

دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة: شركة طروادة للنقل والشحن)

د. سناء هاشم الشوا*

(الإيداع: 16 كانون الثاني 2025، القبول: 27 آذار 2025)

الملخص:

هدف هذا البحث إلى تحديد دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة "طروادة للنقل والشحن" كدراسة حالة. واعتمدت الباحثة في سبيل ذلك على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تمّ تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قسديّة من العاملين بمستوى الإدارات العليا والوسطى في الشركة المدروسة لكون معظم متغيرات الدراسة ذات صلة برؤية وإستراتيجية الشركة، واستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25 في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث، كما تمّ تعزيز الاستبيان بالمقابلة الشخصية. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بـ (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار) وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة. وقدمت الباحثة تفسيراً لهذه النتائج. كما أوصى البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها قيام الشركة محل الدراسة بإعداد اجتماعات دورية تهتم بالميزة التنافسية المستدامة والتعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق ودورها الفعال في هذه الميزة، بالإضافة إلى الاطلاع على مستجدات إستراتيجية المحيط الأزرق باستمرار.

الكلمات المفتاحية: التسويق، إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية المستدامة.

The Role of Blue Ocean Strategy in Enhancing Sustainable Competitive Advantage (Case Study: Tarwada Transport and Shipping Company)

***Dr. Sanaa Hashem Alshowa**

(Received:16 January 2025, Accepted: 27 March 2025)

ABSTRACT

This research aimed to determine the role of the Blue Ocean Strategy in enhancing the sustainable competitive advantage of Tarwada Transport and shipping Company as a case study.

For this purpose, the researcher relied on the descriptive analytical approach as a general approach to research, where a questionnaire designed and distributed to a sample of employees at the level of senior and middle management in the company studied, since most of the study variables related to the company's vision and strategy. The researcher used the statistical program SPSS, version 25, to conduct the statistical description.

The research found that there is a statistically significant relationship between the dimensions of the Blue Ocean Strategy represented by (exclusion, increase, reduction, innovation) and enhancing sustainable competitive advantage of Tarwada Transport and shipping Company. The researcher provided an explanation for these results.

The research also recommended a set of recommendations, the most prominent of which is that the company under study prepare periodic meetings concerned with sustainable competitive advantage and introduce the Blue Ocean Strategy and its effective role in this advantage, in addition to constantly reviewing the latest developments in the Blue Ocean Strategy.

Key Words: Marketing, Blue Ocean Strategy, Sustainable Competitive Advantage.

1. مقَدِّمة:

مع ازدياد التحديات، وضرورة وصعوبة المنافسة التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن، أصبحت هناك صعوبة شديدة في الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، ومن ثم اتجهت المنظمات للبحث عن الإستراتيجية المناسبة لها، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، واقتناص الفرص، لتقديم قيمة عالية للمستفيد، والمنظمة معاً، والابتعاد عن أسواق المنافسة المتمثلة في المحيط الأحمر، والتوجه نحو ابتكار القيمة في أسواق غير مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق.

وفي هذا السياق تجد نفسها المنظمات أمام خيارين لا بديل لهما، إما الدخول في الصراع التنافسي وخوض المواجهة مع المنافسين في محيط الأحمر، والبحث عن كيفية التفوق عليهم عن طريق تطوير الميزات التنافسية، بيد أن هذا الخيار قد يكون مكلفاً دون جدوى اقتصادية في ظل التحركات المماثلة للمنافسين، أو تتأى المنظمات بنفسها بعيداً عن المنافسة من خلال خلق أسواق جديدة "المحيط الأزرق"، ويعد هذا الخيار الإستراتيجي توجهاً فكرياً ابتكارياً غير تقليدي، وغير مسبوق قد أثبت نجاحه في كثير من المنظمات، وأصبح يعرف اصطلاحاً بإستراتيجية المحيط الأزرق.

2. مصطلحات البحث:

إستراتيجية المحيط الأزرق: هي الإستراتيجية التي تتحدى الشركات للخروج من المحيط الأحمر (المنافسة الدموية). من خلال خلق مساحة سوقية جديدة لا تقبل المنافسة، بحيث تصبح كلمة منافسة غير ذات صلة والاستمرار بذلك (Martanti and Wahyuningtyas, 2024, p 3047).

المحيط الأحمر: تلك الأسواق والصناعات الموجودة حالياً والتي تكون فيها شدة المنافسة مرتفعة جداً ودموية وتعمل على استنزاف الموارد (Basuki et al., 2024)

الميزة التنافسية: قدرة الشركة على تقديم المنتجات التي تلي معايير الجودة في السوق الدولية بأكثر الأسعار والظروف تنافسية. وهي تنطوي على مجموعة من العوامل مثل الابتكار والإنتاجية والجودة والبنية الأساسية وبيئة الأعمال. (Apriani et al., 2024)

الميزة التنافسية المستدامة: انعكاس لوضع المنظمة مقارنةً بالمنافسين الموجودين أو المحتملين من خلال ممارسة المنظمة لنشاطات جديدة أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة تهدف إلى إنتاج متميز منفرد بخصائصه، فيصعب تقليده في المدى القريب (زين الدين وآخرون، 2024).

3. مشكلة البحث:

تعاني مختلف المجالات الخدمية القائمة في الجمهورية العربية السورية من مشاكل كثيرة أبرزها النظام الاستبدادي الذي كان قائماً في البلد وخاصة بعد الثورة عام 2011، وليست خدمة النقل والشحن بمنأى عن هذه المشاكل، فالقيود المفروضة على الاستيراد والتصدير، وصعوبة تأمين قطع الغيار للسيارات، بالإضافة لمشاكل الأتاوات المفروضة على حواجز النظام البائد، حتم على هذه الشركات مضاعفة جهودها لتبني إستراتيجيات جديدة وأساليب مبتكرة تُسهم في التغلب على الظروف الصعبة المحيطة بها وعلى حدة المنافسة.

وبناءً عليه قامت الباحثة بدراسة استطلاعية شملت عدد من الشركات العاملة في مجال النقل والشحن (القدموس، السراج، الحكيم، طروادة، الباشان، ...)، حيث لاحظت الباحثة وجود نقص في المسوقين ذوي الخبرة بالأساليب التنافسية (إذ اعتمدت غالبية الشركات المستطلعة على أساليب تقليدية لمواجهة المنافسة كحرب الأسعار، والحملات الترويجية، ...)، كذلك عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة والاعتماد على الخبرة العائلية، وعدم تطبيق التكنولوجيا والمنتجات المبتكرة ولاحظت الباحثة من خلال المقابلة الشخصية وجود بعض ملامح التفكير خارج الصندوق لدى شركة "طروادة للنقل

والشحن" جعلتها خارج إطار المنافسة، لذلك اعتُمدت لتكون نموذج هذه الدراسة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن؟

ومن هذا التساؤل تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ ما هو دور الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن؟

✓ ما هو دور الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن؟

✓ ما هو دور التقليص كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن؟

✓ ما هو دور الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن؟

4. أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الأساسي هو تحديد دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى قطاع خدمات النقل والشحن السورية ومن هذا الهدف تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:

✓ تحديد دور الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات النقل والشحن السورية انطلاقاً من تجربة شركة طروادة للنقل والشحن.

✓ تحديد دور الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات النقل والشحن السورية انطلاقاً من تجربة شركة طروادة للنقل والشحن.

✓ تحديد دور التقليص كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات النقل والشحن السورية انطلاقاً من تجربة شركة طروادة للنقل والشحن.

✓ تحديد دور الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات النقل والشحن السورية انطلاقاً من تجربة شركة طروادة للنقل والشحن.

5. أهمية البحث:

1.5 الأهمية النظرية:

تساعد دراسة متغيري الدراسة (إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية المستدامة) في تعزيز دورهما في بيئة العمل، إذ نظراً للتغيرات المتسارعة التي نشهدها اليوم، أصبح الابتكار مطلباً حتمياً للبقاء في سوق الأعمال، ومواجهة المنافسة، فتكمن أهمية الدراسة بتناول مفهوم مغاير للفكر التقليدي المطبق في أسواقنا المحلية، ونشر الوعي الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق في شركات النقل والشحن السورية بوصفها المصدر الحقيقي للإبداع والابتكار، كما تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري مبسط لمتغيرات البحث (إستراتيجية المحيط الأزرق – الميزة التنافسية المستدامة)، بما يوفر للباحثين بيانات ومعلومات في مجال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

2.5 الأهمية العملية:

تظهر الأهمية العملية للدراسة من خلال تركيزها على قطاع النقل والشحن، حيث أن هذه الشركات تلقى اهتماماً واسعاً لخدماتها في السوق السورية، وتسهم الدراسة في التغلب على واقع السوق المحلي في ابتكار قيمة جديدة، وخلق طلب جديد

للخدمات المقدمة، كما تعطي بعض التوصيات لصناع القرار لتخطي عقبات المنافسة من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وتقدم لهذه الشركات معلومات لبيان أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن. يتفرع عنها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

7. منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة تغطي أسئلتها عدد من الإستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها شركة طروادة للنقل والشحن، ومن ثم تحليل بيانات هذه الاستبانة لبيان دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة مع عرض لأهم الإحصاءات الوصفية التي تلائم متغيرات الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 25.

8. حدود البحث:

الحدود الزمنية: من آذار 2024، لغاية تشرين الثاني 2024.

الحدود المكانية: شركة طروادة للنقل والشحن.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمستوى الإدارات العليا والوسطى في شركة طروادة للنقل والشحن. الحدود الموضوعية: يتناول البحث مدى تبني شركة طروادة للنقل والشحن العاملة في سورية لمؤشرات ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية مستدامة حديثة.

9. الدراسات السابقة:

1.9 دراسة (صالح، 2024) بعنوان: "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المستخدمة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية للبحث الحالي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في تفعيل أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي، والتأكيد على مبدأ ابتكار القيمة كأداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية.

2.9 دراسة (زين الدين وآخرون، 2024) بعنوان: "دور الابتكار التكنولوجي في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الابتكار التكنولوجي على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات الصناعية المصرية، حيث استخدمت إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط لإبراز أثر المتغير

المستقل على التابع، وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير موجب للابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركات الأدوية المصرية على عكس المنطق، وعزا الباحثان هذا الأمر للفاوت في الإدراك بين القطاع العام والخاص المشتمل في عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب لاستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة بشركات الأدوية المصرية.

3.9 دراسة (Barante, 2024) بعنوان: "Blue Ocean Strategy and Firm Performance: Theoretical

Theoretical

"Analysis

"استراتيجية المحيط الأزرق وأداء الشركة: التحليل النظري"

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة المقالات ذات الصلة لتحديد دور إستراتيجية المحيط الأزرق في أداء الشركات، وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور إستراتيجية المحيط الأزرق في أداء الشركات؟ اعتمدت الدراسة على التحليل النظري لعشرات الدراسات الخاصة بمتغيري الدراسة، وخلصت هذه الدراسة لوجود علاقة بين استخدام أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتحسين أداء الشركة وتطوره.

4.9 دراسة (Shehadeh, 2024) بعنوان:

"The Impact of Blue Ocean Strategy in Enhancing the Sustainable Competitive Advantage: A Case Study at Al-Youm Food Company" Jordan

"أثر استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة شركة اليوم للأغذية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركة اليوم للأغذية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المؤلف من (63) مديراً يعملون في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في شركة اليوم للأغذية في الأردن، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي، وعلى مستوى كل من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، باستثناء بعد إزالة العمليات غير الضرورية.

10. الإطار النظري للبحث:

1.10 إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الإستراتيجية حديثة التداول في الأدبيات الإدارية، والتي انطلقت من فكرة أن معظم الإستراتيجيات التي سادت في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين قامت على فكرة المنافسة الديموية الحمراء.

وظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء مجرد أمنية حتى تم تبنيها وتطويرها من قبل البروفسوران الأميركيين "تشام كيم" و"رينيه موبورغن" Renee Mauborgne & W. Chan Kim أستاذي علم الإدارة، اللذان يعملان في جامعة هارفارد، حيث قاما بوضع الأطر النظرية لهذه الإستراتيجية عام 2005 في كتاب حمل عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق، طرحا فيه إستراتيجية غير تنافسية يمكن من خلالها الوصول إلى المحيطات الزرقاء، والذي سبب تسميته بهذا الاسم إلى التعبير عن انعدام المنافسة فيه وأن المنظمات تكون في حالة من الطمأنينة عكس المحيط الأحمر (فتيحة، 2019).

ثم تحولت بعد ذلك إلى نظرية علمية، واستندت أفكارها على أن المؤسسات تستطيع تحقيق أداء عالياً في ظل إيجاد محيطات زرقاء في أسواق غير مكتشفة من قبل الآخرين، بينما لا تستطيع أن تحقق أداء عالياً وتحافظ عليه في بيئة شديدة المنافسة أو ما يسمى بالمحيطات الحمراء (السيد، 2022).

ويرى (حسين، 2020؛ عبد العزيز، 2021) أن هناك مدخلين رئيسيين لازمين لإنشاء المحيط الأزرق هما:
✓ المدخل الأول: إنشاء صناعات جديدة تماماً حتى وإن كانت لا تراعي طبيعية المجتمع، غير أن التجارب أثبتت فاعليتها.

✓ المدخل الثاني: إعادة تعريف الأفكار، وخلق تطبيقات جديدة مع محيط أحمر موجود حالياً وممارسة نشاطات داخلية من أجل رفع الكفاءة الداخلية، ونشاطات خارجية تتمثل في مراقبة أداء المنافسين في السوق.

2.10 أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تتم أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في النقاط الآتية (الشبتي، 2020؛ فهيم، 2022؛ حسين وشاكر، 2022؛ ناجي، 2022؛ صالح، 2024؛ أمين، 2024):

- 1) تساعد على توفير طرق جديدة في التفكير الإبداعي.
- 2) تساعد على إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- 3) تحقق قفزة في القيادة التنظيمية بتكلفة منخفضة.
- 4) مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يحقق هدف الشركة.
- 5) استئثار الأفكار الإبداعية والمواهب الجديدة، وتبنيها في سياق إستراتيجي يعتمد على إدخال التقنية الحديثة واستقطاب عملاء جدد وابتكار أسواق جديدة.
- 6) تركيز على فعالية القادة في ضوء الحقائق التي تواجهها منظماتهم.
- 7) زيادة العمليات والأنشطة التي تزيد من رضا المستفيدين.
- 8) حلقة وصل بين القادة والمؤوسين بهدف تحقيق نقلة نوعية في مجال العمل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الإستراتيجية بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار والأداء المتميز وهذا بخلاف النهج الإستراتيجي التقليدي الذي يركز اهتمامه على الشركة بوصفها مصدر التميز، وهي تشمل مجموعة القرارات الإدارية والأنشطة الهادفة التي تبلور ذلك الأداء واستتباط مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد. الأمر الذي أدى إلى ظهور مجالات ومساحات في السوق، لها القدرة على توليد مساحات وابتكارات جديدة في السوق (زهران، 2023).

3.10 أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق¹:

اتفقت آراء وطروحات العديد من الكتاب والباحثين على تحديد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مع ما ذهبت إليه أفكار (Kim & Mauborang)، إذ حددا تلك الأبعاد بكل من: (الاستبعاد، النقل، الزيادة والابتكار) وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد التي اعتمدها دراستنا والتي ستكون الركيزة الأساسية في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق (أبورية، 2024؛ السيد، 2024؛ الجنابي، 2024؛ Assad and Mohammed, 2024؛ Hermawan et al., 2024؛ Mutua and Chacha, 2024).

(1) الاستبعاد: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية، والتي من شأنها أن تقلل التكاليف، ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة، فمثلاً استبعاد بيع منتجات الشركة في موقع سوقي واحد، أو استبعاد بعض

¹ ملاحظة: تم اعتماد هذه الأبعاد مجتمعة من قبل جميع المراجع المستخدمة في هذا البحث، وتمت صياغة المعلومات أعلاه بالتقاطع بين هذه المراجع.

الأفراد العاملين الذي يربكون عمل المنظمة، ويتقاضون أجوراً عالية، وكذلك استبعاد بعض التكاليف الضخمة، التي يمكن أن تقلل من تكاليف عملية الإنتاج، وبذلك يكون هدف الشركة استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي ليس لها أي تأثير على عملها.

(2) **الزيادة:** تمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على تحسين جودة المخرجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية احتياجات العملاء، وبهذه الطريقة تسعى الشركات لتحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق، من حيث التركيز على عنصر الزيادة.

(3) **التقليص:** يتمثل هذا البعد بتقليص، أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الشركات غير ضرورية، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات التي لا مبرر لها، هذا يؤدي إلى تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة.

(4) **الابتكار:** يعد الابتكار إحدى الصفات المميزة للشركات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، فإن الشركات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار، والتجديد على أساس تام متطور، أو ايجاد ممارسات جديدة تساعد الشركات على أن تنتج بشكل أفضل، أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تحول مخرجاتها إلى طرق عمل ذات كفاءة عالية.

4.10 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية، وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد أصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية بسيطة ولا تقي بالعرض بسبب سهولة تقليد، واستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد، أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة (Nasereddin, 2023).

ويتفق كل من (Hassan et al., 2022: الحوراني، 2017) على أن أهمية الميزة التنافسية تكمن بكونها:

(1) سلاحاً لمواجهة تحديات السوق، والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتسمية معرفتها التنافسية، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

(2) معياراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة، ومتاحة بشكل واسع للمنافسين.

(3) تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة.

(4) هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي ترغب بالتفوق والتميز، وتعزز قدرة المنظمة على استغلال الموارد والامكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء الزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين، ولمدى زمني مناسب، قد يطول، أو يقصر تبعاً لقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

5.10 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

يتفق كل من (Massoudi and Ahmed, 2021: Rahman et al., 2022: Yamina, 2023: Nasereddin,

2023: Nasri and Lachache, 2024: Shehadeh, 2024) على أن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كالاتي:

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى تقديم أفضل وأعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده الزبون مناسباً لتلك القيمة. كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها.

الجودة: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

الابتكار: يعرف الابتكار على أنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج ويطبق (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة، ...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيس لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع.

الاستجابة للزبائن: يقصد بسرعة الاستجابة للزبائن التغيير والاستجابة، والانتقال لحاجات ورغبات الزبائن الجديدة والطارئة، وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة. ومن متطلبات الاستجابة للزبائن وقت الاستجابة، ويعني تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير.

الإبداع: يعتبر الإبداع من سمات المنظمات الناجحة والتميزة، والذي يتمثل بقدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار في السوق

الفاعلية: تتصف منظمات الأعمال بالفاعلية عندما تستطيع تحقيق أهدافها من خلال الوسائل المتوفرة لديها، وبالتالي فإن الفاعلية ماهي إلا انعكاس لقدرة المنظمة التفاوضية على استثمار الفرص والحصول على ما تحتاج إليه من موارد بيئية تتسم بالندرة.

الكلفة: يعتبر تخفيض كلف الإنتاج، أو المنتج النهائي من الأولويات التي تسعى إليها معظم المنظمات، وذلك لأنها تنعكس على السعر النهائي للمنتج، كما تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية خصوصاً في الأسواق التي يتصف فيها المستهلك بحساسية عالية اتجاه السعر.

المرونة: تُعد المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال، وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية.

6.10 العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وإستراتيجية المحيط الأزرق:

مما سبق تؤكد الباحثة على ارتباط قانون المنافسة الأساسي الذي يسود في عالم الأعمال حالياً بقدرة المنظمة على المنافسة، ومحاولة الوصول إلى منتجات جديدة، أو الوصول إلى الزبائن، والأسواق بشكل أسرع وأفضل من بقية المنافسين. ومع ازدهام السوق بالمنافسين، فإن إمكانية النمو تنقل، وتتراكم السلع والبضائع، وتتحول المنافسة إلى الأسلوب التقليدي أو ما يعرف بالمحيط الأحمر، وتحاول المنظمات في المحيط الأحمر أن تتفوق على المنافسين بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر، وتزداد حدة التنافس بزيادة مستوى التحدي الذي تظهره المنظمة نحو تحركات المنافسين، أو عند محاولتها استغلال الفرص التي قد تحسن من موقعها التنافسي، لذلك تشتد هنا المنافسة وتصبح شديدة، مما يترتب عليه خروج الكثير من الشركات المنافسة من السوق.

وعليه يبرز هنا دور إستراتيجية المحيط الأزرق في البحث عن الأسواق غير المكتشفة، أو المجهولة من السوق، والتي لم تصل إليها تحركات المنافسين، بدلاً من التنافس داخل حدود الصناعة القائمة حالياً، وهنا تظهر بوادر التفكير لدى المنظمات بتوسع حدود صناعتها القائمة أو الفعلية، والبحث عن المحيط الأزرق لتحسين مستوى الأداء والتميز السوقي.

ونشير هنا إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تختلف في مفهومها عما يعرف بإستراتيجيات تطوير المنتج أو السوق، أو كليهما معاً، وذلك لأن حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في ابتكار القيمة من خلال التزامن المستمر بين تحقيق التمايز بأقل تكلفة، وكذلك خلق قيمة للمشتري والبائع معاً، وهذا يتحقق بخلق فضاء سوقي جديد غير مكتشف تنعدم فيه حالات المنافسة القائمة.

بناءً عليه أجمع جميع الباحثين على وجود علاقة مصيرية قوية بين اتباع إستراتيجية المحيط الأزرق والاستمرار بها والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وتعزيزها، وذلك من خلال التأكيد على عدم قدرة المنافسين على تقليد أو محاكاة إستراتيجيات المنظمة بخلق الأسواق الجديدة، وبالتالي بقاء هذه المنظمة خارج المنافسة.

11. المواد وطرائق البحث مع المناقشة:

1.11 مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث شركة طروادة للنقل والشحن.

عينة البحث: اقتصرت عينة البحث على عينة قصدية من العاملين بمستوى الإدارات العليا والوسطى في شركة طروادة للنقل والشحن لكون معظم متغيرات الدراسة ذات صلة برؤية وإستراتيجية الشركة وبلغ عددهم (35) عامل.

2.11 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيث تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالاتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

3.11 اختبار صدق الاستبيان:

1. صدق المحتوى: تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبيان لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.

2. اختبار ثبات الاستبيان: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012: ص234-246)، وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (1): نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاستبعاد	5	0.877
الزيادة	6	0.879
التقليص	6	0.882
الابتكار	4	0.888
الميزة التنافسية المستدامة	10	0.898
كامل عبارات الاستبيان	31	0.89

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبيان بجميع عباراته ومقاييسه، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراته.

4.11 اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغيرات المستقلة) وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع). وقبل البدء في اختبار الفرضيات تمّ إجراء اختبار أنموذج الانحدار للتأكد من صلاحيته:

الجدول رقم (2): تحليل الانحدار (ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.892	.891	.10753

a. Predictors: (Constant), أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3): تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.100	4	10.775	131.913	.000 ^b
	Residual	0.347	30			
	Total	43447	34			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة.

b. Predictors: (Constant), أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغيرات المستقلة) وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.896) وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح (0.892) وبالتالي فإن استخدام أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق يفسر 89% من التباينات في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، و11% يعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم (4): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.260	.102		2.256	0.000
	الاستبعاد	.362	.158	.389	2.295	0.000
	الزيادة	.224	.117	.220	1.918	0.000
	التقليل	.257	.179	.289	1.439	0.000
	الابتكار	.620	.098	.685	6.361	0.000

a. Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد الاستبعاد (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبعد الاستبعاد تساوي (0.362)؛ وبالتالي العلاقة بين الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد الزيادة (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبعد الزيادة تساوي (0.224)؛ وبالتالي العلاقة بين الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد التقليل (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبعد التقليل تساوي (0.257)؛ وبالتالي العلاقة بين التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) لبعد الابتكار (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبعد الابتكار تساوي (0.620)؛ وبالتالي العلاقة بين الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية).

وبناءً على قيم معامل الانحدار لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق الواردة في الجدول رقم (4) ونتائج اختبار الفرضيات، يمكن ترتيب أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من حيث قوة التأثير في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركة طروادة للنقل والشحن، وفق الترتيب الآتي: الابتكار (0.620)، الاستبعاد (0.362)، التقليل (0.257)، الزيادة (0.224).

12. الاستنتاجات

- (1) بعد الاطلاع على حجوزات الشركات في العينة الاستطلاعية، وآراء أفراد العينة المدروسة، وإيرادات الشركة. فإن الشركة محل الدراسة هي الرائد الأول بتقديم أفضل خدمة بأفضل جودة بمواصفات سورية وعالمية.
- (2) لدى الإدارة العليا والمتوسطة في شركة طروادة للنقل والشحن إدراك كافي لإستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المدروسة وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- (3) يعمل المسؤولون في الشركة على الجهد المتواصل لاستمرار العمل على نهج إستراتيجية المحيط الأزرق وتدعيم أبعادها بالشكل الذي يحافظ على استدامة الميزة التنافسية.
- (4) الحصة السوقية الكبيرة والانتشار الواسع للشركة على رقعة جغرافية كبيرة في سورية يزيد من رغبة المنافسين في تقليد خدمات الشركة.
- (5) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار)، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- (6) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- (7) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- (8) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- (9) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة طروادة للنقل والشحن.
- (10) بعد الابتكار هو أكثر الأبعاد الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركة طروادة للنقل والشحن.

13. المقترحات:

- (1) قيام الشركة محل الدراسة بإعداد اجتماعات دورية تهتم بالميزة التنافسية المستدامة والتعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق ودورها الفعال في تعزيز هذه الميزة.
- (2) على إدارة الشركة محل الدراسة أن تهتم بالتعرف على تطورات إستراتيجية المحيط الأزرق وتطورات الميزة التنافسية المستدامة.
- (3) قيام الشركة محل الدراسة بإعداد دورات تدريبية عن طرق التسويق والترويج الأمثل والاقوى للخدمات المقدمة للسيطرة على حصة سوقية كبيرة في توسع جغرافي كبير.
- (4) خلصت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية لذلك يجب على الشركة إيلاء هذا البعد الاهتمام الكافي للاستمرار في قيادة السوق.
- (5) بعد الانتهاء من الدراسة توصي الباحثة بتعميم نتائج هذه الدراسة على شركات النقل والشحن السورية للاستفادة من تجربة شركة طروادة للنقل والشحن وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لديهم.

14. الأبحاث المقترحة:

بالنسبة للأبحاث المستقبلية توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول (إستراتيجية المحيط الأزرق) وحول (الميزة التنافسية المستدامة) مع متغيرات أخرى، وفي صناعات ومجالات عمل وخدمات جديدة، لما لذلك الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير على العاملين والموظفين والعمل بمختلف مجالاته.

15. المراجع:

- (1) أمين، مصطفى أحمد، (2024). إستراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة: دراسة ميدانية بجامعة دمنهور، *Journal of University Performance Development*، المجلد (27)، العدد (2): 84-156.
- (2) أبو رية، آلاء سعد عبد الحميد، (2024). إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتوجه الريادي نحو إقامة مشروع صغير بعد التخرج (دراسة في ضوء منهج التثليث)، *مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة*، العدد (88): 92-132.
- (3) الثبيتي، محمد. (2020). إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا الجامعات السعودية. *مجلة التربية*. المجلد (3)، العدد (187)، 499-501.
- (4) الجنابي، فارس عبد الله، (2024). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (76): 1-19.
- (5) الحوراني، يوسف. (2017). مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- (6) حسين، عمرو. (2020). العوامل المؤثرة على تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية المصرية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*. المجلد (23)، العدد (1)، 375-410.
- (7) حسين، دنيا؛ شاکر، سكينه. (2022). العلاقة التلازمية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والديمومة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. المجلد (18)، العدد (59)، 397-416.
- (8) زهران، إيمان. (2023). تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة كلية التربية*. رقم المجلد (47)، العدد (1)، 181-348.
- (9) زين الدين، فريد عبد الفتاح، شهوان، تامر حسن، إسماعيل، الشيماء عيد محمد، (2024). دور الابتكار التكنولوجي في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (46)، العدد (4): 787-829.
- (10) السيد، أسماء. (2022). اليات مقترحة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق قي تسوق البحوث العلمية بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية ببها*. المجلد (33)، العدد (130)، 450-563.
- (11) السيد، أحمد محمد صبري، (2024). أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاتصالات We، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، المجلد (38)، العدد (1): 1-14.
- (12) صالح، أسماء محمد رضوان، (2024). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، العدد (3): 203-234.

- 13) عبد العزيز، عبد العاطي. (2021). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية- جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية. المجلد (4)، العدد (45)، 195-292.
- 14) غدير، باسم غدير (2012). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20 آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة الجزء الثاني. سورية.
- 15) فتيحة، صدوق. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق ابعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات. اطروحة دكتوراه، قسم علوم الإدارة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور – الجلفة: الجزائر.
- 16) كيم، دليو؛ موبورغن، رينيه. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية. سوريا: دار الفكر بدمشق.
- 17) ناجي، رضوى. (2022). تقييم إستراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات وأثرها على زيادة المبيعات والقرار الشرائي للعملاء. مجلة بحوث كلية الآداب، المجلد (32)، العدد (126)، 2010-1991.
- 18) Apriani, A., Wahdiniawati, S., Meliantari, D., Tarmizi, A., Sani, I, (2024). Blue Ocean Strategy and its Role in Enhancing Business Competitiveness, Seascapoid Journal of Economics, Management, and Business (SJEMEB), vol. (1), No. (1): 64–73.
- 19) Assad, M., Mohammed, R, (2024). Measuring Blue Ocean Leadership activities in public organizations: field research in the Ministry of Communications, Technium Business and Management (TBM), vol. (7): 146–163.
- 20) Barante, D, (2024). Blue Ocean Strategy and Firm Performance: Theoretical Analysis, International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), vol. (9), No. (6): 1–10.
- 21) Basuki, N., Sembiring, I., Valentino, A., Andarini, S., Kusumasari, I, (2024). LITERATURE REVIEW: ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY DAN RED OCEAN STRATEGY DALAM PERSAINGAN BISNIS, Neraca Manajemen, Ekonomi, vol. (4), No. (9).
- 22) Hassan, Nazar; Salmanm, Alaa; Hawas, Abdulrazzaq.(2022). The Blue Ocean Strategy and Its Role in Achieving Competitive Advantage. Journal of Positive School Psychology. Vol (6), No (6), 1488– 1503.
- 23) Hermawan, A., Hurriyati, R., Hendrayati, H., Sultan, M, (2024). Implementation of Blue Ocean Strategy in Facing Business Competition: A Startup Case Study of Lapangbola.Com, Jurnal Manajemen Bisnis, vol. (15), No. (1): 1–12.
- 24) Massoudi, Aram and Ahmed, Mohamed. (2021). The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry. UKH journal. Vol (5), No (2), 34–49.

- 25) Martanti, H, Wahyuningtyas, R, (2024). Competitive Strategy Analysis and Formulation of Selected Strategy Alternatives Through the Blue Ocean Strategy Approach at PT XYZ, Asian Journal of Social and Humanities, vol. (2), No. (12): 3045–3064.
- 26) Mutua, J., Chacha, C, (2024). Analysis of Blue Ocean Strategies on the Performance of Roofing Sheet Manufacturers in Kenya, East African Journal of Business and Economics, vol. (7), No. (1): 231–240.
- 27) Nasereddin, Ahmad. (2023). Impact of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Faculty Members. journal of Information Sciences Letters. Vol (12), No (6), 2685–2698.
- 28) Nisrina, D., Ribhan, N., Husna, D, (2024). Analysis of Business Implementation through the Blue Ocean Strategy Approach in an Effort to Face Competition in Mamikeki Culinary SMEs, Asian Journal of Applied Business and Management (AJABM), vol. (3), No. (2): 77–88.
- 29) NASRI, S., LACHACHE, A, (2024). The Role of the Blue Ocean Strategy in Achieving Competitive Advantages A Study on Traditional Food Shops in the State of M'Sila, Management and Economics Research Journal, vol. (6), No. (2): 12–31.
- 30) Rahman, Areej and Jassim, Arafat and Abdullaah, Hassan. (2022). The Blue Ocean Strategy and Its Impact on Achieving a Sustainable Competitive Advantage for The Organization Is a Survey Study In A Number Of Government And Private Banks In Basra Province. اسم المجلة. Vol (19), No (2), 182– 205.
- 31) Shehadeh, H, (2024). The Impact of Blue Ocean Strategy in Enhancing the Sustainable Competitive Advantage: "A Case Study at Al-Youm Food Company" Jordan, Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities, vol. (24), No. (2): 406–424.
- 32) Yamina, M, (2023). Causal Relationship Modeling Between Blue Ocean Strategy and Competitive Advantage A field study of banking institutions in the state of Tamanrasset –Algeria. Journal Of North African Economies. Vol (19), 55–70.