	2.4
46	التحليل العاملي للميزة التنافسية	4.3
47	التحليل العاملي لاستراتيجية المحيط الأزرق	4.4
48	التحليل العاملي للتوجيه الاستباقي (الوسيط)	5.4
49	اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	6.4
49	المتوسطات والانحرافات المعيارية	7.4
50	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	8.4
51	اختبار فرضيات الدراسة	9.4

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

63	المقدمة	1.5
63	ملخص النتائج	2.5
63	مناقشة النتائج	3.5

64	النتائج	4.5
64	التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة	5.5
65	جوانب القصور	6.5
65	مقترحات لبحوث مستقبلية	7.5
65	الخاتمة	8.5
66	المراجع والمصادر العربية	
68	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	أسم الجدول	الرقم
11	مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق	1-2
13	أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والحمراء	2-2
18	مفهوم الميزة التنافسية	3-2
20	مفهوم التوجه الاستباقي	4-2
35	مقياس لكرت الخماسي	1-3
37	قياس جودة عبارات إستراتيجية المحيط الأزرق	2-3
39	قياس عبارات الميزة التنافسية	3-3
40	عبارات التوجه الاستباقي	4-3
41	يوضح قياس متغيرات الدراسة	4-3
42	اختبار دقة وثبات المقاييس	5-3
44	معدل استجابة المبحوثين	1-4
44	تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين	2-4
47	التحليل ألعاملي للميزة التنافسية	3-4
47	التحليل ألعاملي لإستراتيجية المحيط الأزرق	4-4
48	التحليل ألعاملي للتوجه الاستباقي	5-4
49	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ	6-4
49	المتوسطات والانحرافات المعيارية	7-4
50	قيم الارتباطات للمتغيرات	8-4
51	الانحدار المتعدد لإستراتيجية المحيط الأزرق	9-4
51	نتيجة اختبار الفرضية الأولى	10-4
52	الانحدار المتعدد لاينكار والبحث عن الفرص	11-4
52	نتيجة اختبار الفرضية الثانية	12-4
52	الانحدار المتعدد للزيادة واستطلاع المستقبل	13-4
53	نتيجة اختبار الفرضية الثالثة	14-4
53	الانحدار المتعدد للزيادة والبحث عن الفرص	15-4
53	نتيجة اختبار الفرضية الرابعة	16-4
54	اختبار أثر استطلاع المستقبل وسرعة الاستجابة	17-4
56	اختبار أثر استطلاع المستقبل والتميز	18-4
58	اختبار أثر البحث عن الفرص وسرعة الاستجابة	19-4
60	اختبار أثر البحث عن الفرص والتميز	20-4
62	نتائج اختبار الفروض	21-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل	الرقم
14	أبعاد استراتيجية المحيط الازرق	2-1
31	نموذج الدراسة	3-1
55	اختبار اثر استطلاع المستقبل وسرعة الاستجابة	1-4
57	العلاقة بين استطلاع المستقبل والتميز	2-4
59	اختبار أثر البحث عن الفرص وسرعة الاستجابة	3-4
61	اختبار أثر البحث عن الفرص والتميز	4-4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الاطار العام للدراسة:

0.1 المقدمة:

تعتبر الصناعات الغذائية من اقدم الصناعات المؤثرة في الاقتصاد الوطني السوداني بحيث ساهمة القطاعات الزراعية والحيوانية باكثر من 28.2% وقطاع الخدمات ب 48% (وذلك وفق لتقرير السودان لعام 2014) الصادر عن بنك المركزي بالتالي تلعب شركات الصناعات الغذائية دور هام في النشاط الاقتصادي السوداني وتعتبر التغيرات واعتماد طرق ووسائل غير تقليدية للوصول الي قمة الهرم التنافسي بين الشركات القائمة في عالم اليوم خصوصاً في ظل التكنولوجيا المتطورة التي جعلت من تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة امرأ ليس صعباً بل يعتبرها البعض امرأ في غاية السهولة مما عزز من دخول شركات جديدة منافسة الي السوق وتحدد مردودية اي قطاع اقتصادي من خلال القوي المختلفة المنافسة داخله وتفوق اي مؤسسة داخل هذا القطاع يعتمد علي تبنيتها لأستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب والمحافظة علي ميز تنافسية من خلال ابتكار فكرة تسويقية جديدة تميزها وتضمن لها التفوق علي باقي المنافسين علي المدى الطويل ومجابهة منافسيها بنجاح لهذا علي كل مؤسسة قبل وضع استراتيجتها ان تدرس وتقيم استراتيجيات منافسيها هناك بعض يري ان هذا المفهوم اصبح قديم نسبياً في نظر من نادو بتطبيق وتبني استراتجية المحيط الازرق من في الوقت الحديث حيث ان الكثير من الشركات تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية عاد،(2013)

من خلال الابتكار كما عرفه (guilter & roffins) الابتكار بانه العمليات التي تؤدي الي خلق فكرة واخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة او طرائق من العمليات .

فأستراتيجية المحيط الازرق بمثابة خيار امام المنظمات لتبادي بنفسها عن المنافسة وخلق مساحة من السوق بعيداً عن المنازعة. لذلك يتم خلال هذا البحث دراسة مصفوفة استراتجية المحيط الازرق بعواملها الاربعة وهي(الزيادة-الاستبعاد-التقليص-الابتكار)

والميزة التنافسية محل الدراسة بابعادها (سرعة الاستجابة- التميز في الخدمات)

ويأتي التوجه الاستباقي مفسراً للعلاقة بينهما بإبعادها (استطلاع عن المستقبل - البحث عن الفرص الجيدة)

1.1 مشكلة الدراسة:

تعمل الكثير من شركات الصناعات الغذائية في السودان في بيئة غير مستقرة تتسم بالتغير المستمر والذي يحد من قدرة تلك الشركات علي استثمار قدراتها الفنية والتسويقية الملائمة احتياجات زبائنهم وتزداد المشكلة تعقيداً بسبب الوضع القائم اي الازمة الاقتصادية القائمة والحصار الخارجي المفروض علي السودان مما يتطلب من تلك الشركات بذل جهود مضاعفة لتبني استراتيجيات جديدة وتوجهات استباقية تساهم في التغلب علي الظروف الصعبة المحيط بها حتي لا يخرج من السوق.

حيث نجد ان هنالك عديد من الدراسات التي تناولت استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية منها

- 1- دراسة ياسر عمر، (2018) تناولت استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد الاتية (الأستبعاد - الزيادة - والتقليص - الأبتكار)
- 2- ونجد ايضاً دراسة يوسف موسى، (2017) درس مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدي شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث تناول كل من الأبعاد التالية (الزيادة - الأبتكار - التقليص - الأستبعاد)
- 3- دراسة إيمان عبد، (2015) درست استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي وايضاً اعتمدت على الأبعاد التالية (الأبتكار - الزيادة - التقليص - الأستبعاد)
- 4- دراسة أحلام عديلة، (2014) تناولت دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية وتناولت في دراستها الابعاد التالية (الأبتكار - الزيادة - التقليص - الأستبعاد)
- 5- نانسي داؤد، (2011) درست استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات واسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن وتناولت الابعاد الاتية (الأبتكار - الزيادة - التقليص - الأستبعاد)

لذا اعتمد الدراس في هذه الدراسة علي الابعاد التي تم تناوله في الدراسات السابقة وهي يتمثل في (الابتكار - الزيادة - التقليل - الأستبعاد) لدراسة استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل.

ايضاً نجد ان هنالك العديد من الدراسات تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع أي موضوع الدراسة منها:

1-دراسة عبد الرحمان رايس،(2017) الإبتكار التسويقي واثره على تافسية

المؤسسة وتناول كل من الأبعاد التالية (التميز والتنوع - ملاءمة الأسعار - تقليل الاجال - الجودة والنوعية)

2-دراسة يوسف موسى،(2017) درس مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدي

شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة في تحقيق الميزة التنافسية حيث تناول كل من الأبعاد التالية (جودة المنتج والخدمة - الاستجابة - فاعلية - كفاءة - المرونة - الكلفة - الأبداع)

3-ياسر عمر،(2018) تناولت استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية من خلال الأبعاد الاتية (الكلفة - الجودة - الاستجابة - الابداع)

4- عمر ياسين،(2018) تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة

التنافسية بناء على الأستراتيجيات التسويقية حيث تناول كل من الابعاد التالية المتعلقة بالميزة التنافسية (سرعة الأستجابة - والتميز في الخدمات).

بحيث اعتمد الدارس في دراسته علي ابعاد الميزة التنافسية التالية (سرعة الأستجابة -

والتميز في الخدمات) نجد ان هنالك العديد من الدراسات تناولت ابعاد مختلفة للميزة

التنافسية لذا اعتمد الدارس لهذه البعدين (سرعة الأستجابة - التميز) لان سبق

استخدامها في دراسة عمر ياسين(2018) التي استخدمت متغيرين الوسيط والتابع كما

استخدمها الدراسة الحالية ووجد ان هنالك علاق مسبقا بين تلك المتغيرين في دراسة

عمر ياسين،(2018) وايضاً نجد ان هذه الدراسة استخدم التوجه الاستباقي كمتغير

وسيط بابعادها التالية (استطلاع المستقبل - البحث عن الفرص الجديدة) وايضاً اعتمد

الدارس على نفس الأبعاد في دراسته.

من خلال استعراض تلك الدراسات فإن الدارس قام بدراسة التوجه الاستباقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

لذا سيتم تسليط الضوء علي شركات الصناعات الغذائية في السودان(ولاية الخرطوم) ومدي تبنيتها لاستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة في عالم الاعمال من خلال التوجه الاستباقي لتحقيق الميزة التنافسية ولذا تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

1- هل التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؟

2- هل هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؟

3- هل هناك علاقة بين التوجه الأستباقي والميزة التنافسية؟

2.1 اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على الجوانب التالية:

1- التعرف علي مدي تبنّي شركات الصناعات الغذائية لاستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية يتم خلالها اكتشاف الثغرات التي لم يتطرق اليها المنافسين

2- التعرف علي مدي تحقيق التفوق التنافسي من خلال توظيف ابعاد الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة و التميز في الخدمات)

3- اختبار العلاقة ما بين مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق من خلال التوجه الاستباقي والميزة التنافسية

4-دراسة اثر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التقليلص - الاستبعاد) من خلال التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات الصناعات الغذائية في السودان

5-دراسة الفروق بين استجابة المبحوثين حول مدي تبني استراتيجية المحيط الازرق من خلال التوجه الاستباقي التي تعزي الي الخصائص الديموغرافية الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية)

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو مدي تأثير مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال التوجه الاستباقي علي استدامة شركات الصناعات الغذائية و تكتسب الدراسة أهميتها من جانبين هما:

1-الجانب المعرفي: تحقق الدراسة فائدة نوعية للباحثين والأكاديمين في موضوع استراتيجية المحيط الأزرق حيث انها تعتبر من الناحية الأكاديمية حسب علم الدارس - الدراسة الاولي علي مستوي الجامعات السودانية التي تتناول موضوع مؤشرات إستراتيجية المحيط الازرق من خلال التوجه الاستباقي وتأثيرها علي الميزة التنافسية وكما ان هذه الدراسة تعتبر منطلقاً لدراسات جديدة في قطاعات اخري نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة ذات صلة

2-الجانب التطبيقي: يعتبر الدراسة ذات أهمية بالغة من الجانب العملي حيث أنها تتناول تحقيق شركات الصناعات الغذائية في السودان للميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني مبادئ ومؤشرات إستراتيجية المحيط الازرق والإبتكار التسوي

4.1 منهجية الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كاداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها وتم تحديد مجتمع الدراسة عينة من شركات الصناعات الغذائية العاملة في ولاية الخرطوم

5.1 التعريفات الإجرائية:

إستراتيجية المحيط الازرق (blue ocean strategy) بانها كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون

المنافسة امرأ غير مطروح لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعض. ويتمثل ابعادها في (الابتكار - الزيادة - التقليص - الاستبعاد)

الزيادة raising: وتمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة علي زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية إحتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي علي منافسيها في السوق من حيث التركيز علي عنصر الزيادة (الطائي،2006).

الاستبعاد elimination: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر علي مستويات البيع أو الجودة فمثلا استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد أو استبعاد بعد الافراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن ان تقلل من تكاليف عملية الانتاج وبذلك يكون هدف المنظمة استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير علي عمل المنظمة.

التقليص reduction: ويتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليص حجم استثمارتها بقدر ما تستطيع الي الحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار الغير ضرورية، مثال لذلك تقليص الافكار او التطبيقات المضررة للبيئة وتنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.

الابتكار creation: يعد الابتكار من إحدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة علي الابتكار والتجديد علي اساس نام ومتطور، حيث أكد الصرن (2000) أن الابتكار يتمثل بإيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المنظمات علي أن تنتج بشكل أفضل لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها علي تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات

مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادة ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.

الميزة التنافسية المستدامة (competitive advantage) (عرفها القريوتي وآخرون 2014:42) بأنها الخاصة أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية. يتمثل إبعادها في الآتي (التميز - سرعة الاستجابة)

1- سرعة الاستجابة: يشير (krajewski & ritzman,2003) إلى أن سرعة الاستجابة تمثل في مدي تقديم المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن كمتطلباتهم كتسليم المنتجات في الوقت المحدد، كما أن تحقيق كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها الزبائن إن تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لمصالح الزبون يتم من خلال عدة عناصر أهمها (مصطفى،15،2006)

2- التميز:

يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سمعة أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها (سامي، 2014) هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة توفير قطع الغيار والتصميم الهندسي وللاذاء جودة غير عادية (متميزة) مدي واسع من الخدمات المقدمة و وجود خطأ متكاملاً من المنتجات وأخيراً سمعة جيدة وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول.

التوجه الاستباقي (proactive orientation) (عرفها رشيد الزيايدي 2013:209)، بأنها جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى. تمثل إبعادها في الآتي (البحث عن الفرص - استطلاع المستقبل)

1- استطلاع المستقبل:

ان هناك سجالاتاً فكرياً حول مفهوم استطلاع المستقبل بالنسبة للمنظمات وهذا السجال يعود الي الاختلاف بين مفهوم الاستشراف والتخطيط والاستراتيجية فالاستشراف يقصد به الاستعداد لمواجهة المستقبل وهو رد فعل للتهديدات التي تواجه المنظمة في ضوء التهديدات الحالية والمستقبلية اما التخطيط فيعرف بأنه تصور مستقبلي مرغوب وكذلك تصور للوسائل الفعلية التي تؤدي إليه فهذا التعريف لا يختلف كثيراً عن مفهوم الاستشراف او الاستطلاع اما الاستراتيجية فهي خطة مستقبلية طويلة الأجل فهذا التعريف ايضاً لا يختلف عن مفهوم الاستطلاع والتخطيط والاستراتيجية الا ان الاستراتيجية تتحدث عن بعد النظر او التجديد والاستشراف بالمستقبل يتحدث عن تهيئة ظروف العمل لمواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً (ليبسور 2005) حيث يمكن للمنظمة ان تستخدم او تستشرق بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع السيناريوهات ويعرف السيناريو بانه جملة من التوصيفات للوضع المستقبلي او وضع صور بديلة للمستقبل وهذه الصور تكون مرغوبة او غير مرغوبة.

2- البحث عن الفرص الجديدة

وقد ذكر (البغدادي والجبوري، 2015) ان البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة علي التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة ويؤدي الي ظهور الزبائن وأسواق جديدة وتكون قنوات توزيع جديدة فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمييزة بالبحث والاختلاف والمرونة وأشار (pai,2007) اي أنشطة تعمل في البحث عن الفرص الجديدة تهدف الي تطوير منتج جديد وخلق منتجات وعمليات مبتكرة فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من ان تعطي مجالاً للاخرين باقتناتها.

6.1 تنظيم الدراسة:

بحيث يتناول الفصل الاول الإطار العام للدراسة والفصل الثاني يتكون من أربعة مباحث المبحث الأول يناول إستراتيجية المحيط الأزرق والمبحث الثاني يتناول الميزة التنافسية والمبحث الثالث يتناول التوجه الاستباقي والمبحث الرابع يتناول العلاقة بين المتغيرات ثم

يأتي الفصل الثالث متناولاً منهجية الدراسة والفصل الرابع يتناول عرض وتحليل البيانات والفصل الخامس يناقش فيها النتائج والتوصيات.

7.1 خاتمة الفصل

تناولت هذه الفصل مشكلة الدراسة واهمية الدراسة واهدافها وفرضيات الدراسة والمنهجية المتبعة وايضاً التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة واخيراً تنظيم الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الاول

استراتيجية المحيط الأزرق

0.1.2 المقدمة:

يستعرض هذا الفصل الاطار النظري حيث يتضمن الفصل اربعة مباحث يتناول، المبحث الاول مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وكذلك الفرق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء اما المبحث الثاني يتناول مفهوم الميزة التنافسية وابعادها والمبحث الثالث يتناول مفهوم التوجه الاستباقي وابعادها وهناك مبحث رابع يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1.1.2 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الاعمال الذي يتسم والتجديد حيث تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال النظريات والأراء التي أثرى بها كتاب الإدارة في جامعة هارفارد علي يد البروفيسر تشان كيم ومساعدته رينية مابورجون اللذين توصلا لتلك الإستراتيجية بعد دراسة مستقصية لعدد 30 شركة مستمرة في العمل لأكثر من مائة عام والمقارنة بين تلك الشركات ذات المجالات المختلفة، ويشير فيرولي سيلفا (viruli de silve,2008) أن علي الشركات التي ترغب في تحسين الجودة لديها والنجاح في ادائها، عليها أن تتبنى التحركات الإستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات إيجابية وإعادة الانتاج بشكل نظامي أكثر، فعندما يتم تطبيق تلك التحركات الإستراتيجية بشكل مركزي فسوف تؤدي لخلق مساحة جديدة وبالتالي محيط أزرق جديد.

وقد اقتبس مصطلح المحيط الأزرق (blue ocean) من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل (100) عام مثلاً كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل إن كثير من الصناعات لم يتوقع أن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل، ومع قليل من التأمل نجد كمّاً من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل لأن تكون صناعة اساسية بعد (20) عام (طالب والبناء، 2012).

جدول (1-2) يوضح إسهامات الباحثين لتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	المرجع	التعريف
1	mauborgneK, kim(2015)	كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد
2	Sloan pollak (2006)	انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي الي مساحات جديدة
3	Yang,(2007)	إستراتيجية المنظمة للحصول علي فضاء سوقي غير مختبر سابقاً والانتعاق من المنافسة
4	Coughlin,(2007)	إستراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر الي ممارسة المنافسة السعوية
5	Saxtof,(2008)	تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الأوئل في الصناعة
6	Layton,(2009)	التحركات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق إيداع القيمة
7	Baxter & lynne,(2008)	إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وإنخفاض الكلفة
8	طالب والبنا (2012)	البحث عن اسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي إستراتيجية عمل تحفز لخلق أسواق جديدة بدلاً عن التنافس في الصناعة الموجودة

الجدول إعداد الدارس بالاعتماد علي الدراسات السابقة (2019)

من خلال التعريفات السابقة فقد خلص الباحث الي تعريف إستراتيجية المحيط الازرق بأنها " إيجاد المناطق البعيدة من الاسواق والتي لم يقترب منها احد من المنافسين من خلال الابتكار والتطوير ".

2.1.2 إيجاد المحيطات الزرقاء

إن التقدم السريع والتكنولوجيا المتطورة والعولمة والتقلبات الإقتصادية أدت الي زيادة الصناعات المتوافرة في العالم كما سهلت إتاحة المعلومات عن الصناعات المختلفة مما ادي لزيادة تعقيد الوضع لمنظمات الأعمال للتنبؤ بما هو ناجع ومفيد للزبائن الحاليين،

وبالتالي فإن خلق محيط أزرق للمنظمة يحتاج منها لعمل شئ مختلف عن الآخرين وخصوصاً المنافسين لها، ويرى إدريس والغيص (1994) أن الكثير من المنظمات مصابة بظاهرة القصور التسويقي حيث أنها لا تستغل فرصة النمو والأسواق غير المكتشفة مما يعرضها للتهديد والإبطاء في النمو ولا تتكيف مع احتياجات السوق مركزة هدفها علي إنتاج سلع وخدمات متوهمة بأنها تتجه نحو النمو ومثل هذه المنظمات لا تفكر بالتميز عن المنافسين فقط ولكنها تكافح من أجل الوصول للميزة التنافسية فقط والتصارع من أجل الحصول علي التمايز وهذه المنافسة لم تنتج سوء (المحيط الأحمر) في الصراع المحتدم مع منافسيها، إن اهم ما يتصف به الإقتصاد العالمي هو زيادة حدة الصراع التنافسي ومدى تأثيره علي إستراتيجيات الأعمال وهذا الإتجاه الذي ساد في القرن العشرين في طريقه للزوال مع تزايد دموية المحيطات الحمراء حيث ستحتاج الإدارة للأهتمام اكثر بالبحث عن المحيطات الزرقاء من خلال خلق مساحات جديدة من السوق والأدا العالمي المستديم من خلال التحرك الإستراتيجي (طالب، والبنا، 2012).

3.1.2 المحيطات الزرقاء والحمراء

تمثل المحيطات الحمراء الأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات حيث تطرح الشركات منتجاتها وتزدحم الأسواق بها ويكون الصراع التنافسي علي أوجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة، ويرى كيم (kim) أن الاستراتيجيات التي تتحدد من خلال مستوي الطلب وتوفر الموارد تسمى المحيط الأحمر والتي تمثل الأماكن الموجودة أصلاً، كما يرى طالب والبنا (2012) انأن المخطط الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المحيط الأحمر يعتمد علي منافسة السوق إذ أن المنظمات تناضل من أجل الحفاظ علي حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسعي لتنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم إستراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ علي نفسها في البيئة الدموية.

اما المحيطات الزرقاء فهي تمثل الصناعات التي لم يتم إكتشافها بعد أو مناطق السوق النائبة البكر التي لم يصل إليها المنافسون ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية) والتي تشير للمحيط الأحمر أحمد، (2013).

جدول (2- 2) يوضح اهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والحمراء

وجه المقارنة	استراتيجية المحيط الاحمر	استراتيجية المحيط الازرق
مساحة السوق	التنافس ضمن مساحة السوق	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقاً
طبيعة السوق	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسين أمراً غير مطروح
طبيعة الطلب	إستغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والإستحواذ عليه
إستراتيجية الكلفة والقيمة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
الأشطة المنظماتية	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الإستراتيجي بين التميز وقيادة الكلفة	طبيعة المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة معاً

المصدر: (solan & lindse,2006)

4.1.2 ابعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - الزيادة - التقليل - الابتكار):

اعتمد (طالب والبناء، 2012) في اختيار ابعاد إستراتيجية المحيط الازرق بناء علي ما ورد في الأدبيات وآراء الباحثين الذين اتفقو علي هذه الابعاد (saxtoft,2008)، (yang,2007)، (gersasp, 2006)، (kim & mabourgne, 2015)، (siegemund, 2009). وتصاغ الابعاد (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) علي شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء:

ماهي العناصر التي يمكن الأستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حالياً؟

ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها علي المستوي الحالي للصناعة؟

ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوي الجودة الحالي للصناعة؟

ماهي العناصر التي يمكن إبتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل؟

حيث أنه من خلال الإجابة علي أول سؤالين يصبح لديك القدرة علي تصور طريقة تقليص التكاليف اكثر من المنافسين وتمنحك الإجابة علي آخر سؤالين القدرة علي تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف إيجاد أو إبتكار طلب جديد في السوق، وهذه الأبعاد تمثل الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة السوق الأزرق وهي كما موضح في الشكل التالي (christin,2008):

الشكل (1-2) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

التقليص	الإستبعاد
ماهي العناصر الواجب تخفيضها الي أقل من متوسط الصناعة الحالية	ماهي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها
الإبتكار	الزيادة
ماهي العوامل الواجب إبتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية	ماهي العناصر الواجب رفعها إلي ما فوق مستوي الصناعة

الشكل (1-2): يوضح ابعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (saxto,2008): source:

وقد ذكر الطائي(2006) إستحداث مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل (سيرك الشمس) في كندا حيث ساهم هذا السيرك بتقديم منتجات ثقافية تتسم بالأبداع والأبتكار وتقديم عناصر جديدة للمستهلك لم تتوفر في المنتجات المنافسة لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق (بسيرك الشمس)، حيث أدرج الطائي (2006) المثال التالي لتوضيح المقصود بتلك الأبعاد.

التقليص	الاستبعاد
- فرص الضياع والهدر - الخطر	- بيع المنتجات في موقع واحد - استبعاد الأفراد غير الأكفاء المصاريف الضخمة
الابتكار	الزيادة
ماهي العوامل الواجب إبتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية	- مكان بيع المنتجات العرض المتميز

شكل(1-2) يوضح مثال عملي لمصفوفة سيرك الشمس الكندي

المصدر: (الطائي، 2006)

وقد وضع (kim & mabourgne,2015) ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالعناصر التالية:

الزيادة raising: وتمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة علي زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية إحتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي علي منافسيها في السوق من حيث التركيز علي عنصر الزيادة (الطائي،2006).

الاستبعاد elimination: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر علي مستويات البيع أو الجودة فمثلا استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد أو استبعاد بعد الافراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن ان تقلل من تكاليف عملية الانتاج وبذلك يكون هدف المنظمة استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير علي عمل المنظمة.

التقليص reduction: ويتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليص حجم استثمارتها بقدر ما تستطيع الي الحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار الغير ضرورية، مثال لذلك تقليص الافكار او التطبيقات المضررة للبيئة وتنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.

الابتكار creation: يعد الابتكار من إحدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة علي الابتكار والتجديد علي اساس نام ومتطور، حيث أكد الصرن (2000) أن الابتكار يتمثل بإيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المنظمات علي أن تنتج بشكل أفضل لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها علي

تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادة ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.

وبذلك تسعى المنظمة العاملة وفق استراتيجية السوق الازرق أن تبتكر أعمالاً ومنتجات جديدة وكذلك إيجاد بيئية عمل مبتكرة وأساليب إنتاج وتسويق مبتكرة، حيث قدم كيم ومابورغان (kim & mabourgne,2006) أنموذج ابتكار القيمة أو ما يسمى بالانموذج الاستراتيجي والذي إقترح فيه الباحثان بأن تقديم القيمة دون ابتكار يصبح كتكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق والذي قد يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيهام شئ غير مستعدين لقبوله أو لشرائه ولهذا يفشل (الطائي، 2006).

المبحث الثاني

1.2.2 الميزة التنافسية وابعادها:

يشير كثير من الباحثين والدراسين الي العديد من ابعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدي تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات والتي تعني قدرة هذه المنظمات علي التفوق علي غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل هذه الابعاد: الكفاءة المتفوقة، والابداع المتفوقة، الجودة المتفوقة، المرونة المتفوقة، والسرعة المتفوقة، والاستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن اذ يتم التركيز والاهتمام في المنظمة علي تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن او القيمة التي يتمني الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات كما يتجه الاهتمام الي تحويل هذه الحاجات الي مجالات او قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية وتختار المنظمة الأبعاد التنافسية لها عند تقديم خدماتها وتلبية الطلبات في السوق حتي تعمل علي تحقيق الميزة التنافسية.

نجد ان هنالك العديد من الدراسات تناولت الميزة التنافسية منها:

- 1- دراسة عبد الرحمان رايس،(2017) الإبتكار التسويقي واثره على تافسية المؤسسة وتناول كل من الأبعاد التالية (التميز والتنوع - ملاءمة الأسعار - تقليص الاجال - الجودة والنوعية)
- 2- دراسة يوسف موسى،(2017) درس مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدي شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة في تحقيق الميزة التنافسية حيث تناول كل من الأبعاد التالية (جودة المنتج والخدمة - الاستجابة - فاعلية - كفاءة - المرونة - الكلفة - الأبداع)
- 3- ياسر عمر،(2018) تناولت استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد الاتية (الكلفة - الجودة - الاستجابة - الابداع)
- 4- عمر ياسين،(2018) تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستشباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الأستراتيجيات التسويقية حيث تناول كل من الابعاد التالية المتعلقة بالميزة التنافسية (سرعة الأستجابة - والتميز في الخدمات).

ولقد اعتمد الدراس في دراسته علي بعدين هما (سرعة الإستجابة - والتميز في الخدمات) لانها متقاربة من حيث علاقة المتغيرات.

الجدول (2-3) مفهوم الميزة التنافسية من وجه نظر العديد من الباحثين:

الترقيم	الباحث والسنة	المفهوم
-1	(Stevenson,2007)	بان الميزة التنافسية تهدف عملياً الي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة او الخدمة
-2	(Porter & Kramer,2006)	هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة التنافسي في السوق في كونها تمتلك أمراً يجعلها في وضع جاذب للزبائن أكثر من مثيلاتها
-3	(Covin& etal,2011)	هي خاصية معينة او مجموعة من خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها من غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الاطراف وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له اي منظمة ليس انتاج او تقديم المنتجات بل القدرة علي الاشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة
-4	(Somuyiwa&adebaya,2013)	خاصية او مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها وتحقق تلك الفترة لها المنفعة وتمكنها من التفوق علي المنافسين بما تقدمه من منتجات او خدمات جديدة
-5	(القريوتي واخرون 2014)	الخاصية او مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق علي منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة(2019)

2.2.2 ابعاد الميزة التنافسية

سنقتصر في دراستنا علي التركيز علي بعدين نظراً لان هنالك دراسة اعتمدت عليها من حيث التناسق دراسة (عمر ياسين محمد الساير الدليمي 2018) ويكون في الأتي:

1-سرعة الاستجابة: يشير (krajewski & ritzman,2003) الي ان سرعة الاستجابة تمثل في مدي تقديم المنظمات علي الوفاء باحتياجات الزبائن كمتطلباتهم كتسليم المنتجات في الوقت المحدد، كما ان تحقيق كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها علي تقديم المنتجات في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها الزبائن إن تحقيق ميزة تنافسية علي أساس تخفيض عنصر الزمن لمصالح الزبون يتم من خلال عدة عناصر اهمها (مصطفى،15،2006)

-التسليم السريع الذي يشير الي الوقت المستغرق بين أستلام طلبية الزبائن وتليبيتها

- التسليم في الوقت المحدد

- سرعة التطوير الذي يشير الي سرعة تقديم المنتجات

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات

- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن

2- التميز:

يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية ايضاً من خلال عرض سمعة او خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها (سامي, 2014) هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة توفير قطع الغيار والتصميم الهندسي وللاذاء جودة غير عادية(متميزة) مدي واسع من الخدمات المقدمة و وجود خطأ متكاملأ من المنتجات واخيراً سمعة جيدة وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما اذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ومن اهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية افضل ولفترة زمنية اطول:

-التميز علي اساس التفوق التقني

-التميز علي اساس الجودة

-التميز علي اساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك

-التميز علي اساس تقديم المنتج قيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع فيه

المبحث الثالث

1.3.2 التوجه الاستباقي

إن التغييرات التي حصلت في البيئة المحيطة دفعت المنظمات الي إيجاد موانع وحواجز أمام المنظمات المنافسة وبطرق مختلفة او القيام بمبادرات إستباقية في السوق كي تكون المنظمة صاحبة المبادرة الأولى وبذلك ستحقق المنظمة منافع عديدة منها تحقيق اقتصاديات الحجم وإستثمار منحنى الخبرة ودعم ولاء الزبائن وهو سينعكس في خفض الكلف فالخبرة هي المفتاح لتحقيق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة فالاستباقية دائماً ترتبط بفرص السوق الجديدة واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية ولقد وردت العديد من التعريفات للتوجه الإستباقي كما في الجدول(6):

الجدول (4-2) يوضح مفهوم التوجه الإستباقي من وجه نظر العديد من الباحثين:

الترقيم	الباحث والسنة	المفهوم
-1	(Caruang,2000)	هو القدرة علي اخذ مخاطرة عالية اكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي (إقرار ملاحقة المنافسين بالابداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم)
-2	(Dibenedeuo& song,2003)	هي المبادرات التي تنتقيها المنظمة لتمثل السلوك الفعال والذي يكون أساساً للابتكار والتجديد
-3	(جندب،2013)	بأنه المبادرة التي تتبناها المنظمة هو أساس الابتكار والتجديد
-4	(رشيدو الزياي 2013)	جهود المنظمة في التعرف علي احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها الي فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى
-5	(جلاب،2014)	توقع المنظمة الأحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف علي اساسها بقصد الحصول علي موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائننا وبلوغ اهدافها المنشودة

المصدر: إعداد الدارس استناداً الي المصادر المشار إليها في الجدول أعلاه

هنالك بعض الدراسات تناولت التوجه الاستباقي منها:

دراسة م.م أحمد، م. طارق، (2018) تناولت ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الآزمات بحيث تناول ابعادالتوجه الاستباقي (تحديد العلاقات التحذيرية - الاستعداد للازمة - احتواء الازمة - استعادة الأعمال - التعلم من الازمة)

دراسة د. عمر اسماعيل، انس خلو (2018) تناولت أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي (الأبتكاري والأستباقي) دراسة ميدانية على المصارف الخاصة السورية حيث درس التوجه الأستباقي من دون ابعاد

دراسة عمر ياسين، (2018) تناول الدور الوسيط للتوجه الأستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الأستراتيجيات التسويقية واستخدم بعدين في دراسته (استطلاع المستقبل - البحث عن الفرص)

لذا اعتمد الدارس في دراسته علي بعدين (استطلاع المستقبل - البحث عن الفرص) في دراسة المتغير الوسيط التوجه الاستباقي لان هذين البعدين متناسقين مع بقيت ابعاد المتغيرات الأخرى في الدراسة من حيث نتائج الدراسات السابقة.

2.3.2 أبعاد التوجه الاستباقي

وقد حدد (أحمد، 2011) مجموعة من الابعاد لقياس التوجه الاستباقي وهي (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص، وصناعة المستقبل) وسنحاول التركيز في دراستنا علي بعدين هما استطلاع المستقبل والبحث عن الفرص لانسجامهما مع ابعاد المتغير المستقل وكما ان استخدمها دراسة (عمر ياسين، 2018 مكرر)

استطلاع المستقبل:

ان هناك سجالاتاً فكرياً حول مفهوم أستطلاع المستقبل بالنسبة للمنظمات وهذا السجال يعود الي الاختلاف بين مفهوم الاستشراف والتخطيط والاستراتيجية فالاستشراف يقصد به الاستعداد لمواجهة المستقبل وهو رد فعل للتهديدات التي تواجه المنظمة في ضوء التهديدات الحالية والمستقبلية اما التخطيط فيعرف بأنه تصور مستقبلي مرغوب وكذلك تصور للوسائل الفعلية التي تؤدي إليه فهذا التعريف لا يختلف كثيراً عن مفهوم الاستشراف

او الاستطلاع اما الاستراتيجية فهي خطة مستقبلية طويلة الأجل فهذا التعريف ايضاً لا يختلف عن مفهوم الاستطلاع والتخطيط والاستراتيجية الا ان الاستراتيجية تتحدث عن بعد النظر او التجديد والاستشراف بالمستقبل يتحدث عن تهيئة ظروف العمل لمواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً (ليسور 2005) حيث يمكن للمنظمة ان تستخدم او تستشرق بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع السيناريوهات ويعرف السيناريو بانه جملة من التوصيفات للوضع المستقبلي او وضع صور بديلة للمستقبل وهذه الصور تكون مرغوبة او غير مرغوبة.

البحث عن الفرص الجديدة

وقد ذكر (البغدادى والجبوري، 2015) ان البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة علي التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة ويؤدي الي ظهور الزبائن وأسواق جديدة وتكون قنوات توزيع جديدة فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة وأشار (pai,2007) اي انشطة تعمل في البحث عن الفرص الجديدة تهدف الي تطوير منتج جديد وخلق منتجات وعمليات مبتكرة فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من ان تعطي مجالاً للاخرين باقتنامها.

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

0.4.2 المقدمة:

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية وتحقيق هذه الهدف تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات مع بين متغيرات الدراسة والتي تم تناولها في النقاط التالية:

1.4.2 العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية:

النسور(2016 م) .أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الإحصائي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية مكونة من 47 عنصر بهدف صياغة المشكلة، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت 322 شخص من المدراء ومساعديهم العاملين في المصارف التجارية السعودية في مدينة الرياض.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود أثر إحصائي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 2.80%، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز الميزة التنافسية في حقل الدراسة، كما وجد أن الاهتمام بالتجديد والابتكار يعد المصدر الرئيسي للتميز وتحقيق الميزة التنافسية لهذه

المصارف وبينت النتائج كذلك أن 5.59% من أف ارد العينة يروا أن المصارف التجارية في السعودية تتمتع بميزة تنافسية ناجمة عن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، كما أوصت الد ارسه على إستبعاد العناصر المكلفة للمصارف والتركيز على العمل بالطاقة الانتاجية القصوى للاستفادة من وفورات الحجم، التركيز على ميزة تسليم الخدمة للعميل بالوقت المناسب. وأخي أر، أوصت الد ارسه على إظهار أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاعات إقتصادية أخرى مثل : المواد الغذائية - صناعة الألبان، إضافة إلى بعض القطاعات الخدمية كالاتصالات والفنادق.

البياتي و سعيد(2016م). "المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الافردين".

هدفت الد ارسه إلى تحديد تأثير المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية، فقد جعل الباحثين إستراتيجية المحيط الأزرق هي المتغير المستقل وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق كمتغير وسيط، والمتغير التابع هو أبعاد الميزة التنافسية محل الدراسة وهي (الكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الابداع)، وتوصلا الباحثين لبناء مخطط فرضي يوضح تلك العلاقة. وتكونت عينة البحث من 33 مدير في مصرف الافردين.

وتشير نتائج الد ارسه إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج من السوق بينما لم يكن هناك أي تلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج الأخرى، كما أظهرت النتائج إلى أن التلاؤم بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية الدخول والخروج المبكر من

السوق يؤدي إلى تحقيق المصرف المبحوث محل الدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما إتضح أن سعي المصرف لإيجاد المصرف أفكار جديدة وتغيير الحالي منها بما يتلائم مع بيئة الأعمال يحقق ميزة تنافسية له، كما ظهر بأن سعي المصرف لإيجاد أفكار مصرفية جديدة بدلاً من م ازحمة المنافسين على الطلب الحالي يكون من خلال أفكار جديدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة بحيث ينعكس ذلك في تحقيق ميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بأن على المصرف أن يطبق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية.

عديلة (2014م) . " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكرة. "

تهدف الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين مدلول إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها منفردةً والميزة التنافسية المستدامة من خلال الموارد المتاحة (موارد ذات قيمة - موارد نادرة - موارد صعبة التقليد - موارد صعبة الاحلال - موارد صعبة النقل) وقد إستخدمت الباحثة مؤسسة إتصالات الجزائر بسكرة كحالة دراسة حيث إستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث 50 مفردة من موظفي المؤسسة حيث إستهدفت الكثير من العمال الإداريين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاء في الدرجة " مرتفع"، أيضاً مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة ذاتها جاء في الدرجة " مرتفع"، ومن نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها على نحو مستقل (الزيادة - التقليل - الاستغناء - الابتكار) في الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر لدى أف

أرد عينه البحث، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى الميزة التنافسية المستدامة لديهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الشخصية والوظيفية.

كما توصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي أن الخروج من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الشديدة لا يتطلب إنتاج كميات كبيرة أو تبني تكنولوجيا حديثة بقدر ما يتطلب إلى ابتكار القيمة، كذلك تحقق إستراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين وذلك لعدم معرفة قواعد اللعبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية المستدامة تكون من خلال اعتماد المؤسسة على مقدراتها الجوهرية الداخلية والمقدارات الخارجية لها، وكذلك تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يحقق ميزة تنافسية مستدامة، كما أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المؤسسة بالابتكار عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة وتحفيز العاملين، بالإضافة لضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسة

وجدت دراسة ياسر عمر، (2018) التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

وأيضاً دراسة (يوسف موسى، 2017) هدفت إلى معرفة مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية وإيضاً وجد أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

2.4.2 العلاقة بين التوجه الاستباقي والميزة التنافسية:

كشفت دراسة (عمر ياسين، 2016) والتي درست التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على الاستراتيجيات التسويقية فوجد أن هناك علاقة إيجابية.

علي (2013م). " متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير) غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة دور الاستراتيجيات القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي عامةً والجامعة الإسلامية خاصةً.

وإستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (120) (وتم إسترداد) 111 (إستبانة بنسبة 5.92%)، وإستخدمت الدراسة الأدوات الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافر بنسبة 16.75%، وأن الجامعة الإسلامية لديها القدرة على الاحتفاظ بـ أزيائها التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات إستدامتها في الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعة بمتطلبات إستدامة الميزة التنافسية، وأن تركز

الجامعة على بناء القدرات الاستراتيجية وامتلاك الموارد التي تتسم بالندرة، والاهتمام بالتحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية.

بوسالم والدوري (2011م). " أرس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر، ملتقى الدولي حول أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

ذهفت الد ارسه إلى قياس كل من أرس المال البشري، وأرس المال الزبائني، وأرس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة إتصالات الحج ازئر، وقد إستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد توصلت الد ارسه إلى عدة نتائج من أبرزها وجود دور لرأس المال البشري وأرس المال الهيكلي، وأرس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أوصت الد ارسه بضرورة إهتمام المؤسسة ب أرس المال الفكري كونه معب أر على كل القيم غير الملموسة، وضرورة إعطاء إهتمام أكبر ل أرس المال البشري وأرس المال ال زائني وذلك من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات للزبائن .

محسن والدعمي،(2012) "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث إستطلاعي في مؤسسة التأمين العارقية.

هدفت الد ارسه إلى نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عارقية خاصةً المؤسسة المبحوثة، وتقديم رؤية لإمكانية نجاح التطبيق العملي الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

وقد إستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم توزيع 40 إستبانة وتم إسترداد (عدد) 36 إستبانة تم إعتماها لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أهم نتائج وتوصيات وهي التزام الادارة العليا للمؤسسة بتهيئة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها الاستراتيجية والايان المطلق بهذه المتطلبات من قبل الادارة العليا، إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة عموما وتقنياتها وأساليبها المختلفة على وجه الخصوص، وزيادة قنوات الاتصال لإتاحة

الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا في الشركة.

3.4.2 أثر المتغير الوسيط (التوجه الاستباقي) في تفسير العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية:

نجد ان دراسة (عمر ياسين، 2016) التي تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية وكشفت الدراسة ان التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية.

4.4.2 خاتمة الفصل:

لقد احتوي الفصل هذا الفصل على اربعة مباحث وقد تناولت المبحث الاول مفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق وثم تناولت المبحث الثاني مفاهيم الميزة التنافسية بصورة مفصلة وجاء المبحث الثالث متناولاً مفهوم التوجه الاستباقي ثم اخيراً تناولت المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 مقدمة:

يركز هذا الفصل علي منهجية الدراسة ، وتشير المنهجية هنا الي وصف دقيق للطريقة والاجراءت التي اتخذها الدارس لتنفيذ هذا الدراسة ، يشتمل هذا الفصل علي نظرية الدراسة ، نموذج الدراسة المقترح ، وكذلك فرضيات الدراسة ، منهج الدراسة ، طبيعة الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي طبقت عليها ، بالاضافة الي مصادر جمع البيانات ، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات.

1.3 نظرية الدراسة:

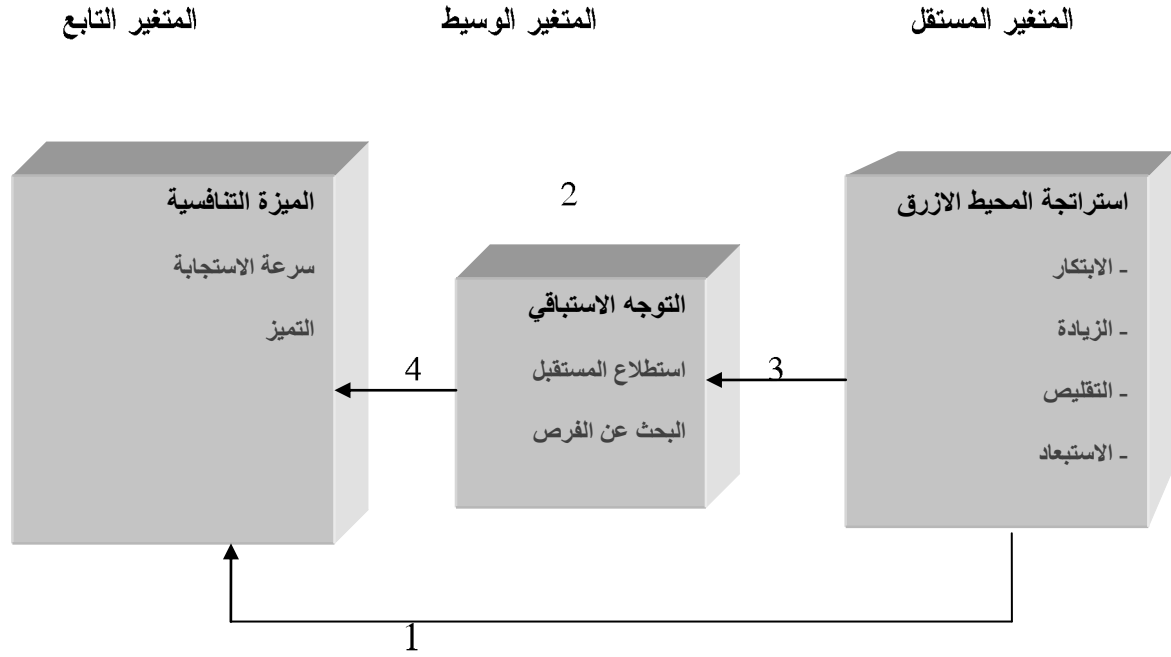
نظرية السبب والنتيجة:

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات السبب والنتيجة ، والذي يجب ان يحقق القياس العلاقة بينهما حتي يمكن إدارتها والتأكد من صحتها (يوسف ، 2015) يجب علي نظام القياس ان يجعل العلاقات (الفرضيات) بين الاهداف والمقاييس في الابعاد المتعددة واضحة بحيث يمكن إدارتها وجعلها مقبولة في المؤسسة. حيث يعتبر العالم البياني (كاروا بيثيكاوا) (1915-1989) الأب الحقيقي لحلقات الجودة لهذه النظرية ، قام بوضع إستراتيجية من أجل التعرف على المشاكل وافضل الطرق لحلها ، في مخطط يسمي السبب والتأثير، ويساعد هذا المخطط علي تحليل وإيجاد جميع المشكلات ، مهما كانت صغيرة وتعد من الادوات الاساسية لتطبيق الجودة الشاملة ، وتهدف هذه النظرية إلي تركيز الانتباه والاثر الايجابي وتعظيمه وتتكون هذه الفكرة من خطوط ورموز مصصمة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الاسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة ويلاحظ أن النتيجة او المشكلة علي الجانب الأيسر والاسباب وفروعها علي الجانب الايمن ، وتمثل هذه الاسباب المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر علي النتيجة كمتغير تابع سلباً ويجاباً.

2.3 نموذج الدراسة:

يستند نموذج الدراسة على اهداف الدراسة وأسئلة الدراسة ، فإنه يعرض كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع ، وكذلك ربط هذه المتغيرات لتشكل اختباراً علي هذه الدراسة.

شكل (1-3) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة 2019

3.3 تطوير فرضيات الدراسة:

من اجل الوصول الي اهداف هذه الدراسة بالاضافة الي العثور علي إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة أربعة فرضيات أساسية لاختبار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية

وجدت دراسة (يوسف موسى محمد الحوراني، 2017) (مدي تبني استراتيجية المحيط الازرق لدي شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة) فوجدت ان هناك علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية.

ايضاً كشفت دراسة (عمر ياسين محمد الساير الدلمي، 2016) التي تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على الاستراتيجيات التسويقية فوجد ان هناك علاقة تأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي التي تثبت تأثيرها المباشر في الميزة التنافسية.

من هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة التالية: هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية.

هناك علاقة إيجابية بين الابتكار وسرعة الاستجابة

هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والتميز

هناك علاقة إيجابية بين الابتكار واستطلاع المستقبل

هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والبحث عن الفرص

هناك علاقة إيجابية بين الزيادة وسرعة الاستجابة

هناك علاقة إيجابية بين الزيادة والتميز

هناك علاقة إيجابية بين الزيادة واستطلاع المستقبل

هناك علاقة إيجابية بين الزيادة والبحث عن الفرص

هناك علاقة إيجابية بين التقليل وسرعة الاستجابة

هناك علاقة إيجابية بين التقليل والتميز

هناك علاقة إيجابية بين التقليل واستطلاع المستقبل

هناك علاقة إيجابية بين التقليل والبحث عن الفرص

هناك علاقة إيجابية بين الاستبعاد وسرعة الاستجابة

هناك علاقة إيجابية بين الاستبعاد والتميز

هناك علاقة إيجابية بين الاستبعاد واستطلاع المستقبل

هنالك علاقة إيجابية بين الاستبعاد والبحث عن الفرص

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتوجه الاستباقي

لقد اشارات دراسة (عمر ياسين محمد الساير الدليمي 2016) التي تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء علي الاستراتيجيات التسويقية فوجد ان هناك علاقة تأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي التي تثبت تأثيرها المباشر في الميزة التنافسية.

من هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة: هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتوجه الاستباقي وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار واستطلاع المستقبل

هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار والبحث عن الفرص

هنالك علاقة إيجابية بين الزيادة واستطلاع المستقبل

هنالك علاقة إيجابية بين الزيادة والبحث عن الفرص

هنالك علاقة إيجابية بين التقليل واستطلاع المستقبل

هنالك علاقة إيجابية بين التقليل والبحث عن الفرص

هنالك علاقة إيجابية بين الاستبعاد واستطلاع المستقبل

هنالك علاقة إيجابية بين الاستبعاد والبحث عن الفرص

الفرضية الرئيسة الرابعة: هناك علاقة بين التوجه الاستباقي والميزة التنافسية

اشارة دراسة (عمر ياسين محمد الساير الدليمي، 2016) التي تناولت التوجه الاستباقي كمتغير وسيط وتأثيره علي الميزة التنافسية و وجد ان هناك علاقة تأثير إيجابية.

هنالك علاقة إيجابية بين استطلاع المستقبل وسرعة الاستجابة

هنالك علاقة إيجابية بين استطلاع المستقبل والتميز

هنالك علاقة إيجابية بين البحث عن الفرص وسرعة الاستجابة

هنالك علاقة إيجابية بين البحث عن الفرص والتميز

الفرضية الرئيسية الرابعة: التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية:

نجد ان دراسة (عمر ياسين محمد الساير الدليمي 2016) تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية.

من هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية وينبث من الفرض الفروض التالية:

التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية

التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين ابعاد استراتيجية المحيط الازرق وسرعة الاستجابة

التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين ابعاد استراتيجية المحيط الازرق والتميز

4.3 منهج الدراسة:

على ضوء طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى إلي تحقيقها، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد علي دراسة الواقع او الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها، تعبيراً كميّاً، ويوصفها رقمياً بما يوضح حجمها او درجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى وهذا المنهج لا يهدف الي وصف الظواهر او وصف الواقع كما هو ، بل الوصول الي استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويرها.(عبيدات، واخرون، 1997-ص188).

ويهدف المنهج الوصفي الي وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (استراتيجية المحيط الازرق) كمتغير مستقل و(التوجه الاستباقي) كمتغير وسيط و(الميزة التنافسية) كمتغير تابع.

5.3 طبيعة الدراسة:

تم الاعتماد في هذا الدراسة على الدراسة الوقتية وهي الدراسة التي يتم فيها جمع المعلومات على فترة زمنية قصيرة ، حيث تجمع البيانات عن عينة مختلفة لقطاعات متنوعة حول موضع معين في فترة زمنية معينة، وتختلف الدراسات الوقتية عن الطولية في انها تقيس متغيرات قليلة لعدد كبير من المفحوصين ، وتعد الدراسات الوقتية اقل تكلفة واقصر وقتا، وتتميز بسرعة ظهور نتائجها.

6.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة اما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من شركات الصناعات الغذائية العاملة في ولاية الخرطوم حسب احصائيات وزارة الصناعة والتجارة يبلغ اجمالي العينة (120) فرد.

بحيث قام الدارس بتوزيع عدد (120) استبانة لشركات الصناعات الغذائية العاملة بولاية الخرطوم استهدف فيها مدراء شركات الصناعات الغذائية واستردت منها (100)صالحة للتحليل.

7.3 مصادر وطرق الحصول علي البيانات:

تم الاعتماد علي مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر أولية ،ثانوية:

1/ مصادر ثانوية:

تم الاعتماد علي المصادر الثانوية للحصول على البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات جاهزة وتتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع المتخصصة والأبحاث المنشورة والمواقع علي شبكة الانترنت.

2/مصادر أولية:

تم الاعتماد علي المصادر الاولية للحصول علي البيانات تجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي (استراتيجية المحيط الازرق، التوجه الاستباقي، الميزة التنافسية)

وتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية ، حيث احتوى على أربعة أقسام كالآتي:

القسم الاول: البيانات الديمغرافية وشملت بيانات عن النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

القسم الثاني:يشمل استراتيجيات المحيط الازرق المتمثل في في أربعة ابعاد وهي الابتكار، الزيادة، التقليص، الاستبعاد.

القسم الثالث:يشمل الميزة التنافسية في بعدين وهما سرعة الاستجابة، التميز.

القسم الرابع: يشمل التوجه الاستباقي في بعدين ايضاً وهما أستطلاع المستقبل، البحث عن الفرص.

تم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع للتعرف علي قوة موافقة او عدم موافقة المستقضي منهم علي العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمسة فئات او درجات كما موضح في الجدول التالي:

جدول(3-1) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019

8.3 مصادر فقرات الاستبيان:

بناء علي ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان وذلك علي النحو التالي:

1/البيانات الديمغرافية:

وشملت: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

2/استراتيجية المحيط الازرق:

كل الصناعات غير المجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة امرآ غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد (mauborgne, kim & 2015).

3/ الميزة التنافسية:

بان الميزة التنافسية تهدف عملياً الي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة او الخدمة (Stevenson,2007).

4/التوجه الاستباقي:

الخاصية او مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق علي منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة (القيوتي واخرون، 2014).

الجدول (2-3) يوضح قياس عبارات جودة استراتيجية المحيط الازرق

بعد الابتكار: يتمثل في ايجاد وخلق افكار جديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن				
				تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد.
				تطبق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها.
				تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على اداء أعمالها.
				لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الأبداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات.
				تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير علي ازهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج.
				يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن إدارة الأبداع والابتكار والتجديد.
				تطبق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعدنا علي تحقيق ميزتها التنافسية.
بعد الزيادة : يمثل زيادة بعض الاشياء التي ستكون لها القدرة علي زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك				
				تبحث الشركة عن طرق التسليم الأفضل للزبائن من خلال الزيادة في منافذ التوزيع.

					تسعى الشركة علي زيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة.
					تحرص الشركة علي زيادة مستوي جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائننا وزيادة ارباحها.
					يساعد ادخال تقنيات وطرق جديدة علي استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات الانتاجية - الجودة - البيئة) في زيادة المبيعات.
					تسعى الشركة لأدخال وسائل جديدة في المنتج.
					تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائننا.
بعد التقليل: يمثل هذا المؤشر من خلال تقليل بعض اجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف					
					تسعى الشركة باستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها.
					تعتمد الشركة سياسة التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها.
					يوجد لدي الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف الغير ضرورية.
					تسعى الشركة لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها.
					تعمل الشركة علي تقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الأنتاجية.
					تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليل العناصر المضرة للبيئة.
بعد الاستبعاد: يمثل هذا المؤشر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي تقلل من التكاليف ولا تؤثر علي اعمل المنظمة					
					تقوم الشركة بإستبعاد بعض المعدات والأنظمة الأنتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة. مثال: التخلص من ماكينات الانتاج القديمة
					تستبعد الشركة بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية.
					تعمل الشركة علي إستبعاد مندوبي المبيعات او رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نسب البيع.
					تعمل الشركة علي تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات.
					تستبعد الشركة الإجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية واثاء تقديم الخدمة او المنتج، خصوصاً الغير مجدية للزبون.

إعداد الدارس بالاعتماد علي بيانات الدراسة الميدانية 2019

3/ الميزة التنافسية:

بان الميزة التنافسية تهدف عملياً الي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة او الخدمة (Stevenson,2007).

وتم قياس الميزة التنافسية في بعدين ، سرعة الاستجابة ، البحث عن الفرص كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم(3-3) يوضح عبارات قياس الميزة التنافسية

القسم الثالث: الميزة التنافسية: هي المصدر الذي يعزز وضع المنظمة التنافسي في السوق				
بعد سرعة الاستجابة:يشير الي مدي تقديم المنظمة علي الوفاء باحتياجات الزبائن في الوقت وبالسرعة المناسبة				
1	تمتاز المنظمة بسرعة الاستجابة للعود لحاجات الزبائن.			
2	تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الصناعي.			
3	تمتلك المنظمة مجموعة من العمليات التي تلبى حاجات المختلفة للمتعاملين معها.			
بعد التميز:يشير الي ان المنظمة يحقق ميزة تنافسية من خلال عرض سمعة او خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها				
1	تتبنى المنظمة معايير ضمان الجودة بجميع اقسامها.			
2	تشجع المنظمة العاملين علي مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المنظمات الاخرى.			
3	تتميز المنظمة بقدرتها علي تحقيق التميز بمجال عملها.			

إعداد الدارس بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

4/التوجه الاستباقي:

الخاصية او مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق علي منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة (القيوتي واخرون، 2014).

وتم قياس التوجه الاستباقي بالعبارات الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(3-4) يوضح عبارات التوجه الاستباقي

القسم الرابع: التوجه الاستباقي: هي المبادرات التي تنتقيها المنظمة لتمثل السلوك الفعال والذي يكون اساساً للابتكار والتجديد				
بعد استطلاع المستقبل: يعني بها الاستشراف بالمستقبل يتحدث عن تهيئة ظروف العمل لمواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً				
				1. تسعى الشركة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية في ضوء امكانياتها الحالية.
				2. تنظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة.
				3. تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة.
				4. تستخدم الشركة نماذج تكيفية للتكيف مع المستقبل.
بعد البحث عن الفرص: يتمثل في قدرة المنظمة علي التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة				
				1. تميل المنظمة الي العقلانية بتشخيص الفرص.
				2. تستغل المنظمة الفرص قبل غيرها من المنافسين.
				3. تمتلك المنظمة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب بسرعة للفرص الجديدة.
				4. تستخدم المنظمة أسلوب التنبؤ في إيجاد الفرص الأكثر تأثيراً.

إعداد الدارس بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

9.3 قياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية والتوجه الاستباقي وتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من الأبعاد كما هم موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (4-3) يوضح قياس متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات
1	المتغيرات الديمغرافية	5
2	استراتيجية المحيط الأزرق	24
3	الميزة التنافسية	6
4	التوجه الاستباقي	8
الأجمالي		43

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2009)

اختبار دقة وثبات نتائج المقاييس:

تشير دقة المقاييس وثبات نتائجها إلى مدى خلوه من الأخطاء وبذلك يتم التأكد من تماسكه وثبات نتائجها عند قياس مختلف العناصر الموجودة به. بمعنى آخر مدى الاستقرار والتماسك الموجدين في المقياس المستخدم لمقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقياس. (سيكاران، 2006)

ثبات الاداة:

يشير إلى قدرة الاستبيان في الحصول على نفس النتائج لو كررت الدراسة في ظرف مشابهة باستخدام نفس الاداة (الاستبيان).

التناسق الداخلي:

ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له بمعنى اختبار لدرجة تناسق إجابات المستصقية منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس وإلى المدى الذي يقىس كل سؤال نفس المفهوم ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الإرتباط بين مكونات المقياس وهو معامل ألفا كرونباخ (سيكاران، 2006)

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 20 استبانة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-5) يوضح اختبار دقة وثبات المقاييس

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	7	.804
الابتكار	6	.819
الزيادة	6	.810
التقليص	5	.835
الاستبعاد	3	.812
المتغير الوسيط	3	.808
استطلاع المستقبل	4	.859
البحث عن الفرص	4	.788
المتغير التابع		
سرعة الاستجابة		
التميز		

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جودة وصلاحية المقياس:

توفر الثقة في المقياس شرط ضروري ولكن غير كافي للتعرف علي جودة المقياس، فإن مقياس ما قد يعطي نتائج ثابتة ونسبة أخطاء محدودة ولكن لا يقيس المفهوم الذي ينوي الدارس قياسه، لذا لابد من توفير صلاحية المقياس والتي توفر التأكد بأننا نقيس المفهوم الذي خططنا لقياسه ، هناك عدة مقاييس لصلاحية قياس جودة المقاييس منها: صلاحية المحتوى، صلاحية المفهوم ، صلاحية المعيار (سيكاران،2006).

وتم اختبار صلاحية المحتوى والتي تشير الى ان المقياس قد تضمن عدداً كافيًا وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم وصلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه، ومن أجل ذلك تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين من ذوي الدراية للتعرف علي صلاحية محتوى المقياس ، وتم الأخذ برأيهم في إجراء التعديلات علي عبارات الاستبيان.

10.3 خاتمة الفصل:

قد تناولت هذا الفصل نظرية الدراسة ، وفرضيات الدراسة ، منهج الدراسة ، طبيعة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات ، وقياس المتغيرات حسب ما ورد في الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1.4 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية لافراد الذين اجري عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الي درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (120) استبانة على شركات الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم وتمكن الدراس من استلام ردود المبحوثين في فترة وجيزة جداً الجدول رقم (1) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين يلاحظ من الجدول (1) ان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (100) استبيان بنسبة (83.3%) من اجمالي الاستبيانات الموزعة ، الاستبيانات التي لم ترد (20) استبيانة بنسبة (36.67%) اما عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%) اما عدد الاستبيانات صالحة للتحليل فيساوي (100) بنسبة (83.3%) من اجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الاسئلة او الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جميع بيانات الدراسة الميدانية كما يتضح من الجدول (1):

جدول رقم (4-1)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 100)

النسبة%	العدد	البيان
100%	120	الاستبيانات الموزعة
83.3%	100	الاستبيانات المستردة
36.67%	20	الاستبيانات التي لم ترد
0%	0	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
83.3%	100	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

4. 2. تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين :

الجدول (5-1) يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة

النسبة%	العدد		البيان
76%	76	نكر	الجنس
24%	24	أنثي	
100%	100		المجموع
1%	1	دون الجامعي	المؤهل العلمي
51%	51	جامعي	
48%	48	فوق الجامعي	
100%	100		المجموع
21%	21	أقل من 30 سنة	العمر
58%	58	30 وأقل من 40	
16%	16	40 وأقل من 50	
5%	5	50 وأقل من 60	
100%	100		المجموع
4%	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26%	26	5 وأقل من 10 سنوات	
49%	49	10 وأقل من 15 سنة	
5%	5	15 وأقل من 20 سنة	
16%	16	20 فأكثر	
100%	100		

%1	1	لا يوجد	الدورات التدريبية
%32	32	دورة وحدة	
%67	67	أكثر من دورة	
%100	100		المجموع

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميداني (2019)

4. 3 التحليل العاملي للميزة التنافسية:

التحليل العاملي

تأتي الحاجة لاجراء التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لأختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة علي متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير علي حسب انحرافها عن الوسط الحسابي ثم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في اجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ، حيث تم اعطأ كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

وقد اخضعت بيانات الاستبان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة ، حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوي من العلاقة في العامل الاخرى (زغلول،2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي علي الافتراضات التي تقدمت دراسة (hai et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

- 1- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في المصفوفة
- 2- لا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3- الا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0.5)
- 4- ان تكون قيمة الاشتراكيات الأولية (Communalities) للبنود اكثر من (0.5)
- 5- الا يقل تشبع (loading) العامل عن (0.5) مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الاخرى
- 6- الا تقل قيم الجزور الكامنة (Eigen values) عن الواحد

التحليل العاملي للميزة التنافسية:

اجري التحليل العاملي لعدد (6) عبارات تستخدم لقياس الميزة التنافسية الجدول (3) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

	التحليل العاملي	
	2	1
تمتاز المنظمة بسرعة الاستجابة للوعد لحاجات الزبائن.	.351	-0.077
تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الصناعي.	.483	-0.224
تمتلك المنظمة مجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المختلفة للمتعاملين معها.	.025	.317
تتبنى المنظمة معايير ضمان الجودة بجميع اقسامها	.353	.069
تشجع المنظمة العاملين علي مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المنظمات الاخرى.	-.005	.347
تتميز المنظمة بقدرتها علي تحقيق التميز بمجال عملها.	.294	.634

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

4.4 التحليل العاملي لاستراتيجية المحيط الازرق:

اجري التحليل العاملي لعدد (24) عبارة تستخدم لقياس مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق الجدول (4) التالي يوضح التحليل العاملي للمتغير المستغل استراتيجية المحيط الازرق

	التحليل العاملي	
	2	1
تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير علي اذهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج.	.857	.187
تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة.	.833	-0.187
يوجد لدي الشركة جهات مسؤولة عن إدارة الأبداع والأبتكار والتجديد.	.796	
تسعي الشركة علي زيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة.	.795	-0.168
تعمل الشركة علي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الأنتاجية.	.769	-0.383
لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الأبداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات.	.756	.146

تسعي الشركة لتقليص المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها.	.752	
يساعد ادخال تقنيات وطرق جديدة علي استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات الانتاجية - الجودة - البيئة) في زيادة المبيعات.	.749	- .388
تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها.	.746	.178
تسعي الشركة لأدخال وسائل جديدة في المنتج.	.741	- .102
تطبق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها.	.736	.144
تعمل الشركة على خلق بيئة أبتكارية بما يشجع العاملين على اداء أعمالها.	.702	.295
تحرص الشركة علي زيادة مستوي جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة ارباحها.	.696	- .234
تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة	.662	.154
تعتمد الشركة سياسة التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها.	.631	
تطبق الشركة الاستراتيجيات الأبتكارية التي تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.	.586	.331

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

5.4 التحليل العاملي للتوجه الاستباقي: (الوسيط)

الجدول (5) التالي: يوضح التحليل العاملي لمؤشرات التوجه الاستباقي كمتغير وسيط

	التحليل العاملي	
	1	2
تستغل المنظمة الفرص قبل غيرها من المنافسين.	.855	
تميل المنظمة الي العقلانية بتشخيص الفرص.	.854	
تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة.	.818	
تمتلك المنظمة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب	.816	
تنظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة.	.814	
تسعي الشركة لتحقيق اهدافها الاسياسية في ضوء امكانياتها الحالية.	.811	
تستخدم المنظمة أسلوب التنبؤ في إيجاد الفرص الأكثر تأثيراً.	.646	
تستخدم الشركة نماذج تكيفية للتكيف مع المستقبل.		.870

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

6.4 اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

للتأكد منى درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانه بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (6) أدناه معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
المستقل	الابتكار	.804
	الزيادة	.819
	التقليص	.810
	الاستبعاد	.835
الوسيط	استطلاع المستقبل	.812
	البحث عن الفرص	.808
التابع	سرعة الاستجابة	.859
	التميز	.788

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

7.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (7) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، وكما يتضح لنا ان الوسط الحسابي لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3) ما عدا مؤشر الاستبعاد في المتغير المستقل استراتيجية المحيط الازرق (4.4) وايضاً مؤشر سرعة الاستجابة في المتغير التابع (4.0) ومؤشر التميز ايضاً في المتغير التابع (4.0).

الجدول (7) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	والانحراف المعياري
الابتكار	مستقل	3.85	1.0
الزيادة	مستقل	3.91	1.0
التقليص	مستقل	3.97	.919
الاستبعاد	مستقل	4.4	.601
سرعة الاستجابة	تابع	4.0	.989
التميز	تابع	4.0	.991
استطلاع المستقبل	وسيط	3.75	.106
البحث عن الفرص	وسيط	3.5	1.0

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

8.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف علي العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك اقويأ بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية او عكسية وبشكل تعتبر ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت بين (0.30-0.70) اما اذا كانت الارتباط اكثر من (0.70) تعبر العلاقة قوية

بين المتغيرات الجدول (3-4) التالي: يوضح قيم الارتباطات للمتغيرات

استطلاع المستقبل	البحث عن الفرص	التميز	سرعة الاستجابة	الاستبعاد	التقليص	الزيادة	الابتكار
.695	.268	.458	.309	.261	.669	.643	.1
.557	.202	.281	.194	.197	.752	.1	.643
.644	.181	.378	.337	.221	.1	.752	.669
.301	.297	.342	.561	.1	.221	.197	.267
.523	.442	.706	.1	.561	.337	.194	.309
.638	.369	.1	.706	.342	.378	.281	.458
.404	.1	.369	.442	.297	.101	.202	.268
.1	.401	.638	.523	.301	.644	.557	.695

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019

1.5.4 اختبار العلاقة بين الابتكار واستطلاع المستقبل:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الي التعرف علي تاثير الابتكار علي استطلاع المستقبل. تم الاعتماد علي معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد علي (R^2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالاضافة الي استخدام اختبار F لتعرف علي معنوية نموذج الانحدار وقد تم الاعتماد علي مستوي الدلالة 0.05 للحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي قيمة بيتا للمتغير الابتكار (0.309) ومستوي المعنوية (0.02).

جدول رقم (4-4)

الانحدار المتعدد لاستراتيجية المحيط الازرق(الابتكار)

المتغير المستقل	استطلاع المستقبل
استراتيجية المحيط الازرق (الابتكار)	.309
R^2	.096
ΔR^2	.087
Adjusted R^2	.096
F change	10.379

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

جدول رقم (5-4)

نتيجة اختبار الفرضية الاولى:

حالات الأبحاث	هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار واستطلاع المستقبل
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الابتكار واستطلاع المستقبل

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

اختبار العلاقة بين الابتكار والبحث عن الفرص:

جدول رقم (4-6)

الانحدار المتعدد للابتكار والبحث عن الفرص

البحث عن الفرص	المتغير المستقل
.695	استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار)
.482	R^2
.477	ΔR^2
.482	Adjusted R^2
91.370	F change

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (4-7)

نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

حالات الأثبات	هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار والبحث عن الفرص
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الابتكار والبحث عن الفرص

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار العلاقة بين الزيادة واستطلاع المستقبل

جدول رقم (4-8)

الانحدار المتعدد للزيادة واستطلاع المستقبل:

استطلاع المستقبل	المتغير المستقل
.202	استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة)
.041	R^2
.041	ΔR^2
.031	Adjusted R^2
4.177	F change

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (4-9)

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

حالات الأبحاث	هنالك علاقة إيجابية بين الزيادة واستطلاع المستقبل
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الزيادة واستطلاع المستقبل

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

الجدول رقم(9-10)

الانحدار المتعدد للزيادة والبحث عن الفرص:

البحث عن الفرص	المتغير المستقل
.557	استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة)
.310	R^2
.310	ΔR^2
.303	Adjusted R^2
44.33	F change

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

جدول رقم (4-11)

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

حالات الأبحاث	هنالك علاقة إيجابية بين الزيادة والبحث عن الفرص
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الزيادة والبحث عن الفرص

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

اختبار أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل) وسرعة الاستجابة:

جدول رقم (4-12)

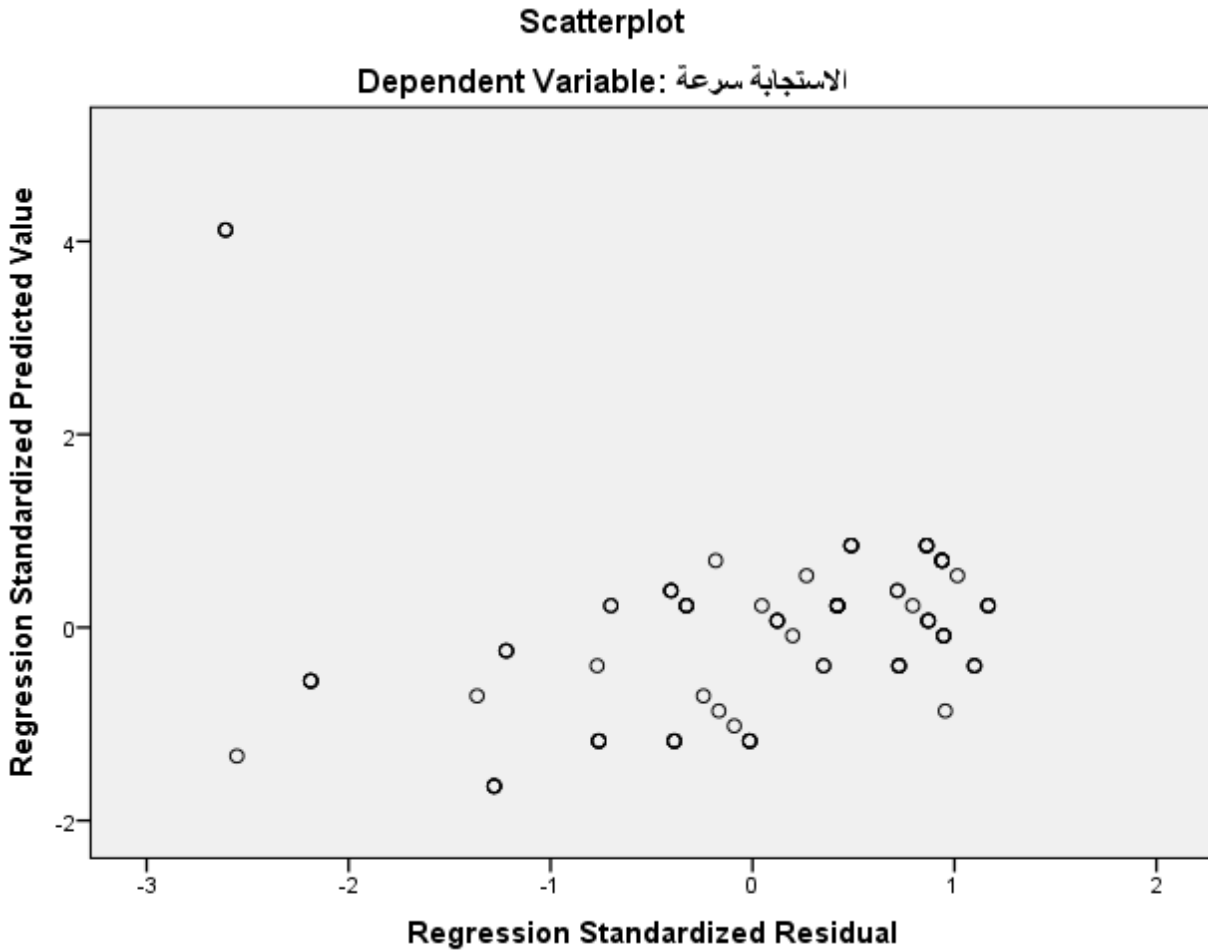
اختبار اثر استطلاع المستقبل وسرعة الاستجابة:

سرعة الاستجابة				
	نموذج(3)	نموذج(2)	نموذج (1)	
	-0.072	-0.281	.309	استراتيجية المحيط الازرق (الابتكار)
		-0.363	.561	سرعة الاستجابة
1.090***				سرعة الاستجابة*الابتكار
	.695	.309	.195	R^2
	.482	.096	.195	ΔR^2
	.477	.087	.187	Adjusted R^2
	10.379	91.370	23.790	F change

Level of significany * $p < 0$. ** $p < 0.5$ *** $p < 0$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

شكل رقم (4-1)
اختبار اثر استطلاع المستقبل وسرعة الاستجابة:



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)
من الشكل (1) نستنتج انه كل ما كان درجة الانتشار اتجاه اقل من 0.5 اوسع كان العلاقة قوية نلاحظ من الشكل هنالك علاقة اثر قوية بين التوجه الاستباقي (سرعة الاستجابة) والميزة التنافسية (استطلاع المستقبل)

جدول رقم (4-12)

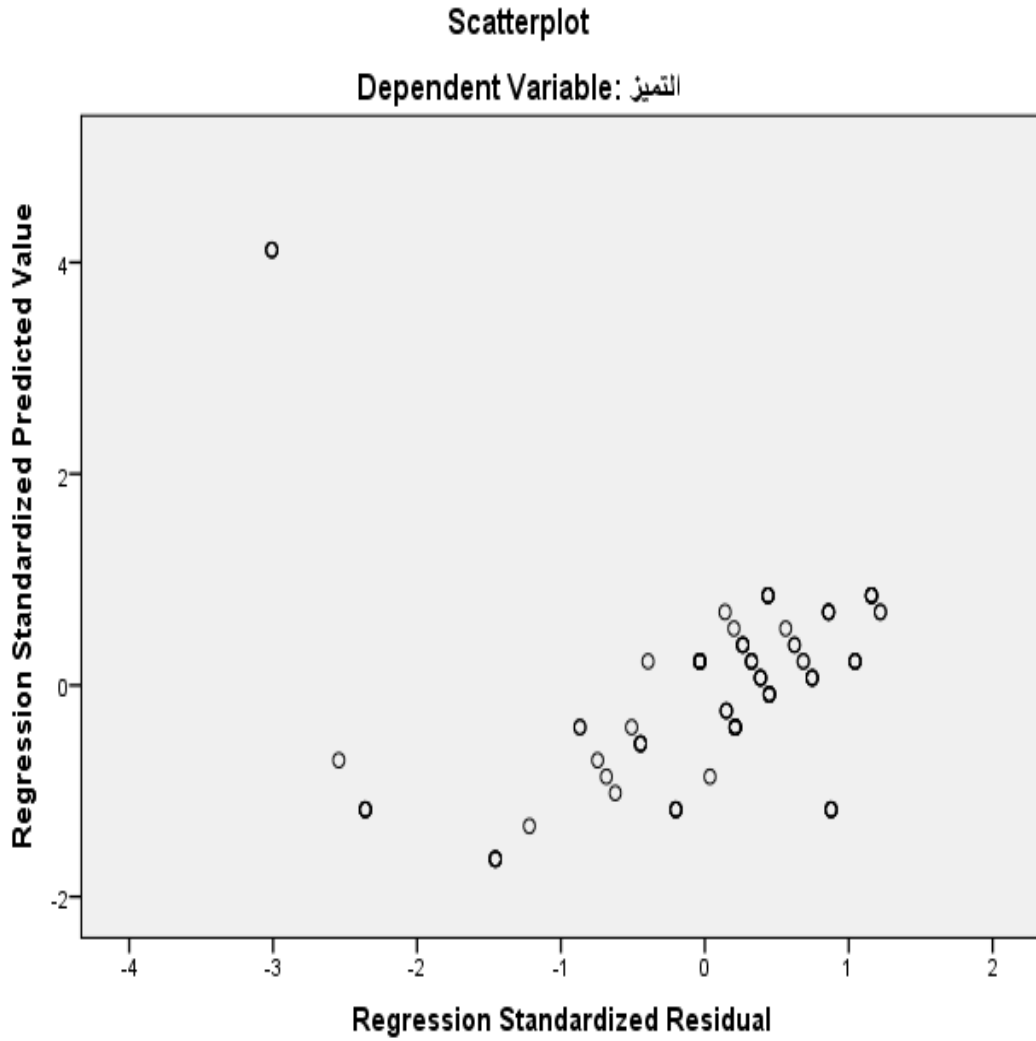
اختبار أثر استطلاع المستقبل والتميز:

التميز				
	نموذج (3)	نموذج (2)	نموذج (1)	
	-0.212	0.202	0.557	استراتيجية المحيط الازرق (الزيادة)
		-0.865	-0.153	التميز
1.232***				التميز* الابتكار
	.303	.041	.136	R^2
	0.030	.125	.136	ΔR^2
	.254	.126	.127	Adjusted R^2
	0.125	24.101	15.402	F change

Level of significany * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الشكل رقم (4-2) يوضح العلاقة بين استطلاع المستقبل والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)
من الشكل (2) نستنتج انه كل ما كان درجة الانتشار اوسع في اتجاه اقل من 0.5 كان العلاقة قوية نلاحظ من الشكل هنالك علاقة اثر قوية بين التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل) والميزة التنافسية (التميز)

الجدول رقم (4-13)

اختبار اثر البحث عن الفرص وسرعة الاستجابة:

البحث عن الفرص				
	نموذج(3)	نموذج(2)	نموذج (1)	
	0.425	0.644	0.523	استراتيجية المحيط الازرق (التقليص)
				البحث عن الفرص
1.0650				البحث عن الفرص*التقليص
	.482	.310	.274	R^2
	.325	.312	.274	ΔR^2
	.352	.465	.266	Adjusted R^2
	54.520	8.201	36.932	F change

Level of significany *p<0. **p<0.5***p<0

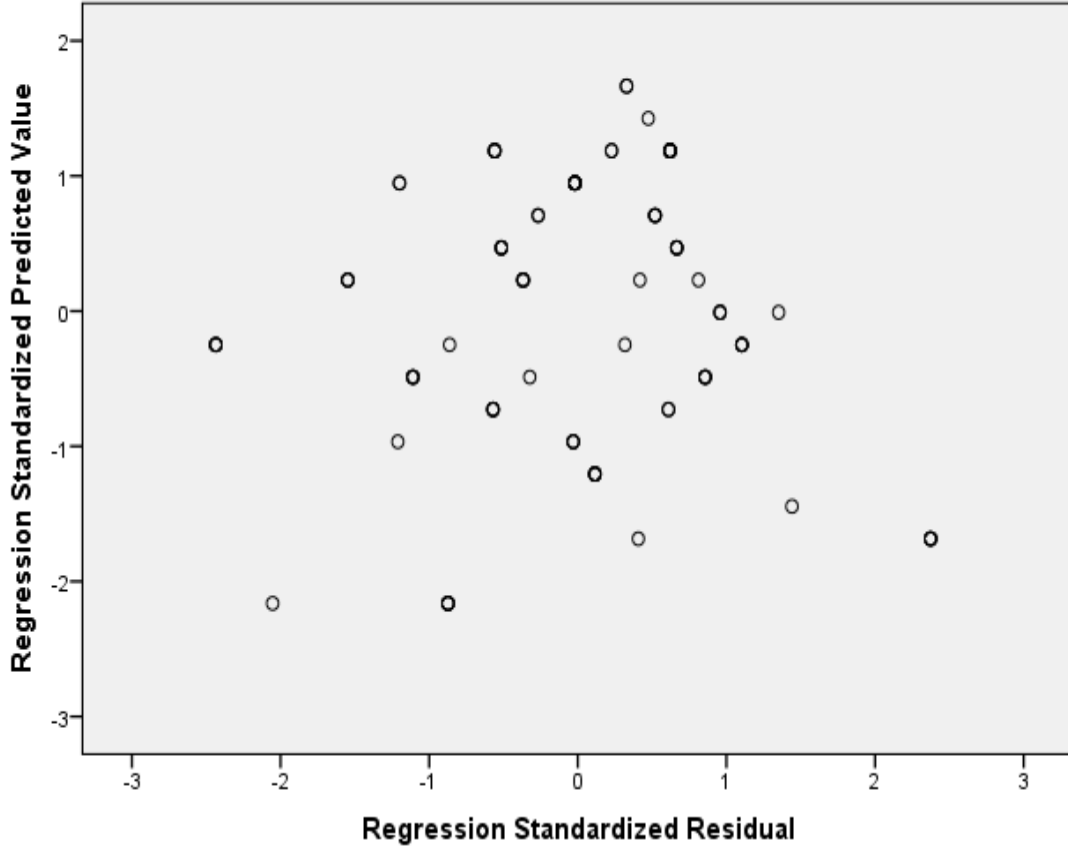
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

شكل رقم (3-4)

اختبار أثر البحث عن الفرص وسرعة الاستجابة

Scatterplot

Dependent Variable: الاستجابة سرعة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الشكل (3) نستنتج انه كل ما كان درجة الانتشار اوسع في اتجاه اقل من 0.5 كان العلاقة قوية نلاحظ من الشكل هنالك علاقة اثر قوية بين التوجه الاستباقي (البحث عن الفرص) والميزة التنافسية (سرعة الاستجابة)

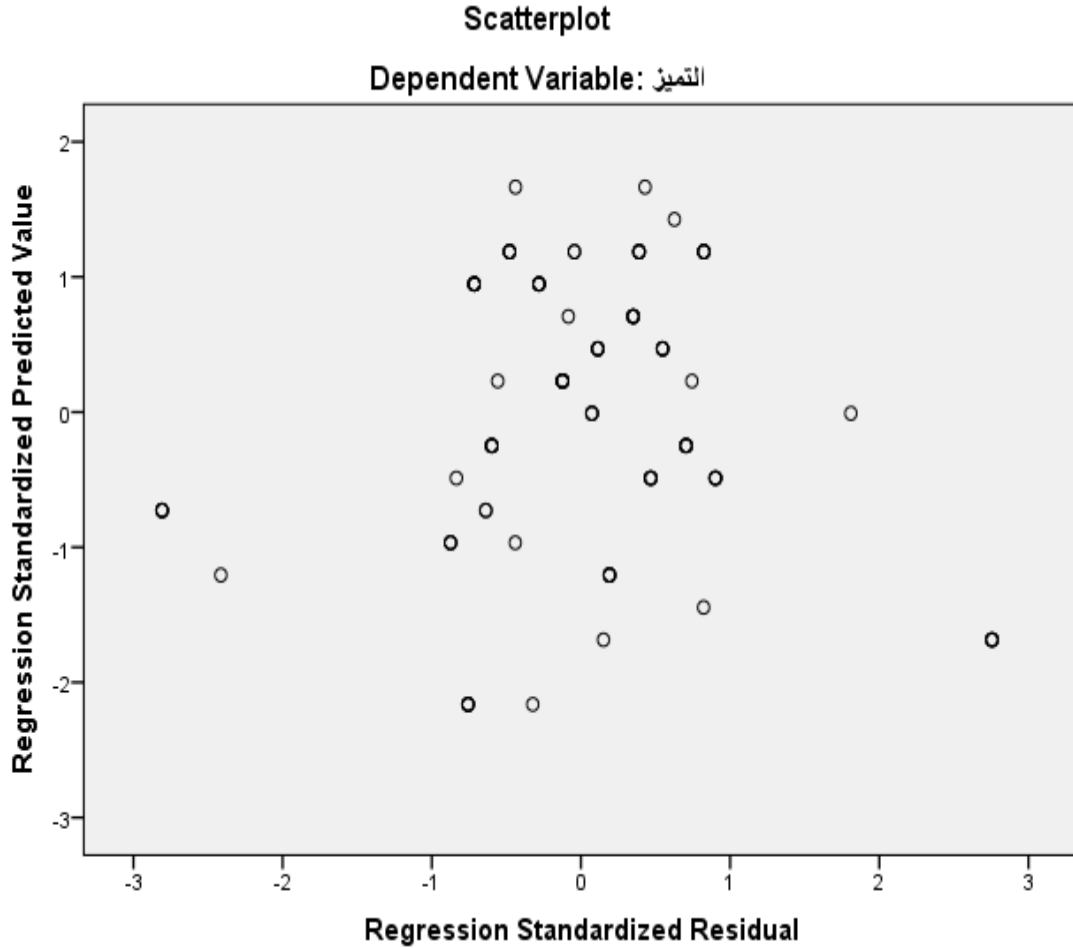
الجدول رقم (4-14)
اختبار أثر البحث عن الفرص والتميز

البحث عن الفرص				
	نموذج(3)	نموذج(2)	نموذج (1)	
	-0.002	0.096	0.635	استراتيجية المحيط الازرق (الاستبعاد)
		-0.245		البحث عن الفرص
1.301***				البحث عن الفرص*الاستبعاد
	0.085	0.04	.407	R^2
	0.098	0.054	.407	ΔR^2
	0.412	0.071	.401	Adjusted R^2
	17.525	12.433	67.242	F change

Level of significany * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

شكل رقم (4-4)
اختبار أثر البحث عن الفرص والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)
من الشكل (4) نستنتج انه كل ما كان درجة الانتشار اوسع في اتجاه اقل من 0.5 كان العلاقة قوية نلاحظ من الشكل هنالك علاقة اثر قوية بين التوجه الاستباقي (البحث عن الفرص) والميزة التنافسية (التميز)

جدول رقم (4-15)

نتائج اختبار الفروض:

تتوسط العلاقة	مؤشرات التوجه الاستباقي يتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية
تتوسط العلاقة	استطلاع المستقبل تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وسرعة الاستجابة
تتوسط العلاقة	استطلاع المستقبل تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتميز
تتوسط العلاقة	البحث عن الفرص تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وسرعة الاستجابة
تتوسط العلاقة	البحث عن الفرص تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتميز
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الابتكار واستطلاع المستقبل
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الابتكار والبحث عن الفرص
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الابتكار والبحث عن الفرص

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ثم مناقشة ثم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل ومن ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من التوافق والاختلاف، ثم تتم الإشارة الي أوجه القصور في هذه الدراسة، ثم تقديم المقترحات من وجهة نظر الدارس للبحوث المستقبلية، ثم يختتم الملخص.

2.5 ملخص النتائج:

هناك علاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية

هنالك علاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية من خلال التوجه الاستباقي

3.5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

أولاً: هنالك علاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية

1.3.5 الفرضية الاولى: استراتيجية المحيط الازرق يؤثر في الميزة التنافسية

لقد توصلت الدراسة ان استراتيجية المحيط الازرق من خلال مؤشراتها (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) يؤثر في الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة - التميز) وقد انفتحت مع دراسة (م.ايمن عبدالله محمد احمد البدراني 2017) التي تناولت استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي لقد اجريت الدراسة علي شركة زين للاتصالات بالموصل وتألفت عينة البحث من(34) فرد ووجود ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الازرق وتحقيق التميز التنافسي.

كما توافقت مع دراسة (يوسف موسى محمد الحوراني 2017) التي تناولت (مدي تبني استراتيجية المحيط الازرق لدي الشركات الصناعية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة) وتألفت عينة البحث من (120) موظف (مدراء الشركات ومدراء التسويق والانتاج ومدراء العمليات) من عدد (45) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة فوجد ان هناك علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة.

2.3.5 الفرضية الثانية: التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق

والميزة التنافسية:

قد توصلت الدراسة ان التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق

والميزة التنافسية

وقد اتفقت مع دراسة (عمر ياسين محمد السابر الدليمي 2016) التي تناولت الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية وشملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين عددهم (50) فوجد ان هناك علاقة تأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي التي تثبت تأثيرها المباشر في الميزة التنافسية.

4.5 النتائج:

اظهرت نتائج الدراسة ان بعد (الاستبعاد والابتكار والزيادة والتقليص) حققوا أعلى متوسط حسابي (4.4)، (3.97)، (3.83)، (3.85) مما يؤكد ان استراتيجية المحيط الازرق يوثر بشكل كبير على الميزة التنافسية وايضاً جاءت نتائج التحليل داعمة كلياً وجزئياً لتؤكد وجود تأثير بين استراتيجية المحيط الازرق من خلال التوجه الاستباقي في الميزة التنافسية.

5.5 تأثيرات الدراسة:

1.5.5 التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة استراتيجية المحيط الازرق من خلال التوجه الاستباقي كمتغير وسيط في تحقيق الميزة التنافسية. تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به استراتيجية المحيط الازرق للشركات السودانية (ولاية الخرطوم) العاملة في مجال الصناعات الغذائية في وجود التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة (استطلاع المستقبل - البحث عن الفرص) والتعرف على متغيرات الدراسة المؤثرات المنصبة عليها واظهرت النتائج ان التوجه الاستباقي تتوسط العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية.

2.5.5 التأثيرات التطبيقية:

ضرورة الاهتمام من الشركات السودانية العاملة في مجال الصناعات الغذائية باهمية تطبيق استراتيجية المحيط الازرق من اجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارها في السوق بعيداً عن المنافسات الدامية والتقلب على الظروف الاقتصادية الراهنة التي تمر بها البلاد من خلال التوجه الاستباقي اي عندما يكون هنالك (استراتيجية محيط ازرق + توجه استباقي = ميزة تنافسية)

من هذا المنطلق تؤكد النتائج ضرورة اهتمام شركات الصناعات الغذائية في السودان باهمية كبيرة لاستراتيجية المحيط الازرق وتطبيقها وفق مقاييس علمية التي تستخدم بيئة شركات الصناعات الغذائية مما تساعد في تحقيق ميزة تنافسية.

تساعد شركات الصناعات الغذائية من الابتعاد من المنافسة الدامية وجعله العمل في بيئة صافية وخالية من المنافسة.

تساعد شركة الصناعات الغذائية العاملة في السودان من مجابهة الظروف الاقتصادية الحالية التي تمر بها البلاد.

6.5 جوانب القصور:

1. اختصر الدراسة بمنطقة محددة بالشركات الصناعات الغذائية بالسودان
 2. شملت الدراسة القطاعات الصناعات الغذائية بالسودان فقط مما يحد امكانية تعميم
 3. تناولت هذه الدراسة الميزة التنافسية بأبعادها (سرعة الاستجابة، التميز) هذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد الميزة التنافسية التي جاءت في معظم الادبيات الدراسات السابقة.
- #### 7.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. اجراء دراسات أخرى يتم فيها استخدام أدوات أخرى تناولت متغيرات بأبعاد أخرى علي استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية.
 2. تجري دراسات تشمل المدن المختلفة بالسودان او مجموعة من الدول.
 3. أجراء دراسات تشمل قطاعات صناعية مختلفة.
- #### 8.5 الخاتمة:

تناولت الدراسة استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية والتوجه الاستباقي كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية بالسودان ولاية الخرطوم وتوصلت الي النتائج الاتي: أظهرت النتائج الدعم الكلي والجزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية من خلال التوجه الاستباقي كمتغير وسيط. كما أوصت الدراسة بالاتي:

1. علي شركات الصناعات الغذائية في السودان أن تعمل علي زيادة اهتمامها باستراتيجية المحيط الازرق وخاصة أبعاد الميزة التنافسية
2. ان تعمل الشركات علي الابتعاد من المنافسة الدامية واتجاهها نحو استراتيجية المحيط الازرق نظراً للظروف المحيطة بها
3. ضرورة تنمية ابعاد الميزة التنافسية والانتفاع منها في تحقيق الاهداف المستمرة لشركات الصناعات الغذائية.

المراجع والمصادر العربية:

1. ابوبكرن مصطفى (2005) مغل اسلراجل فف إءارة الالسوئق فف المنشاءال المعاصرة مصر: الءار الءامعفة
2. اءمء، مءمء (2010) اسلراللءة المعهل الازرق بءلاً من المعهل الاءمر
3. اءمء، عمر مءمء قاسم (2011) أئر الالوءه الالساقل فف الءقلق المفة الالسافة لءف البنوك الءءارة الكوئففة رسالة ماعسلفلر عفر منسور ءامعة الشرق الالوسل الارءن
4. إءرفس واآرون (1994) إءارة الالسوئق مءل اسلراللءة اللبلققف، الكوئف مءكبلل الفلاآ للنشر والالوزفع
5. الهاءف، بوقلقول (2004) إءارة الالءفر ولاءفرها علف عملفة الابداع والالبلكار فف
6. المطفرف، ففصل (2015) أئر الالوءه الابداعف علف الءقلق مفة الالسافة ءراسة مفءائف علف المنءملا الصناعفة العامة فف السائل السوري 29 (1)
7. البفائف، فائلر، سعفء، عباس (2016) الموءمة بفن اسلراللءة المعهل الازرق واسلراللءة الءآول والآروج من السوآ ولاءفرها فف الءقلق المفة الالسافة ءراسة اسللاعة لعةنة من المءفرفن فف مصرف الراءفن - مءلة كلية المأمون الءامعة، (27)
8. السلمي، علف، (2011) إءارة الموارء البشرفة الالساللءة، ءار عرلف للنشر كالطباعة، القاهرة
9. القرفوئف، اءمء (2005) إءارة الابداع، الموءمر العلمف الالول، الارءن ءامعة الاسراء بءر، فاءف (2006) ءور نظم المعلومات فف الءقلق المفة الالسافة ءراسة فف قلاع الصناعلا ءوائف الارءن
10. البفائف، مءمء، عبءالكرفم، نصر (2011) واقع رفاءة الأعمال الصءفرة والمؤلوسلة وسبل الالزفها فف الاقلصاء الفللسلئفف، مءلة ءامعة القدس المفللولة للابآال والءراسلا، (2)23
11. لفسبور، كراس (2015) الالسلرافال الاسلراللءة: المشاكل، المناهج، الالرب مفشال ءوءف وقبس المهامف، الكراس رقم 20 الطبعة المرفءة والمنقءة عن شركة المآبر وشركائه
12. موءآوشن عثمان (2008) الءلفص الالكالف كمءل لءم المفة الالسافة فف الموءسلا الصناعفة الءزائففة
13. مصلفف، أءمء سفء، (2006) إءاءة البناء كمءل الالسافف، اآلار الإءارة نشرة فصفلة عن المنءمة العربفة، المنءمة العربفة للالئمفة الإءارففة، الءء (16) أفلول .

- 14.كيم، تشان، وماوبرغن، رينية (2005) استراتيجية المحيط الازرق، تبذع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة (ترجمة جانبوت حافظ) دمشق: دار الفكر دمشق
- 15.رسلاند، محمد، عبدالكريم، نصر (2001) واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات
- 16.محمد، حباية (2012) دور الرأسمالي الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراة علوم في علوم في علوم التسيير - جامعة الجزائر المؤسسة، الجزائر
- 17.عادل، مروغ (2013) دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة جامعة محمد خيضر، الجزائر
- 18.مجلة جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد العدد الثالث عشر، (2018)
- 19.مجلة جامعة حماة - المجلد الثاني - العدد الرابع - (2019)
- 20.مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد (4) العدد، (9) السنة، (2012)
- 21.مجلة الإدارة والاقتصاد the journal of Administrationg Economics السنة الاربعون - العدد مئة وعشرة، (2017)
- المراجع الأجنبية:

- 1- Adams, L. & lamote.(2003) knowledge management Systems And Develobing Sustainable Copetitive Advanatge, Journal of Knowledge management 1.7(2)
- 2- Alhaddi, Hanan,(2014) Blue Ocean Sustainability for strategic Management
- 3- Kim, C., & Mauborgne, R (2015) Blue Ocean Strategy, Boson Massachusetts Harvard Business school pres.
- 4- Mara & Ministry of Education (2014). “Sustainable Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises Through a Qualitative Lens: Insights on Intellectual Capital
- 5- Lee & Pae & Park (2014). “The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage”.
- 6- Dilworth, J. (1992). Operation Management, Design Planning and Control for Manufacturing and Services, New York: McGraw-Hill.
- 7- Daft, Richard. (2001). Organizatio and Desighn, 7th ed., NewYork: Western College

جدول البيانات من واقع الدراسات السابقة:

المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	منهج الدراسة	اهم النتائج	التوصية ببحوث مستقبلية
ياسر عامر 2018	استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	استراتيجية المحيط الأزرق	-	الميزة التنافسية	وصفي تحليلي	توصل الباحث علي ان مدير المنظمة باستخدامه لاستراتيجية المحيط الأزرق يستطيع من خلاله ابتكار قيمة والذي يمكن مدير المنشأة من وضع المبدأ الوظيفي في تطوير المنظمة	-
ابعد المتغيرا ت		-الاستبعاد -التقليص -الزيادة -الابتكار		-الكلفة -الجودة -الاستجابة -الابداع			
عبد الرحمن رايس 2017	الابتكار التسويقي واثره علي تنافسية المؤسسة	الابتكار التسويقي	-	الميزة التنافسية	وصفي تحليلي	ان الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة او مؤقتة فان ذلك ينبغي ان يكون حسب درجة كثافة الابتكار	ينبغي علي المؤسسات المبحوثة ان تشجع وتدعم مالات الابتكار بمختلف انواعها من خلال اعتمادها علي منهجية معينة نظراً لمساهمتها في افراج المعرفة الي واقع ملموس
ابعد المتغيرا ت				-التميز والتنوع -ملاءمة الاسعار -تقليص الاجال -الجودة والنوعية			

<p>يوسف موسي 2017</p> <p>ابعد المتغيرا ت</p>	<p>مدى تبني استراتيجية المحيط الازرق لدي شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية</p>	<p>استراتيجية المحيط الازرق</p> <p>-الابتكار -الزيادة -التقليص الاستبعاد</p>	<p>-</p>	<p>الميزة التنافسية</p> <p>-جودة المنتج الخدمة -الاستجابة -فاعلية -كفاءة - المرونة -الكلفة -الابداع</p>	<p>وصفي تحليلي</p>	<p>وجد الباحث ان هنالك اهتمام ملحوظ بدرجة كبير من قبل شركات المنتجات الغذائية علي تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق بدورها في خلق اسواق جديدة بعيداً عن المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية</p>	<p>-</p>	
<p>ايمان عبد محمد احمد 2015</p> <p>ابعد المتغيرا ت</p>	<p>استراتيجية المحيط الازرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي</p>	<p>استراتيجية المحيط الازرق</p> <p>-الاستبعاد -التقليص -الزيادة -الابتكار</p>	<p>-</p>	<p>التميز التنافسي</p> <p>-التميز -القيمة المدركة للمعمل</p>	<p>وصفي تحليلي</p>	<p>هنالك قدر كبير من الاتفاق بين عدد من الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية علي ابعاد او مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق - الاستبعاد- الزيادة- التقليص- الابتكار</p>	<p>ان زيادة اهتمام اداء الشركة المبحوثة باستراتيجية المحيط الازرق كونها الادوات الاساسية التي تساعدها في تحقيق التميز التنافسي</p>	<p>-</p>

لشهب الصادق 2015	دور الابتكار في تنمية الميز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	الابتكار	-	الميزة التنافسية	وصفي تحليلي	لم تعد الميزة التنافسية دائمة نظراً لاستناد المنافسة في الوقت الراهن وهو ما يحتم للمؤسسات السعي الدائم لتجديدها باستمرار ويعتبر الابتكار عامل رئيسي في ذلك	وضع آليات فعلية لدعم تشجيع الابتكار عن طريق نظام حوافز فعال للافراد المبتكرين	ابعاد المتغيرا ت
احلام عديلة 2014	دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق اليزة التنافسية المستدامة	استراتيجية المحيط الازرق	-	الميزة التنافسية	وصفي	ان استراتيجية المحيط الازرق تقوم علي خلق طلب جديد مما يقود الي ساحة سوق بدون منازع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	ان اداة الاستبانة وحدها غير كافية للاجابة عن اشكالية الدراسة وضرورة الاعتماد علي الملاحظة المباشرة وتشخيص محيط المؤسسة	ابعاد المتغيرا ت

المدرس عمر ياسين محمد الساير 2018	الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء علي الاستراتيجيات التسويقية	الاستراتيجيات التسويقية	التوجه الاستباقي -استطلاع المستقبل -البحث عن الفرص الجديدة	الميزة التنافسية -سرعة الاستجابة -التميز في الخدمات	وصفي تحليلي		وصي الباحث يربط التوجه الاستباقي مع استراتيجيات تسويقية اخر
نانسي داؤد 2011	استراتيجية المحيط الازرق ودورها في ريادة منتجات واسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الاردن	استراتيجية المحيط الازرق	استراتيجية الازرق	ريادة المنتجات والاسواق	استراتيجي تحليلي	ان اصحاب العمل والحكومات بالتوجه نحو الابتكار والريادة لتلبية حاجات سوق العمل المتطورة	استخدام استراتيجية المحيط الازرق يؤدي الي ابتكار القيمة

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
تساهم ابتكار الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	22.75	34.197	.728	.923
تطبق الشركة مبادا الابتكار في عملياتها	22.90	34.937	.723	.923
تعمل الشركة علي خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين علي اداء اعمالها لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات	22.50	33.737	.826	.913
تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتتمثلة بالتاثير علي ازهان ومشاعر العملا لتسويق المنتج	22.65	34.029	.759	.920
يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن ادارة الابداع والابتكار والتجديد	22.70	34.958	.786	.918
	22.65	32.029	.853	.910

تطبيق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعدنا علي تحقيق ميزتها التنافسية	22.55	35.734	.760	.920
---	-------	--------	------	------

Case Processing Summary

	N	%
Valid	20	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
تبحث الشركة عن طرق التسليم الافضل للزبائن من خلال الزيادة في منافذ التوزيع	19.25	13.987	.767	.463
تسعي الشركة علي زيادة مبيعاتها من خلال فتحفروع جديدة	19.00	13.368	.658	.475
تحرص الشركة علي زيادة مستوي جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبئانها وزيادة ارباحها	19.20	16.379	.466	.569
يساعد ادخال تقنيات وطرق جديدة علي استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات الانتاجية - الجودة - البيئة)	19.05	14.050	.701	.478

تسعي الشركة لادخال وسائل جديدة في المنتج تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها	19.10	13.779	.651	.485
18.65	22.661	-.286	.899	

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
تسعي الشركة باستمرار لتقليل الايخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها تعتمد الشركة سياسية التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها	19.05	27.839	.827	.924
19.05	28.261	.706	.938	

يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال التكاليف الغير ضرورية تسعي لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها تعمل الشركة علي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة	19.00	25.158	.895	.914
	18.85	28.976	.641	.946
	18.55	26.682	.900	.915
	19.00	25.684	.921	.911

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
تسعي الشركة باستمرار لتقليل الايخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها تعتمد الشركة سياسية التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها	19.05	27.839	.827	.924
يوجد لدي الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال التكاليف الغير ضرورية	19.00	25.158	.895	.914
تسعي لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها	18.85	28.976	.641	.946
تعمل الشركة علي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية	18.55	26.682	.900	.915

تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة	19.00	25.684	.921	.911
---	-------	--------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
تقوم الشركة باستبعاد بعض المعدات والانظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة مثالك التخلص من ماكينات الانتاج القديمة	16.05	16.471	.532	.897
تستبعد الشركة بعض الانشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية	15.95	15.629	.660	.869

تعمل الشركة علي استبعاد مندوبي المبيعات او رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نصب البيع	15.45	15.524	.696	.862
تعمل الشركة علي تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية واثناء تقديم الخدمة او المنتج خصوصاً الغير مجدية للزبون	15.80	13.642	.859	.821
	15.75	13.250	.852	.822

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
تسعي الشركة باستمرار لتقليل الاخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها	19.05	27.839	.827	.924

تعتمد الشركة سياسية التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها يوجد لدى الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال التكاليف الغير ضرورية	19.05	28.261	.706	.938
تسعي لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها تعمل الشركة علي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية	18.85	28.976	.641	.946
تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة	18.55	26.682	.900	.915
	19.00	25.684	.921	.911

تقوم الشركة باستبعاد بعض المعدات والانظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة مثالك التخلص من ماكينات الانتاج القديمة	16.05	16.471	.532	.897
تستبعد الشركة بعض الانشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية	15.95	15.629	.660	.869
تعمل الشركة علي استبعاد مندوبي المبيعات او رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نصب البيع	15.45	15.524	.696	.862
تعمل الشركة علي تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات	15.80	13.642	.859	.821

تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية واثناء تقديم الخدمة او المنتج خصوصاً الغير مجدبة للزبون	15.75	13.250	.852	.822
---	-------	--------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
تمتاز المنظمة بسرعة الاستجابة للوعد لحاجات الزبائن	7.65	5.082	.609	.733
تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الصناعي تمتلك المنظمة مجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المختلفة للمتعاملين معها	7.80	5.221	.510	.841
	7.55	4.366	.787	.535

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسعي الشركة باستمرار لتقليل الايخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها تعتمد الشركة سياسية	19.05	27.839	.827	.924
التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها	19.05	28.261	.706	.938
يوجد لدي الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال التكاليف الغير ضرورية	19.00	25.158	.895	.914
تسعي لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال استخدامها	18.85	28.976	.641	.946

تعمل الشركة علي تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الانتاجية	18.55	26.682	.900	.915
تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليص العناصر المضرة للبيئة	19.00	25.684	.921	.911

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
تقوم الشركة باستبعاد بعض المعدات والانظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة مثالك التخلص من ماكينات الانتاج القديمة	16.05	16.471	.532	.897

تستبعد الشركة بعض الانشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية	15.95	15.629	.660	.869
تعمل الشركة علي استبعاد مندوبي المبيعات او رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نصب البيع تعمل الشركة علي تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات	15.45	15.524	.696	.862
تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية واثاء تقديم الخدمة او المنتج خصوصاً الغير مجددة للزبون	15.80	13.642	.859	.821
	15.75	13.250	.852	.822

تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتاثير علي ازهان ومشاعر العملاء لتسويق

المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

V	لا اوفق	5	5.0	5.0	5.0
a	بشدة				
li	لا اوفق	20	20.0	20.0	25.0
d	محايد	16	16.0	16.0	41.0
	اوافق	30	30.0	30.0	71.0
	اوافق بشدة	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن ادارة الابداع والابتكار والتجديد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	لا اوفق	6	6.0	6.0
a	بشدة			
li	لا اوفق	8	8.0	14.0
d	محايد	19	19.0	33.0
	اوافق	29	29.0	62.0
	اوافق بشدة	38	38.0	100.0
	Total	100	100.0	

تطبق الشركة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعد علي تحقيق ميزتها التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	لا اوفق	1	1.0	1.0
a	بشدة			
li	لا اوفق	14	14.0	15.0
d	محايد	18	18.0	33.0
	اوافق	44	44.0	77.0

اوافق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Statistics

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	الدورات التدريبية
N Valid	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.2400	2.05	2.47	3.03	2.66
Median	1.0000	2.00	2.00	3.00	3.00
Mode	1.00	2	2	3	3
Std. Deviation	.42923	.757	.521	1.058	.497
Sum	124.00	205	247	303	266

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	76	76.0	76.0	76.0
انثي	24	24.0	24.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

V	اقل من 30	21	21.0	21.0	21.0
a	30 و اقل من	58	58.0	58.0	79.0
l	40				
d	40 و اقل من	16	16.0	16.0	95.0
	50				
	50 و اقل من	5	5.0	5.0	100.0
	60				
	Total	100	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	دون	1	1.0	1.0
a	جامعي	51	51.0	52.0
l	جامعي	48	48.0	100.0
d	فوق الجامعي			
	Total	100	100.0	100.0

سنوات الخبرة

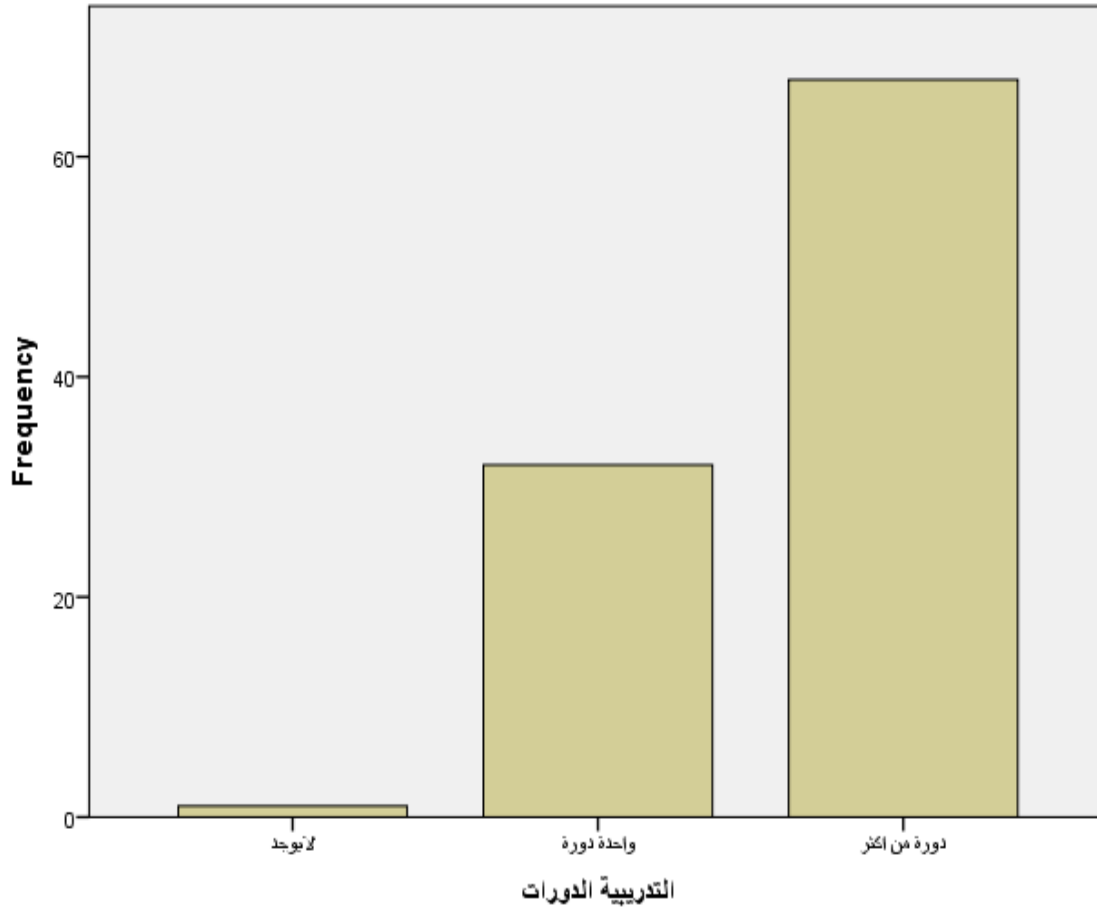
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	اقل من 5 سنوات	4	4.0	4.0
a	5 و اقل من 10	26	26.0	30.0
l	سنوات			
d	10 و اقل من 15	49	49.0	79.0
	سنة			

15واقل من 20 سنة	5	5.0	5.0	84.0
20سنة فاكثر	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

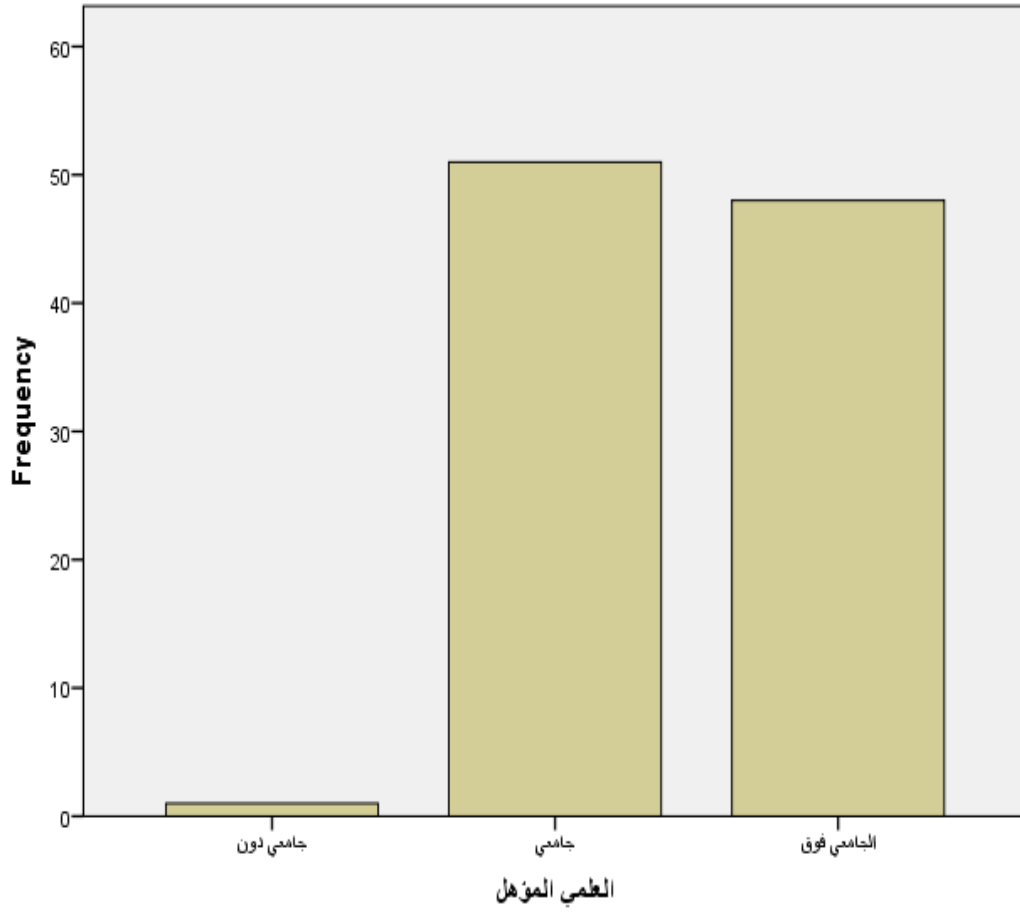
الدورات التدريبية

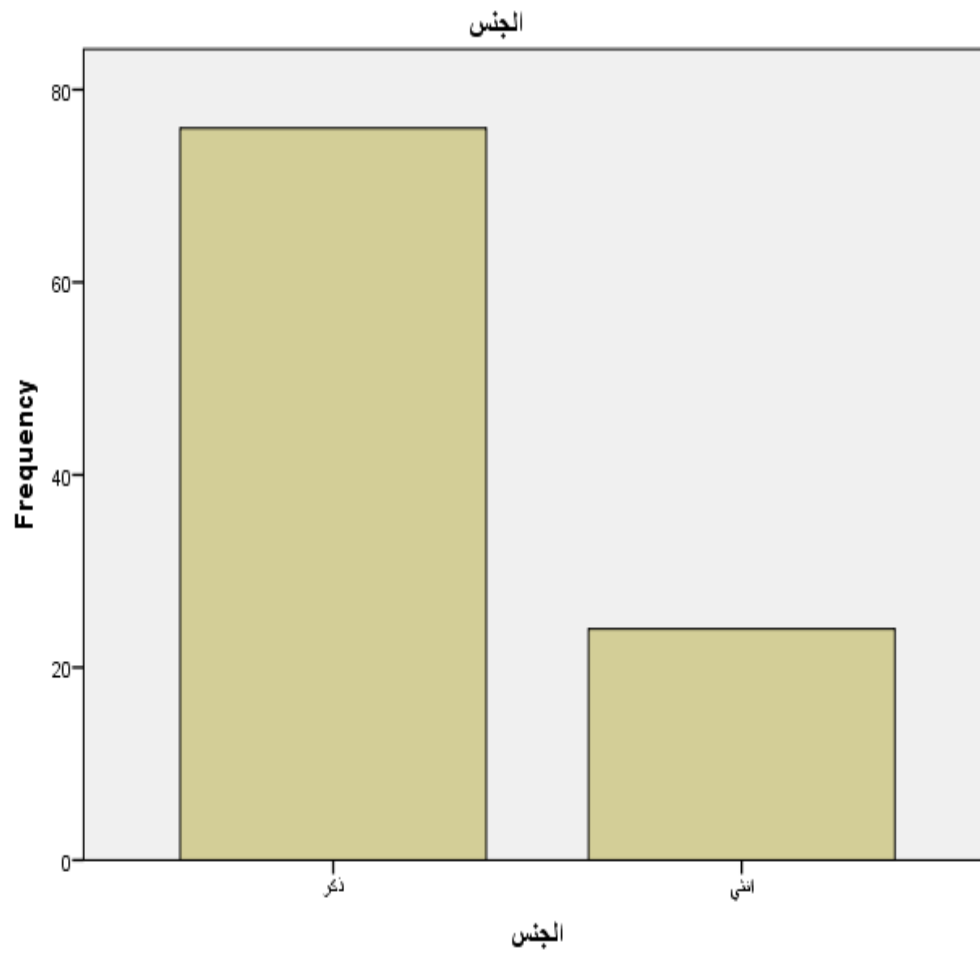
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا يوجد	1	1.0	1.0	1.0
دورة واحدة	32	32.0	32.0	33.0
اكتر من دورة	67	67.0	67.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

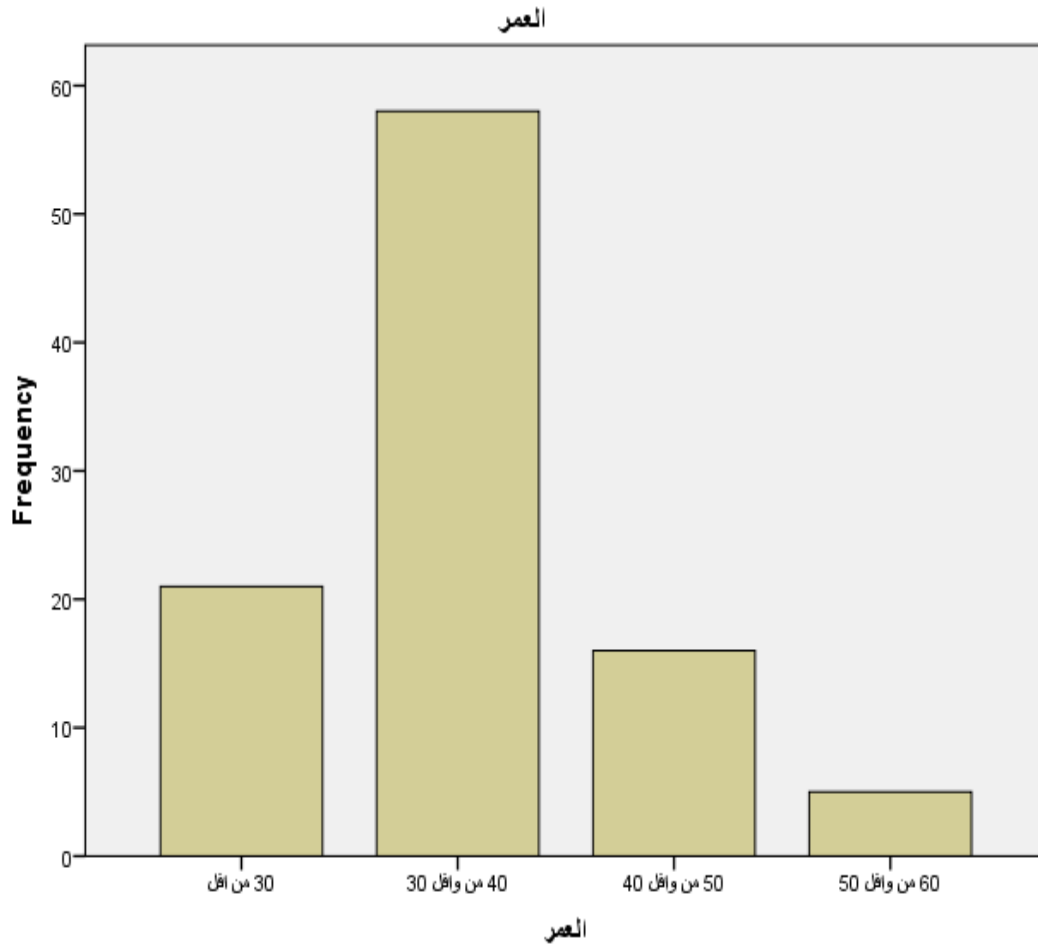
التدريبية الدورات



العلمي المؤهل







Communalities

	Extraction
تساهم ابتكار الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	.653

تطبيق الشركة مبادا الابتكار في عملياتها	.791
تعمل الشركة علي خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين علي اداء اعمالها	.760
لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات	.721
تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتتملة بالتاثير علي ازهان ومشاعر العملا لتسويق المنتج يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن ادارة الابداع والابتكار والتجديد	.732
	.661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.319	71.988	71.988	4.319	71.988	71.988
2	.473	7.890	79.877			
3	.436	7.271	87.148			
4	.384	6.395	93.543			
5	.208	3.465	97.008			
6	.180	2.992	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
تطبيق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها	.889
تعمل الشركة علي خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين علي اداء اعمالها	.872

Component Score Coefficient Matrix

تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتاثير علي ازهان ومشاعر العملا لتسويق المنتج لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات	.856 .849
يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن ادارة الابداع والابتكار والتجديد	.813
تساهم ابتكار الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	.808

	Component
	1
تساهم ابتكار الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	.187
تطبق الشركة مبداء الابتكار في عملياتها تعمل الشركة علي خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين علي اداء اعمالها	.206
لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات	.202
تركز الشركة علي الاجاذبية العاطفية المتتمثلة بالتاثير علي ازهان ومشاعر العملا لتسويق المنتج	.197
يوجد لدي الشركة جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار والتجديد	.198
	.188



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



بحث بعنوان :

الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية

(دراسة حالة لعينة من شركات الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم)

The mediating role of proactive orientation in the relationship between blue ocean strategy and competitive advantage

(case study of a sample of food industry companies in Khartoum state)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال MSC

إشراف د/
عادل عيسى بدوي

إعداد الدراس:
مصطفى عبدالمجيد أحمد

نموذج الاستبيان

الأخ / الاخت الكريم : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي افادتكم بإنني اقوم بعون الله تعالى بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير بعنوان: (الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة ما بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية) (دراسة حالة لعينة من شركات الصناعات الغذائية في ولاية خرطوم). ارجو شاكراً التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بدقة والاجابة عليها، ويسعدني ويشرفني جداً ان اتلقى مشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة .

مع تأكيدنا على الاتي :

1. ليس بالضرورة كتابة الأسم .
 2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لاغراض البحث العلمي فقط .
- يأمل الباحث أن يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في اسرع وقت ممكن

ولكم الشكر والتقدير

الاسم: مصطفى عبدالمجيد احمد

التلفون: 0911832201

Email: mustafaalok2018@gmil.com

القسم الأول : البيانات الشخصية (الديمغرافية)

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة المناسبة.

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر :

اقل من 30 سنة 30 و اقل من 40 سنة

40 و اقل من 50 سنة 50 و اقل من 60 سنة 60 فاكثر

3. المؤهل العلمي :

دون الجامعي جامعي فوق الجامعي

4. سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات 5 و اقل من 10 سنوات 10 و اقل من 15 سنة

15 و اقل من 20 سنة 20 سنة فاكثر

5. الدورات التدريبية :

لا يوجد دورة واحدة اكثر من دورة

العبارات التالية: توضح ابعاد كل من استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية والتوجه الاستباقي

القسم الثاني: استراتيجية المحيط الازرق: وهي تعني الصناعات الغير معروفة اليوم من المحتمل ان تكون اساسي بعد (20) عام

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
بعد الابتكار: يتمثل في ايجاد وخلق افكار جديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن						
1.	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد.					
2.	تطبق الشركة مبدأ الابتكار في عملياتها.					
3.	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على اداء أعمالها.					
4.	لدي الشركة القدرة علي تحويل الافكار الأبداعية الخلاقة الي مخرجات مفيدة او منتجات.					
5.	تركز الشركة علي الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير علي ازهان ومشاعر العملاء لتسويق المنتج.					
6.	يوجد لدي الشركة جهات مسؤلة عن إدارة الأبداع والابتكار والتجديد.					
7.	تطبق الشركة الاستراتيجيات الأبتكارية التي تساعدنا علي تحقيق ميزتها التنافسية.					
بعد الزيادة : يمثل زيادة بعض الاشياء التي ستكون لها القدرة علي زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك						
1.	تبحث الشركة عن طرق التسليم الأفضل للزبائن من خلال الزيادة في منافذ التوزيع.					

					2. تسعى الشركة علي زيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة.
					3. تحرص الشركة علي زيادة مستوي جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة ارباحها.
					4. يساعد ادخال تقنيات وطرق جديدة علي استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع - الناس - العمليات الانتاجية - الجودة - البيئة) في زيادة المبيعات.
					5. تسعى الشركة لأدخال وسائل جديدة في المنتج.
					6. تتبع الشركة طريقة عرض متميزة لمنتجاتها لجذب زبائنها.
<p>بعد التقليل: يمثل هذا المؤشر من خلال تقليل بعض اجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف</p>					
					1. تسعى الشركة بأستمرار لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة منتجاتها.
					2. تعتمد الشركة سياسة التغير المرن بما يساهم في تطوير منتجاتها.
					3. يوجد لدي الشركة خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف الغير ضرورية.
					4. تسعى الشركة لتقليل المخاطر والفرص الضائعة عند توريد المواد الخام وخلال إستخدامها.
					5. تعمل الشركة علي تقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول في العملية الإنتاجية.
					6. تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليل العناصر المضرة للبيئة.
<p>بعد الاستبعاد: يمثل هذا المؤشر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي تقلل من التكاليف ولا تؤثر علي اعمل المنظمة</p>					
					1. تقوم الشركة بإستبعاد بعض المعدات والأنظمة الانتاجية التي تعد غير ضرورية للشركة. مثال: التخلص من ماكينات الانتاج القديمة

					2. تستبعد الشركة بعض الأنشطة التسويقية والتشغيلية التي ينتج عنها مصاريف باهظة بما يزيد من التكلفة الكلية.
					3. تعمل الشركة علي إستبعاد مندوبي المبيعات او رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نسب البيع.
					4. تعمل الشركة علي تقليل تكاليف رأس المال المستثمر المتعلق بالعمر الزمني للمنتجات.
					5. تستبعد الشركة الإجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات الانتاجية واثناء تقديم الخدمة او المنتج، خصوصاً الغير مجدية للزبون.
القسم الثالث: الميزة التنافسية: هي المصدر الذي يعزز وضع المنظمة التنافسي في السوق					
بعد سرعة الاستجابة:يشير الي مدي تقديم المنظمة علي الوفاء باحتياجات الزبائن في الوقت وبالسرعة المناسبة					
					4. تمتاز المنظمة بسرعة الاستجابة للوعود لحاجات الزبائن.
					5. تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الصناعي.
					6. تمتلك المنظمة مجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المختلفة للمتعاملين معها.
بعد التميز:يشير الي ان المنظمة يحقق ميزة تنافسية من خلال عرض سمعة او خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها					
					4. تتبنى المنظمة معايير ضمان الجودة بجميع اقسامها.
					5. تشجع المنظمة العاملين علي مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المنظمات الاخرى.
					6. تتميز المنظمة بقدرتها علي تحقيق التميز بمجال عملها.
القسم الرابع: التوجه الاستباقي:هي المبادرات التي تنتقيها المنظمة لتمثل السلوك الفعال والذي يكون اساساً للابتكار والتجديد					

<p>بعد استطلاع المستقبل: يعني بها الاستشراف بالمستقبل يتحدث عن تهيئة ظروف العمل لمواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً</p>					
					5. تسعى الشركة لتحقيق اهدافها الاسياسية في ضوء امكانياتها الحالية.
					6. تنظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة.
					7. تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة.
					8. تستخدم الشركة نماذج تكيفية للتكيف مع المستقبل.
<p>بعد البحث عن الفرص: يتمثل في قدرة المنظمة علي التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف لاسواق المتقلبة</p>					
					5. تميل المنظمة الي العقلانية بتشخيص الفرص.
					6. تستغل المنظمة الفرص قبل غيرها من المنافسين.
					7. تمتلك المنظمة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب بسرعة للفرص الجديدة.
					8. تستخدم المنظمة أسلوب التنبؤ في إيجاد الفرص الأكثر تأثيراً.

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأسم
السوان	إدارة الأعمال	د/محمد عبد الحميد
السودان	إدارة الأعمال	د/محمد المصطفي
السودان	إدارة الأعمال	د/علي السنونسي