

## استراتيجيات المحيط وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي لقطاع صناعة وتجارة الأغذية بمدينة جدة: دراسة تطبيقية على شركة أبار الغذائية بمدينة جدة

بدور القرني

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
bedoorcom@hotmail.com

الفیصل عبدالحمید محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### الملخص

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات المحيط في تحسين أبعاد الأداء التسويقي لشركة "أبار الغذائية" في مدينة جدة. كما تسهم في توضيح دور هذه الإستراتيجية في زيادة منتجات وأسواق تجارة وصناعة الأغذية. وتستهدف هذه الدراسة أحد الشركات المتميزة في السوق السعودي التي تهدف إلى تقديم قيمة عالية للزبائن، وتحقيق الابتكار والنمو والتقدم والنجاح المستمر. تتمثل أهمية هذه الدراسة في الفهم حول كيفية تأثير استراتيجيات المحيط في تعزيز الأداء التسويقي، وتقديم توصيات عملية للشركة لتحسين استراتيجياتها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق وتعزيز فهمنا لدور استراتيجيات المحيط في تعزيز الأداء التسويقي وتحسين تنافسية الشركات في السوق المحلي، مما يساهم في تطوير إستراتيجيات الأعمال بها وإضافة إلى البحوث الحالية حول استراتيجيات المحيط وأثرها على الأداء التسويقي، وتقديم توصيات عملية لشركة "أبار الغذائية" بمدينة جدة، خاصة حيث تعتبر مدينة جدة مركزاً تجارياً رئيسياً يتسم بالحركة الدائمة، حيث تطورت تطوراً كبيراً في جميع المجالات التجارية والخدمية، وبها نهضة صناعية كبرى، الأمر الذي جعلها من أكثر المدن في العالم استقطاباً للأعمال والتجارة، فأصبحت مركزاً هاماً للمال والأعمال والصناعات. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات. ويتضمن جمع البيانات من خلال استبيان صوتي مشترك لإدارة التسويق بشركة أبار وعينة من العملاء. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن لشركة أبار أن تركز على توسيع التواجد الجغرافي، تحسين رضا الزبون، زيادة الربحية،

وتفعيل استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مدروس. ينبغي على الشركة تعزيز الابتكار مع التركيز على تحسين الكفاءة وتوسيع القنوات البيعية، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية واستخدام القنوات الإلكترونية لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات المحيط، الأداء التسويقي، قطاع صناعة وتجارة الأغذية.

## Ocean Strategies and Their Impact on the Dimensions of Marketing Performance in the Food Industry and Trade Sector in Jeddah: An Applied Study on Abbar Food Company in Jeddah

**Budour Al-Qarni**

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University  
bedoorcom@hotmail.com

**Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

This study aims to explore how the environment strategies affect improving the dimensions of marketing performance of "Abar Food Company" in Jeddah. It also contributes to clarifying the role of this strategy in leading food trade and industry products and markets. This study targets one of the distinguished companies in the Saudi market that aims to provide high value to customers, and achieve innovation, growth, progress and continuous success. The importance of this study lies in understanding how ocean strategies affect marketing performance enhancement, and providing practical recommendations for the company to improve its strategies and increase its ability to compete in the market, and enhancing our understanding of the role of ocean strategies in enhancing marketing performance and improving the competitiveness of companies in the local market, which contributes to

developing business strategies in it and in addition to current research on ocean strategies and their impact on marketing performance, and providing practical recommendations for "Abar Food Company" in Jeddah, especially since Jeddah is a major commercial center characterized by constant movement, as it has developed greatly in all commercial and service fields, and has a major industrial renaissance, which has made it one of the most attractive cities in the world for business and trade, so it has become an important center for money, business and industries. This study relied on the descriptive analytical approach to answer the study questions and test the validity of the hypotheses. It includes collecting data through a joint voice questionnaire for the marketing management of Abar Company and a sample of customers. The study concluded that Abar Company can focus on expanding geographical presence, improving customer satisfaction, increasing profitability, and activating blue ocean strategies in a thoughtful manner. The company should promote innovation with a focus on improving efficiency and expanding sales channels, as well as enhancing organizational culture and using electronic channels to achieve its goals effectively.

**Keywords:** Ocean Strategies, Marketing Performance, Food Industry and Trade Sector.

### الفصل الأول: المقدمة

تمر المملكة العربية السعودية بفترة من التغير الاقتصادي والاجتماعي السريع، وتلعب شركات القطاع الخاص دوراً مهماً في تشكيل خصائص هذا التحول الشامل، وتعمل الحكومة السعودية جاهدة على تحسين بيئة الأعمال وتعزيز قدرات الابتكار والقيادة. كما أقرت بأهمية القطاع الخاص ورواد الأعمال في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. والقطاع الصناعي والتجاري السعودية أصبح مهتماً اهتماماً كبيراً بالميزة التنافسية خصوصاً بعد اشتداد المنافسة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي.

وفي ظل التحولات السريعة في السوق والمتطلبات المتزايدة للشركات في التكيف والازدهار، وأيضاً ما تشهده الأسواق العالمية والمحلية من تنافس قوي بين مختلف منشآت الأعمال وسعيها في كسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في معظم قطاعات الأعمال الصناعية والتجارية بات هدف المحافظة على الأداء أمراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي يترتب عليه منع العديد منها الدخول في أسواق المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية أصبح فهم دور استراتيجيات المحيطات ضرورياً للغاية لتواكب هذا التغير من خلال التحسين المستمر ورفع أدائها التسويقي، كما أن البحث عن الأسواق والمستهلكين الجدد أصبح هدفاً استراتيجياً تهدف إليه الشركات بجميع قطاعاتها، وخاصة بعد التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة في عالم صناعة وتجارة الأغذية وسهولة انتقال المنتجات من بلد إلى آخر، لذا يستوجب على الشركات إعادة النظر في استراتيجياتها المتبعة والبحث عن استراتيجيات متطورة تكسبها القوة والزيادة في حصتها السوقية، كاستراتيجية المحيط الأزرق.

حيث تعكس هذه الاستراتيجيات القدرة على التكيف مع التحديات الخارجية والاستفادة من الفرص الناشئة، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي للشركات.

وتعد استراتيجيات المحيط الأزرق من أهم الاستراتيجيات الإبداعية التي نشأت في ظل هذه التحولات وهي تمثل خيار استراتيجي إبداعي يسمح بالاستبعاد من المنافسة من خلال إنشاء وخلق أسواق جديدة وتحقيق أداء عالي وقيمة مبتكرة وتمكن من نشر واستغلال الموارد بشكل يسمح بتعظيم الاستفادة منها.

ويلخص كيم وموبورن 2015 , Kim & Mauborgne الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر والأزرق بأن الأولى تتضمن التنافس ضمن مساحة السوق الحالية في حين الثانية تتضمن خلق مساحات سوقية غير مطروقة، كما تعمل الأولى على إلحاق الهزيمة بالمنافسين أما الثانية فتعمل على جعل المنافسة أمر غير مطروح، كما وتركز الأولى على استغلال الطلب الحالي وإجراء تحليل القيمة والكلفة أما الثانية فتركز على خلق طلب جديد والاستحواذ عليه، وأخيراً فإن الأولى تجعل نشاطات المنظمة بمجملها تتبع الخيار الاستراتيجي بين التميز أو قيادة الكلفة أما الثانية فتركز نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرد وقيادة الكلفة معاً.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى ضرورة تبني استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بأبعاد الأداء التسويقي:

- حيث تمثل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: (الابتكار - الزيادة - التخفيض - الاستبعاد)

- والأداء التسويقي في: (الحصة السوقية- الربحية -رضى الزبون)

### مشكلة الدراسة

وبالرغم من أهمية استراتيجيات المحيط، هناك حاجة ملحة لدراسات تطبيقية تحليلية تفصل كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التسويقي، خاصة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. لذا، تركز هذه الدراسة على تحديد الأثر الفعلي لاستراتيجيات المحيط على أداء التسويق في شركة "أبار الغذائية" في جدة. وتواجه شركة "أبار الغذائية" كغيرها من الشركات، تحديات في تحقيق النجاح في ظل بيئة الأعمال التنافسية الحالية.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات كافية تبحث في تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية وتحديدًا شركة "أبار الغذائية" بمدينة جدة، ومدى تأثيرها على أبعاد الأداء التسويقي. وبالرغم من أهمية استراتيجيات المحيط، تظل هناك حاجة ملحة للدراسات التطبيقية التي تفصل كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التسويقي بشكل مباشر وبالتفصيل، خاصة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وفي ظل الافتقار إلى الدراسات العربية التي تتناول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة للزبائن والشركة معاً؟

وتوضيح طرح هذا السؤال الرئيسي:

ما مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة "أبار الغذائية"؟

وينبثق من هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية:

- ما مستوى الأداء التسويقي المتمثل بمؤشراته: (الحصة السوقية - الربحية - رضا الزبون)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق: (الاستبعاد-التقليص - الزيادة- الابتكار) وبين

أبعاد الأداء التسويقي المتمثل بمؤشراته: (الحصة السوقية - الربحية - رضا الزبون)؟

- هل الشركة لديها توجه نحو ابتكار القيمة؟

## أهداف الدراسة

وتهدف هذه الرسالة إلى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات المحيط في تحسين أبعاد الأداء التسويقي لشركة "أبار الغذائية" في مدينة جدة.

- تحليل استراتيجيات المحيط التي تعتمد عليها شركة "أبار الغذائية" في جدة.
  - تقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على أبعاد الأداء التسويقي للشركة.
  - استكشاف العوامل التي قد تؤثر في فعالية استراتيجيات المحيطات للشركة.
  - تقديم توصيات عملية لشركة "أبار الغذائية" لتحسين أدائها التسويقي باستخدام استراتيجيات المحيط الأزرق.
  - تعريف الشركة بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.
  - زيادة الوعي بهذه الاستراتيجية الجديدة لتحقيق مكانة إستراتيجية مميزة.
  - إلقاء الضوء على واقع تبني مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في شركة "أبار الغذائية".
  - تقديم إطار متكامل حول هذا المدخل الاستراتيجي بحيث يكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع لشركة "أبار الغذائية".
  - توضيح دور هذه الاستراتيجية في ريادة منتجات وأسواق تجارة وصناعة الأغذية.
- تستهدف هذه الدراسة أحد الشركات المتميزة في السوق السعودي التي تهدف إلى تقديم قيمة عالية للزبائن، وتحقيق الابتكار والنمو والتقدم والنجاح المستمر.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الفهم حول كيفية تأثير استراتيجيات المحيط في تعزيز الأداء التسويقي، وتقديم توصيات عملية للشركة لتحسين استراتيجياتها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق وتعزيز فهمنا لدور استراتيجيات المحيط في تعزيز الأداء التسويقي وتحسين تنافسية الشركات في السوق المحلي، مما يساهم في تطوير إستراتيجيات الأعمال بها وإضافة إلى البحوث الحالية حول استراتيجيات المحيط وأثرها على الأداء التسويقي، وتقديم توصيات عملية لشركة "أبار الغذائية" بمدينة جدة، خاصة حيث تعتبر مدينة جدة مركزاً تجارياً رئيسياً يتسم بالحركة الدائمة، حيث تطورت تطوراً كبيراً في جميع المجالات التجارية والخدمية، وبها

نهضة صناعية كبرى، الأمر الذي جعلها من أكثر المدن في العالم استقطاباً للأعمال والتجارة، فأصبحت مركزاً هاماً للمال والأعمال والصناعات.

وتكمن أهمية الدراسة في:

- مساهمة علمية: من خلال توفير معرفة جديدة حول تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق لشركة "أبار الغذائية" من خلال تسليط الضوء على أهمية الابتكار وخلق أسواق جديدة لتحقيق النجاح في عالم تجارة وصناعة الأغذية.
- فائدة العملية: من خلال تقديم توصيات عملية لشركة "أبار الغذائية" لتحسين أدائها التسويقي باستخدام استراتيجيات المحيط الأزرق.

### تساؤلات الدراسة

- ما هي مفاهيم استراتيجيات المحيط الأزرق؟
- ما هي أبعاد الأداء التسويقي؟
- كيف يتم تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في لشركة "أبار الغذائية"؟
- ما هو أثر استراتيجيات المحيط الأزرق على أبعاد الأداء التسويقي لشركة "أبار الغذائية"؟
- ما هي التوصيات العملية لشركة "أبار الغذائية" لتحسين أدائها التسويقي باستخدام استراتيجيات المحيط الأزرق؟
- هل هناك مواقع للتوجه نحو ابتكار القيمة في شركة "أبار الغذائية"؟
- ما مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة "أبار الغذائية"؟
- ما مدى تطبيق مبدأ إعادة بناء حدود السوق في شركة "أبار الغذائية"؟
- ما مدى التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام في شركة "أبار الغذائية"؟
- ما مدى السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح في شركة "أبار الغذائية"؟
- ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في زيادة منتجات وأسواق تجارة وصناعة الأغذية لشركة "أبار الغذائية"؟

## فروض الدراسة

### • الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دالة إحصائية بين استراتيجيات المحيط بدلالة: (الاستبعاد، الزيادة، التقليص الابتكار) مجتمعة في أبعاد الأداء التسويقي: (الحصة السوقية - الربحية - رضا العميل) في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

### • الفرضيات الفرعية:

- تتبنى شركة "أبار الغذائية" مبدأ ابتكار القيمة في استراتيجياتها عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد رضا الزبون في شركة أبار عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد الحصة السوقية في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).
- أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بهد الربحية شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث على "نظرية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)"، التي طورت بواسطة كيم وموبورن في كتابهما الشهير Blue Ocean Strategy. وعلاقتها بالأداء التسويقي للشركة وهذه النظرية تركز على إنشاء مساحات سوقية جديدة غير متنافسة من خلال الابتكار، بدلاً من التنافس في الأسواق القائمة. يشمل ذلك استخدام استراتيجيات مثل الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار لتفادي المنافسة المباشرة وتعزيز الأداء التسويقي عبر تحسين أبعاد مثل الحصة السوقية، الربحية، ورضا العملاء.

## المنهجية وطرق البحث

مفهوم مناهج البحث العلمي يُعتبر المنهج العلمي (بالإنجليزية: Scientific method) أسلوباً واحداً أو مجموعة من الأساليب المترابطة التي يعتمدها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة تكون محور بحثه؛

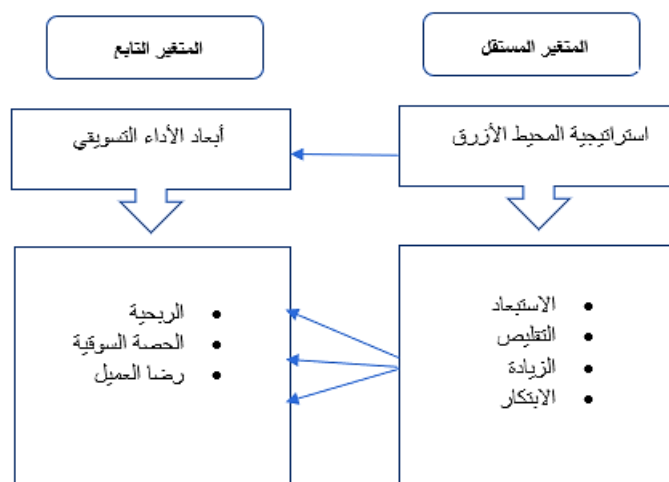


وذلك من خلال تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى وقائع ونتائج، ويُمكن وصف هذا الأسلوب بالمرحليّة؛ فهو مؤلّفٌ من مجموعةٍ مراحلٍ متسلسلةٍ تؤدّي كلُّ مرحلةٍ منها إلى المرحلة التي تليها، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار أسلوب البحث المناسب، وهي: طبيعة إشكالية البحث، وأداة البحث التي يعتمدها الباحث، وحجم العيّنة التي يختارها ونوعها. مناهج البحث العلمي تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف الظاهرة قيد الدراسة؛ فلكلِّ منها خصائص معيّنة تجعلها تصلح لدراسة ما ولا تصلح لدراسة ظاهرة أخرى.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي من الأساليب المستخدمة بشكل واسع لفهم وتحليل الظواهر والظواهر الاجتماعية والسلوكية. يتميز هذا المنهج بتوظيفه للأساليب الميدانية في جمع البيانات والبيانات، مع التركيز على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع المعلومات اللازمة. يتم تحليل هذه البيانات بشكل إحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة. لذلك اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات. ويتضمن جمع البيانات من خلال استبيان صوتي مشترك لإدارة التسويق بشركة أبار وعينة من العملاء.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المتغيرات:



شكل (1): المتغيرات التابعة والمستقلة والمتغيرات التابعة

## الدراسات السابقة

1. دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى (2024) - د. رعد عدنان رؤوف:

تحلل هذه الدراسة كيفية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على أداء التسويق للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. واجهت الشركة تحديات في تسويق منتجاتها التقليدية في سوق مشبع، مع وجود منافسة شرسة من الشركات الدولية والمحلية. دعمت الثقافة التنظيمية في الشركة تطبيق الاستراتيجية، مع وجود قيادة قوية تدعم الابتكار. ركزت الشركة على المؤشرات المالية مثل زيادة المبيعات وتحسين هوامش الربح، بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء وولاء الموظفين. أدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إلى زيادة مبيعات الأدوية الجديدة بنسبة 15% خلال العام الأول، وتحسين صورة الشركة كشركة مبتكرة تسعى لتلبية احتياجات المرضى.

2. أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية (2022) - حمرة بسري:

تستكشف هذه الدراسة كيفية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على قدرة المؤسسات الجزائرية على خلق القيمة المبتكرة. تتطرق الدراسة إلى الجوانب الابتكارية للاستراتيجية وكيفية تعزيز التفوق التنافسي من خلالها في سوق الأعمال الجزائري وتهدف هذه الدراسة التي أجرتها حمرة بسري في عام 2022 إلى تقييم مدى فعالية استراتيجية المحيط الأزرق في خلق قيمة مبتكرة ضمن بيئة الأعمال الجزائرية. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على سؤال أساسي: هل يمكن للمؤسسات الجزائرية، من خلال تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، أن تبتكر منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتجعلها تبرز عن منافسيها. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية حيث تم توزيع استبيانات على عينة من المؤسسات الجزائرية. تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لتحديد العلاقة بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة. أظهرت النتائج أن المؤسسات الجزائرية تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل محدود، مع التركيز بشكل أكبر على أبعاد التقليص وزيادة مقارنة بأبعاد الاستبعاد والابتكار. رغم التطبيق المحدود، أظهرت النتائج أن

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وخلق القيمة المبتكرة، ولكن هذا التأثير كان ضعيفاً.

### 3. التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية (2020) - حجار سمية:

تركز هذه الدراسة على استراتيجية المحيط الأزرق كنموذج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية. تحلل العوامل المؤثرة في اعتماد هذه الاستراتيجية وفوائدها المتوقعة في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التنافس والنمو المستدام. حيث تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية تحديات كبيرة في التنافس مع الشركات الكبيرة. لتجاوز هذه التحديات، يمكن لهذه المؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لإنشاء متاجر إلكترونية لعرض منتجاتها والتسويق لها بشكل مباشر للمستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه المؤسسات التركيز على المنتجات العضوية والمستدامة، والتي تحظى بإقبال كبير من المستهلكين المهتمين بالصحة والبيئة. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات في الحصول على التمويل اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الاستثمارات. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء في المجال. تم تحليل البيانات الكمية والكيفية لتحديد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة. من النتائج الرئيسية: تواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة مثل المنافسة الشديدة، ومحدودية الموارد، والتغيرات السريعة في تفضيلات المستهلكين. أظهرت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى في استراتيجية المحيط الأزرق فرصة للتميز عن المنافسين وخلق أسواق جديدة.

### 4. العوامل المؤثرة على تبني استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية المصرية (2020) - د. عمرو مصطفى محمد حسين:

تتناول هذه الدراسة العوامل التي تؤثر في اتخاذ الشركات الصناعية المصرية قرار تبني استراتيجية المحيط الأزرق. تحليل للسياق المحلي والعوامل التنظيمية والاقتصادية التي تشجع أو تعيق اعتماد هذه الاستراتيجية. حيث تواجه الشركات الصناعية المصرية تحديات كبيرة في تبني استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك بسبب العديد من العوامل، بما في ذلك الثقافة التنظيمية المحافظة، وقلة الاستثمار في

البحث والتطوير، والبيروقراطية الحكومية. يمكن للحكومة المصرية لعب دور حيوي في تشجيع الشركات على تبني هذه الاستراتيجية من خلال توفير الحوافز الضريبية للشركات التي تستثمر في الابتكار، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، ودعم إنشاء مراكز البحوث والتطوير. وتستكشف هذه الدراسة التي أجراها الدكتور عمرو مصطفى محمد حسين في عام 2020 العوامل التي تؤثر على قرار الشركات الصناعية المصرية بتبني استراتيجية المحيط الأزرق. تهدف الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه هذه الشركات في تطبيق هذه الاستراتيجية، وكيف يمكن معالجتها لتحقيق نمو مستدام وتنافسية أكبر. الدراسة اعتمدت على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والكيفي. من النتائج: ميل الشركات إلى الالتزام بالطرق التقليدية في العمل وتجنب المخاطرة. عدم تخصيص ميزانيات كافية للابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

**5. استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواقاً جديدة - دراسة حالة بعض الشركات العالمية (2020) - سارة عبيدات:**

تقدم هذه الدراسة استعراضاً لأدوات التحليل والأطر العملية التي تستخدمها بعض الشركات العالمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. يتم تحليل كيفية استخدام هذه الأدوات لابتكار قيمة جديدة وفتح أسواق جديدة للشركات. وتعتبر هذه الدراسة التي أجرتها سارة عبيدات عام 2020 بمثابة دليل عملي للشركات التي تسعى لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. تركز الدراسة على الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركات العالمية الرائدة لابتكار قيمة جديدة وخلق أسواق غير متنافسة. الدراسة اعتمدت على منهجية بحثية تعتمد على: مراجعة الأدبيات، تحليل حالة، المقابلات.

**6. بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام" لصناعة المشروبات (2016) - بكرى شهرزاد:**

تستعرض هذه الدراسة كيفية بناء ميزة تنافسية لمؤسسة حمود بوعلام في صناعة المشروبات من خلال استراتيجية المحيط الأزرق. يتم التركيز على التموضع الاستراتيجي وكيفية الاستفادة من هذه الاستراتيجية لتحقيق نتائج إيجابية في السوق. وتعتبر هذه الدراسة التي أجراها بكرى شهرزاد في عام 2016 دراسة حالة مثيرة للاهتمام حول كيفية تطبيق مفهوم المحيط الأزرق في سياق صناعة المشروبات. تهدف الدراسة إلى تحليل كيف استطاعت مؤسسة حمود بوعلام، من خلال التموضع الاستراتيجي الذكي، أن تبني لنفسها ميزة تنافسية قوية في سوق شديد التنافس.

الدراسة قد اعتمدت على منهجية بحثية تعتمد على تحليل حالة، المقابلات، إجراء تحليل SWOT للمؤسسة.

#### 7. استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن (2012) - أ. م. د. آمال محمد المجاهد & محمد محمد الفطيم:

تتناول هذه الدراسة تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على أبعاد الأداء التسويقي لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن. تقييم لكيفية تنفيذ الاستراتيجية ونتائجها في هذا السوق الخاص. حيث تقدم هذه الدراسة التي أجراها الباحثان آمال محمد المجاهد ومحمد محمد الفطيم في عام 2012 تحليلاً عميقاً لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على أداء الشركات العاملة في صناعة الأغذية في اليمن. تسعى الدراسة إلى فهم كيف يمكن لهذه الشركات، من خلال تطبيق مبادئ المحيط الأزرق، أن تحقق تميزاً تنافسياً وتحقق نمواً مستداماً في سوق محلي يتسم بخصائصه الخاصة. الدراسة اعتمدت على منهجية بحثية كمية، حيث تم جمع البيانات من خلال: استبيانات، تحليل البيانات الإحصائية.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على حد علم الباحثة التي ألفت الضوء على استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في الأداء التسويقي على شركة أبار الغذائية بمدينة المملكة العربية السعودية.
- تم تطبيق الدراسة على شركة أبار الغذائية بمدينة المملكة العربية السعودية وهو قطاع ذو طابع عالي المنافسة وكبير لما يقدمه من خدمات للمجتمع المحلي، وربطه بالعالم الخارجي.
- موضوع الدراسة ضروري أن يطبق على المستوى المحلي للأهمية الكبيرة التي يحملها. إن مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في كونه تناول استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في الأداء التسويقي وهو في حدود علم الباحث لم يتطرق لها من قبل، في حين أن الدراسات السابقة كانت تركز على استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

جدول (1): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	التركيز الرئيسي	الدراسة
اهتمت هذه الدراسة بالتعريف باستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها بالأداء التسويقي وكما ركزت هذه الدراسة على إحدى أعرق شركات قطاع الأغذية بالمملكة العربية السعودية.	عدم تناول تأثير الاستراتيجية على الابتكار غير التقليدي وكيفية تأثيرها على المنافسين المحليين والدوليين.	تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التسويقي للشركة العامة لصناعة الأدوية.	دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - (2024) د. رعد عدنان رؤوف
	التطبيق المحدود للاستراتيجية وغياب التركيز الكافي على الابتكار، وقلة الدعم الحكومي.	مدى فعالية استراتيجية المحيط الأزرق في خلق قيمة مبتكرة بالمؤسسات الجزائرية.	أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة - (2022) حمرة بسري
	نقص التركيز على كيفية مواجهة تحديات التمويل والتسويق، وغياب دراسة تأثير الابتكار التكنولوجي.	استخدام استراتيجية المحيط الأزرق من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.	التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية - (2020) حجار سمية
	عدم تناول تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على التبني، وغياب دراسة حالات ناجحة.	العوامل التي تؤثر في تبني الشركات الصناعية المصرية لاستراتيجية المحيط الأزرق.	العوامل المؤثرة على تبني استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية المصرية - (2020) د. عمرو مصطفى محمد حسين
	تباين تطبيق الاستراتيجية وغياب دراسة حول كيفية تكيف الشركات مع ظروف السوق المحلية المختلفة.	تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التسويقي لشركات الأغذية في اليمن.	استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي - (2012) أ. م. د. آمال محمد المجاهد & محمد محمد الفطيم
	عدم تناول كيفية تأثير هذه الأدوات والأطر في البيئات المحلية المختلفة وسياقات الأعمال المتنوعة.	أدوات التحليل والأطر العملية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات العالمية.	استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل - (2020) سارة عبيدات
	عدم دراسة تأثير التغيرات السوقية والتقنية على استراتيجية التموضع وكيفية تفاعل المؤسسة مع التهديدات المستقبلية.	كيفية بناء ميزة تنافسية لمؤسسة حمود بوعلام في صناعة المشروبات من خلال المحيط الأزرق.	بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي - (2016) بكري شهرزاد

## المنطلقات النظرية للدراسة

### استراتيجية المحيطات (Blue Ocean Strategy)

1. ماهي استراتيجية المحيطات؟ استراتيجية المحيط الأزرق هي نهج استراتيجي يهدف إلى خلق مساحة جديدة في السوق، تتجاوز المنافسة التقليدية وتعمل على جذب جميع أنواع العملاء بالابتكار والقيمة الفريدة.

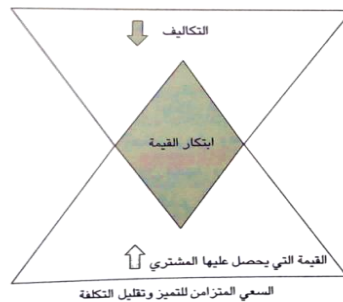
2. أنواع استراتيجيات المحيطات؟ هناك عدة أنواع من استراتيجيات المحيط الأزرق، مثل استراتيجيات التكاليف المنخفضة والابتكار القائم على القيمة، واستراتيجيات التخصيص والتميز في الخدمة.

### استراتيجيات التكاليف المنخفضة

استراتيجيات التكاليف المنخفضة تهدف إلى تحقيق تكاليف أقل من المنافسين، وذلك عن طريق تحسين عمليات الإنتاج، وتقليص التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة التكنولوجيا. يهدف ذلك إلى توفير منتجات أو خدمات بأسعار منافسة أو أقل، مما يزيد من جاذبية العملاء للشراء من الشركة.

### الابتكار القائم على القيمة

الابتكار القائم على القيمة يركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة توفر قيمة إضافية للعملاء. يتم ذلك من خلال فهم عميق لاحتياجات العملاء ومشاكلهم، وتقديم حلول فعالة ومبتكرة تلبى تلك الاحتياجات بطريقة تفوق منافسي السوق.



الشكل (2): كتاب استراتيجيات المحيط الأزرق

### استراتيجيات التخصيص والتميز في الخدمة

استراتيجيات التخصيص والتميز في الخدمة تعني تقديم خدمات مخصصة وفريدة لعملاء معينين أو مجموعات محددة من العملاء. يتم ذلك عن طريق فهم تفصيلي لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتقديم خدمات تفاعلية وشخصية تتجاوز توقعاتهم.

تلك المصادر توفر فهماً شاملاً لكل من استراتيجيات التكاليف المنخفضة، والابتكار القائم على القيمة، واستراتيجيات التخصيص والتميز في الخدمة بالإضافة إلى توجيهات حول كيفية استخدامها بشكل فعال في سياق الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

### أنواع استراتيجيات المحيط والفرق بينها:

جدول (2): ألوان استراتيجيات المحيط والفرق بينها

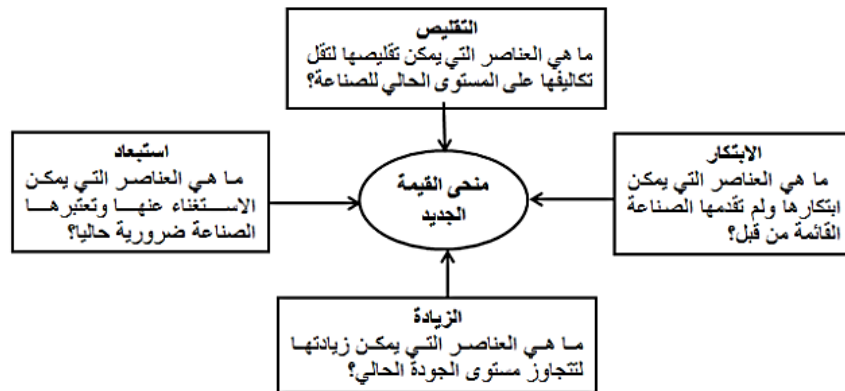
نوع الاستراتيجية	الشرح	المميزات	العيوب
1 استراتيجية القائد في السوق	تهدف هذه الاستراتيجية إلى الهيمنة على السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية.	* حصة سوقية كبيرة * ربحية عالية * قدرة على التحكم في الأسعار	* منافسة قوية من قبل الشركات الأخرى * تكاليف عالية للحفاظ على حصة السوق
2 استراتيجية التكلفة المنخفضة	تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة من خلال خفض التكاليف.	* ربحية عالية * منافسة قوية على السعر * مخاطر عالية في حال ارتفاع تكاليف الإنتاج	* محدودية إمكانية التميز * مخاطر فقدان العملاء في حال ظهور منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى بنفس السعر
3 استراتيجية التميز	تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات مميزة عن تلك التي تقدمها الشركات الأخرى.	* أسعار عالية * ولاء العملاء * مخاطر عالية في حال فشل المنتج أو الخدمة في تلبية توقعات العملاء	* منافسة قوية من قبل الشركات الأخرى التي تقدم منتجات أو خدمات مشابهة * تكاليف عالية لبناء علامة تجارية قوية
4 استراتيجية التركيز	تركز هذه الاستراتيجية على خدمة شريحة محددة من السوق أو على تقديم منتجات أو خدمات محددة.	* مخاطر منخفضة * ولاء العملاء * محدودية إمكانية النمو	* منافسة قوية من قبل الشركات الأخرى التي تخدم نفس الشريحة من السوق * صعوبة توسيع النشاط إلى شرائح أخرى من السوق

جدول (3)

لون الاستراتيجية	الشرح	المميزات	العيوب
المحيط الأحمر	يمثل السوق الحالي المُشبع بالمنافسة، حيث تتنافس الشركات على نفس العملاء ونفس المنتجات أو الخدمات.	* معرفة قوية بالسوق * قاعدة عملاء موجودة	* منافسة قوية * هوامش ربح منخفضة * صعوبة تحقيق النمو
المحيط الأزرق	يمثل السوق الجديد غير المُكتشف، حيث لا توجد منافسة مباشرة، ويمكن للشركات خلق طلب جديد من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.	* فرص نمو هائلة * هوامش ربح عالية * مخاطر عالية في حال فشل المنتج أو الخدمة في تلبية توقعات العملاء	



1. أبعاد استراتيجيات المحيطات؟ تشمل الأبعاد الرئيسية لاستراتيجيات المحيط الأزرق تحديد الفرص السوقية غير المستكشفة، وابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وتجاوز التنافس التقليدي، وخلق مساحة جديدة للعملاء.



Source : Jay Robinson, (2007), "Blue Ocean Strategy: Summary", www.mt.au.edu

الشكل (3)

2. مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق؟ من المؤشرات الشائعة لقياس نجاح استراتيجية المحيط الأزرق: الزيادة في حصة السوق، وزيادة الإيرادات، وتحسين رضا العملاء، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

3. زيادة حصة السوق:

- تحقيق زيادة في حصة السوق يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء وتقديم منتجات أو خدمات تتفوق على المنافسين.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير استراتيجيات التسويق والتوزيع الفعالة، والاستفادة من البحوث السوقية لتحديد الفرص غير المستغلة.

4. زيادة الإيرادات:

- لتحقيق زيادة في الإيرادات، يمكن تبني استراتيجيات تسويقية تركز على توسيع قاعدة العملاء، وتحفيز المبيعات، وتحسين إدارة العلاقات مع العملاء.

○ يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مدروسة جيداً ومبنية على تحليلات دقيقة لسوق المنافسة وسلوك العملاء.

#### 5. تحسين رضا العملاء:

○ يمكن تحقيق تحسين رضا العملاء عن طريق تقديم خدمات عالية الجودة، والتواصل الفعال مع العملاء، والتجاوب السريع مع متطلباتهم.

○ من المهم أيضاً قياس مستوى رضا العملاء وتقديم التحسينات المستمرة بناءً على ردود فعل العملاء.

#### 6. تخفيض تكاليف الإنتاج:

○ لتحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج، يمكن تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وتحسين عمليات الإنتاج والتوريد، والاستفادة من الابتكار التكنولوجي لتحسين كفاءة الإنتاج.

○ يتطلب ذلك التركيز على تحليل العمليات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها بشكل كبير لتحقيق تكاليف أقل.

تلك المصادر توفر لك فهماً عميقاً لكيفية تحقيق الأهداف المحددة مثل زيادة حصة السوق، زيادة الإيرادات، تحسين رضا العملاء، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتوفير نصائح عملية ودلائل محددة تساعد في تنفيذ استراتيجيات فعالة في سوق المنافسة اليوم.

7. **ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق؟** يتمثل ابتكار القيمة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطريقة فريدة وتوفر قيمة ملحوظة تفرق المنظمة عن المنافسين.

8. **صياغة استراتيجية المحيط الأزرق؟** عملية صياغة استراتيجية المحيط الأزرق تشمل التحليل العميق للسوق والتنافس، وتطوير خطة لابتكار منتجات أو خدمات فريدة تعزز من مكانة المنظمة في السوق.

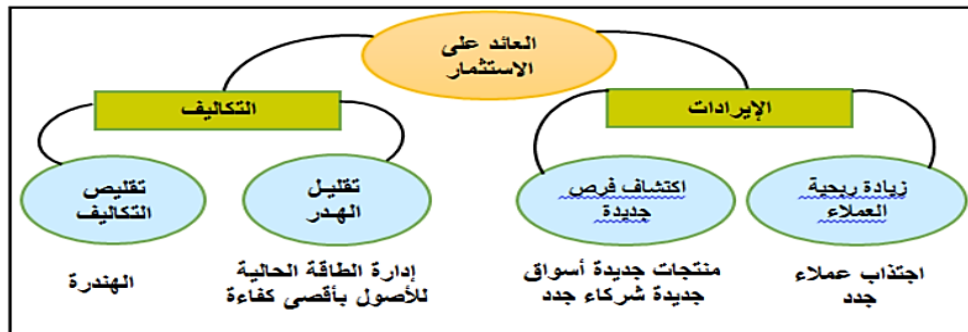
9. **تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؟** يتطلب تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى التركيز على الابتكار المستمر وتلبية توقعات العملاء بشكل جديد.

10. **دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؟** تتمثل الدوافع في رغبة المنظمات في التميز عن المنافسين، وزيادة الربحية والنمو، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

## الأداء التسويقي

11. مفهوم الأداء التسويقي؟ الأداء التسويقي يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية، مثل زيادة الحصة السوقية وتحسين معدلات النمو ورفع مستوى رضا العملاء.
  12. مؤشرات قياس الأداء التسويقي؟ تشمل مؤشرات الأداء التسويقي الناتج المبيعاتي، والحصة السوقية، ومعدلات النمو، ومستوى رضا العملاء، ونسبة العملاء المستمرون.
  13. الناتج المبيعاتي (Sales Output): هو المبلغ النقدي الذي يتم تحقيقه من مبيعات المنتجات أو الخدمات خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء التسويقي من خلال تحقيق الإيرادات المالية المستهدفة.
  14. الحصة السوقية (Market Share): تمثل النسبة المئوية لحجم السوق الذي يتحكم به منتج أو خدمة معينة مقارنة بمنافسيها، وتعكس قدرة الشركة على جذب واحتضان العملاء بشكل فعال في السوق.
  15. معدلات النمو (Growth Rates): تعبر عن معدلات التغير في حجم المبيعات أو الإيرادات أو حصة السوق على مدى فترة زمنية معينة، وتعكس نمو الشركة أو المنتج في السوق.
  16. مستوى رضا العملاء (Customer Satisfaction Levels): يقيس مدى رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل الشركة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استطلاعات الرأي أو تقييمات الأداء أو تفاعلات العملاء الأخرى.
  17. نسبة العملاء المستمرون (Customer Retention Rate): تعكس نسبة العملاء الذين يبقون مع الشركة على المدى الطويل، وتعدد الأسباب التي تحفز العملاء على البقاء مع العلامة التجارية.
- هذه المؤشرات تساعد الشركات في قياس وتقييم أدائها التسويقي وفهم مدى تحقيق الأهداف المحددة كزيادة الإيرادات، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين رضا العملاء والاستمرارية في العلاقات التجارية.

18. علاقة استراتيجية المحيطات بالأداء التسويقي؟ استراتيجية المحيط الأزرق إذا تم تنفيذها بنجاح قد تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي من خلال تحسين الابتكار، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وزيادة الجذب والاحتفاظ بالعملاء.



المصدر: الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع) " خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، القاهرة، 2004، ص 2.

شكل (4)

### قطاع الصناعة وتجارة الأغذية بالمملكة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً تجارياً ثورياً وتحولت المرتبة الأولى بين الدول في مؤشر التجارة الدولية. تتماشى أنشطة التحول التجاري هذه مع الاتجاهات العالمية، ولا تزال تجتذب الاستثمار المحلي والأجنبي. تمتلك المملكة المهارات الأساسية اللازمة لبناء اقتصاد قوي يلي أهداف رؤية 2030 وتطوير إمكانيات متفائلة للمملكة والبلدان النامية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

قامت المملكة بتبسيط جميع الإجراءات اللازمة لبدء عمل تجاري في المملكة. يتم إصدار السجل التجاري عبر خطوات مباشرة ويتم التحقق منه مع جميع الجهات الحكومية ذات الصلة، مثل بلدي والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والجهات الأخرى ذات الصلة (تختلف أنواع الشركات والمؤسسات، وكذلك متطلباتها، حسب الحجم والنشاط).

## شركة أبار الغذائية:

تأسست شركة أبار للأغذية في العام 1955، وهي شركة رائدة لتوزيع وتوريد مجموعة متنوعة من السلع الاستهلاكية والمواد الغذائية ذات جودة وقيمة عالية، محافظين على سجل ثقة راسخة مع كل من العملاء والموردين.

بحكم تواجدها في السوق السعودي منذ فترة طويلة، وبسبب جهودها المتواصلة لإرضاء السوق الاستهلاكي المحلي بتقديم منتجات متنوعة، اكتسبت شركة أبار الغذائية قدرًا كبيرًا من الخبرة والمعرفة والتخصص في تقديم المنتجات التي تتطلبها السوق المحلي، مع الخبرة الخاصة في كيفية تغطية المناطق السعودية جغرافياً وديموغرافياً.

بحكم تواجدها في السوق السعودي لفترة طويلة وجهودها المتواصلة لإضفاء تنوع في المواد الاستهلاكية ورضى السوق، اكتسبت شركة أبار الغذائية قدرًا عاليًا من الخبرة والمعرفة في أهمية تنوع واختيار المنتجات الاستهلاكية المناسبة، كما اكتسبت بشكل خاص خبرة عالية في كيفية تغطية احتياجات المناطق والمستهلكين في كل منطقة على حدة، بواسطة استراتيجية واضحة عبر إنشاء مجموعة من محطات التوزيع وأسطول من المركبات عالي التجهيز، يدير كل قسم منها جهاز إداري ومهني عالي التدريب.

ومن إيمان الشركة بأهمية التعامل بنزاهة وشفافية مع إبقاء هدفها من أن تصبح الشركة الرائدة في هذا القطاع، بالإضافة إلى شراكاتها مع كبرى العلامات التجارية في مجال التغذية، تعتبر أبار الغذائية من أكبر الشركات العاملة في المملكة من حيث امتلاكها لعلامات تجارية عالمية، وما تزال الشركة تعمل جاهدة في تطوير وإيصال منتجاتها إلى كافة أنحاء المملكة. وفي حين تركزت جهود الشركة على توريد وتوزيع العلامات التجارية العالمية، كانت خططها وجهودها في نهاية المطاف تصب في دعم وتوزيع فعال لعلاماتها التجارية المحلية، التي تعتبر أساسية في كل بيت.

ومن خلال استراتيجية شركة أبار الغذائية في تغطية كافة مناطق ومدن وقرى المملكة العربية السعودية عبر مستودعاتها ومواقع وقنوات مبيعات عالية التجهيز بالإضافة إلى قدرات اسطولها المميز، نجحت الشركة في حيك الصيغة المثلى لتوريد السلع الاستهلاكية من العلامات التجارية العالمية والمحلية إلى كافة اصقاع المملكة. ويكمن النجاح عبر الاندماج الفعال لفرق العمليات داخل المملكة بالإضافة إلى مهنية وحرفية طاقم العمل والقدرة على التسليم في الوقت المحدد. وبما أن الثقة هي العامل الأساسي للنجاح والاستمرار واستدامة

الشركة، فإننا نعمل دائماً على توسيع وتعزيز تحالفات تجارية عالمية والمحافظة على الثقة المكتسبة مع عملائنا وشركائنا في السوق عبر اعتماد أعلى مقاييس الجودة والقيمة وإدارة الخِدْمَات الأرضية العالمية، كما نحرص على تطبيق كافة المعايير في جميع عملياتنا، خاصة خدمة العملاء والجودة والنظافة والمبيعات والتواصل.

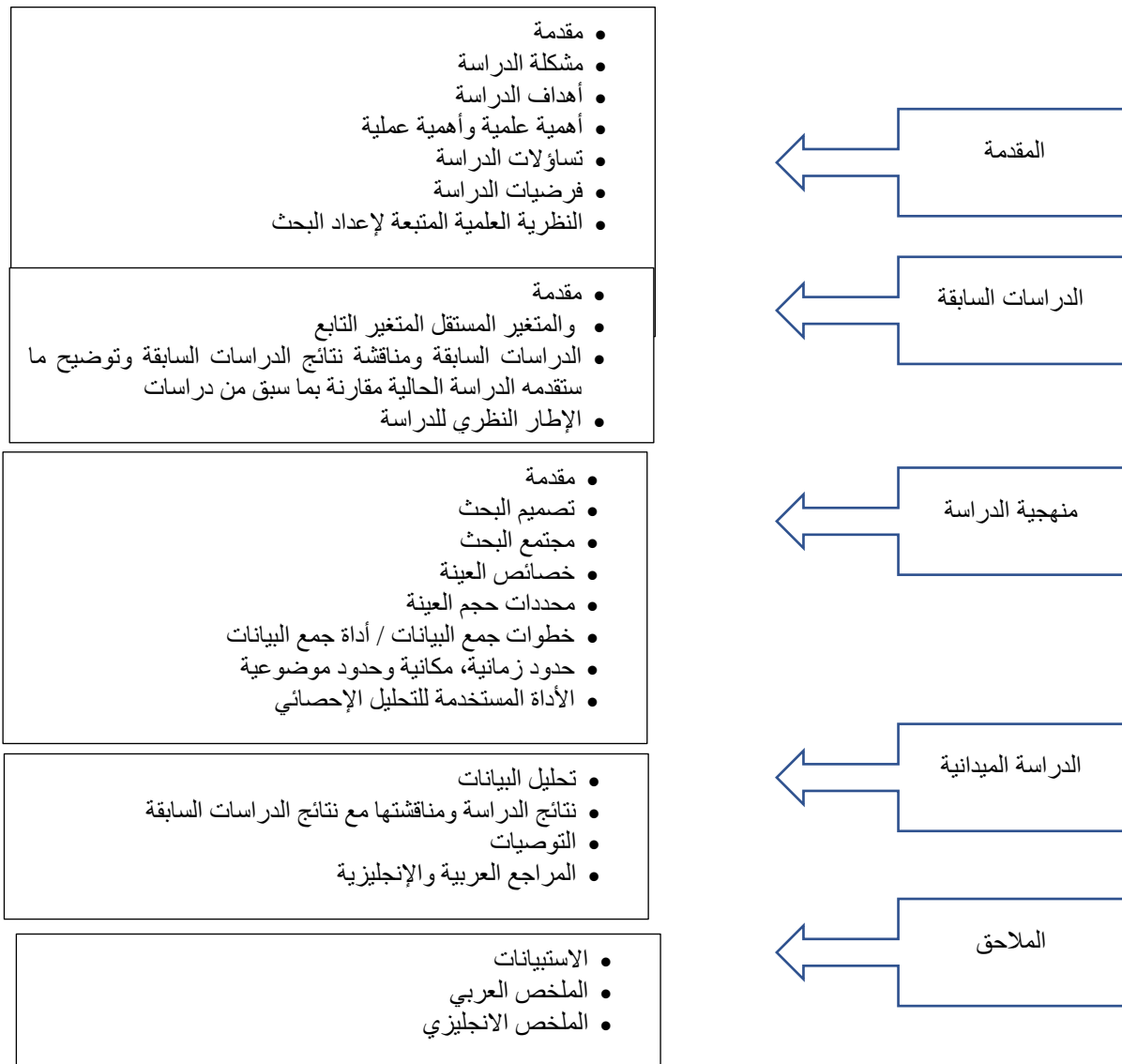
تقسم أعمال الشركة إلى ثلاث فئات أساسية:

- التنسيق مع ستار سوبر وهايبر ماركت المملوكة من مجموعة غازي أبار
- التوزيع
- التجارة

فمن خلال رؤيتها الثاقبة والطموحة في أن تصبح لاعباً رئيسياً في السوق الاستهلاكي السعودي، تنسق وتعامل شركة أبار الغذائية مع مجموعة من السوبر ماركت والهايبر ماركت لخدمة المستهلك السعودي، تحت مظلة أسواق النجمة المملوكة كلياً من مجموعة غازي أبار، ويتم التواصل بين أسواق النجمة وعمليات الشركة على أعلى درجات التنسيق. وبذلك، إضافة إلى تواجدها في مناطق ومدن استراتيجية من المملكة، أصبحنا وجهة رئيسية للتسوق وأقرب إلى المستهلك مقدمين لهم كافة منتجاتنا والسلع الاستهلاكية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة تصميم البحث

شكل (5)



## مجتمع البحث

هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو الأشياء أو العناصر التي تمتلك صفة أو صفات مشتركة والتي تهدف الباحثة إلى دراستها وتحليلها وفهمه أو تعميم النتائج عليها. ويتمثل مجتمع البحث في عينة عشوائية من عملاء الشركة في المملكة العربية السعودية وأيضاً إدارة التسويق لشركة أبار الغذائية.

## خصائص العينة

وهي جزء أصغر وممثل لمجتمع البحث بأكمله. يتم اختيارها بعناية لتمثيل الخصائص الرئيسية للمجتمع، مما يسمح بتعميم النتائج على المجتمع بأكمله. وهنا تم اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة بالمملكة العربية السعودية.

## محددات حجم العينة

حسب هدف البحث تم تحديد تم اختيار عينة عشوائية لأشخاص في المملكة العربية السعودية للاستبيان الأول. كما تم أيضاً ملئ استبيان صوتي بديلاً للمقابلة لإدارة قسم التسويق بشركة أبار الغذائية.

## مستوى الثقة وهامش الخطأ

تهدف الباحثة لمستوى ثقة الإجابات بنسبة 95% وهامش خطأ 5%

## خطوات جمع البيانات وأداة جمع البيانات

### أدوات الدراسة

### المصادر الأولية:

### جمع البيانات الأساسية

ويتمثل في البيانات المترتبة على الاستبيان من العملاء وأيضاً من خلال إجراء استبيان المقابلة الشخصية لإدارة تسويق في شركة "أبار الغذائية".



## المصادر الثانوية

تتمثل الكتب العربية والأجنبية، والدراسات السابقة، والمجلات والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة "أبار الغذائية" وبيان دورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع صناعة وتجارة الأغذية.

وسيتم تقسيم ما تم تسجيله من مادة المقابلات وتنظيمها وفق المحاور (الفئات الرئيسية التي تناولتها أسئلة الدراسة، والتي أشار لها كيم وما وبورن (Kim & Mauborgne, 2005) وذلك كالآتي:

- المحور الأول: دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة.
- المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق.
- المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام.
- المحور الرابع: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي.
- المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح.
- المحور السادس: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في زيادة المنتجات والأسواق.

وبناء عليه، فإن هذا الفصل يهدف بشكل رئيسي إلى عرض نتيجة استبيان صوتي بديل للمقابلة التي تم التوصل إليها من المدير المعني والذي يمتلك قدرًا وافيًا وغنيًا من المعلومات لغرض دراستها وتحليلها.

## حدود الدراسة

### - الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة ب (الاستبعاد، التقليص الزيادة، الابتكار)، والتعرف على دورها في المتغير التابع والمتمثلة في الأداء التسويقي، بشركة أبار الغذائية، وقد تم اختيار المعايير في هذه الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ووجدت الباحثة بأن هذه المعايير هي الأكثر ملاءمة لبيئة الدراسة.

- الحدود المكانية:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وأهدافها فسيتم دراسة أثر استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بشركة أبار الغذائية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وعلى عينة من داخل المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية:

الفصل الدراسي الثاني في جامعة ميدأوشن 2024

16/08/2024 - 01/06/2024

أداة التحليل الإحصائي

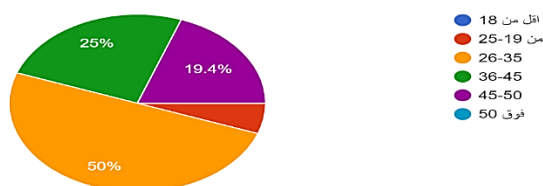
تم الاعتماد في تحليل البيانات على بعض الأساليب الوصفية والإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف وفروض البحث باستخدام حزمة التحليل الإحصائي المعروفة بـ SPSS وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- أساليب التحليل الوصفي النسب المئوية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- معاملات ارتباط بيرسون وكيندال وسييرمان لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

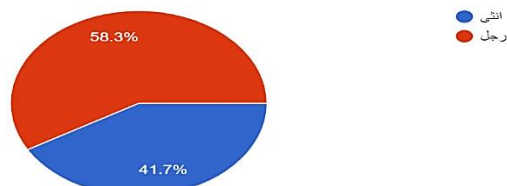
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات:

فئة العينة وأعمارهم: شكل (9)



فئة العينة وأعمارهم: شكل (8)

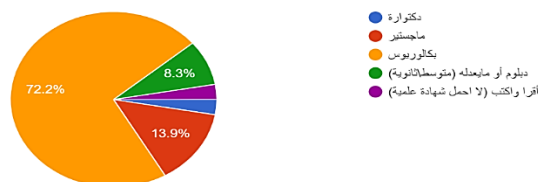


من خلال الشكل يتوضح لنا التالي:

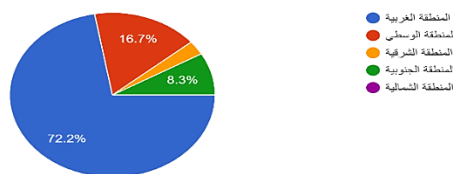
أن نسبة عدد الذكور مقارنة لنسبة عدد الإناث وذلك بنسبة 58.3% للرجال و 41.7% للإناث وهذا مشر جيد على تناسق فئات العينة كما أيضاً تبين لنا أن فئة الشباب من عمر (26-35) هم نصف العينة مما يؤكد لنا

انعكاس النضج والمصدقية في الإجابات وحصلت الفئة العمرية 36-45 المرتبة الثانية في تصنيف العينة بنسبة 25% وتليها فئة 45-50 على نسبة 19% وتليها الفئة 19-25 على نسبة 5.6%.

فئة العينة وأعمارهم: شكل (11)



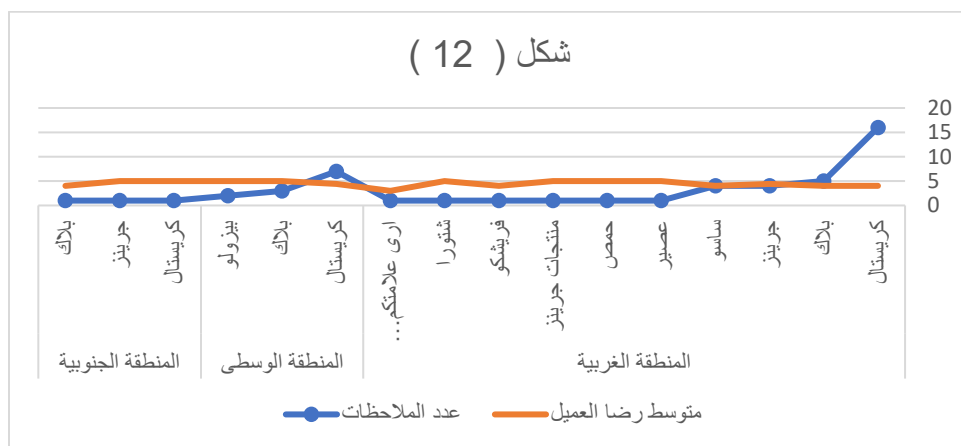
نسبة العملاء بالمناطق والمستوى التعليمي: شكل (10)



أما بالنسبة لتوزيع العملاء على مناطق المملكة فقد حصلت المنطقة الغربية على المركز الأول وذلك بنسبة 72% و يليها المنطقة والوسطى بنسبة 16.7% بينما كانت المنطقة الجنوبية قد حصلت على نسبة 8% وتليها المناطق الشرقية والشمالية بنسب ضئيلة جداً. وهذا يدل على تفوق ملحوظ في مدى شهرة منتجات الشركة في المنطقة الغربية و يعطينا دليل واضح على إمكانية استهداف أسواق المناطق الأخرى بشكل أوسع. وفيما يظهر لنا بالنسبة لمستويات التعليم كانت فئة البكالوريوس هي المتصدرة بنسبة تجاوزت 70% وهذا يعد مؤشر جيد على وعي العميل مما يتماشى مع أهداف البحث.

جدول (4): تكراري يوضح لنا ترتيب العلامات التجارية لكل منطقة اتساقاً مع متوسط رضا العميل

المنطقة	العلامة المفضلة	عدد الملاحظات	متوسط رضا العميل
المنطقة الغربية	كريستال	16	4.06
	بلاك	5	4
	جرينز	4	4.4
	ساسو	4	4
	عصير	1	5
	حمص	1	5
	منتجات جرينز	1	5
	فريشكو	1	4
	شتورا	1	5
	لا يوجد شيء محدد	1	3
المنطقة الوسطى	كريستال	7	4.4
	بلاك	3	5
	بيزولو	2	5
المنطقة الجنوبية	كريستال	1	5
	جرينز	1	5
	بلاك	1	4



مع ملاحظة أنه لا يوجد أي إجابات من المنطقة الشمالية.

تحليل الاستبيانات حسب فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دالة إحصائية بين استراتيجيات المحيط بدلالة: (الاستبعاد، الزيادة، التقليص الابتكار) مجتمعاً في أبعاد الأداء التسويقي: (الحصة السوقية - الربحية - رضا العميل) في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد رضا الزبون في شركة أبار عند مستوى دلالة (0.05)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد الحصة السوقية في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05)

- أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بهد الربحية شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05)

معامل بيرسون

	المتوسط الحسابي	الانحراف	حجم العينة
الأداء التسويقي	2.2361	.43833	36
استراتيجية المحيط	1.7917	.12679	5

المتغير التابع

المتغير المستقل

	1	-0.595
الأداء التسويقي	1	-0.595
استراتيجية المحيط	-0.595	1

معامل كيندال	الأداء التسويقي	1.000	-0.527
	استراتيجية المحيط	-0.527	1.000
معامل سيرمان	الأداء التسويقي	1.000	-0.667
	استراتيجية المحيط	-0.667	1.000

بناء على الجدول السابق (5):

• قيمة معامل بيرسون -0.595

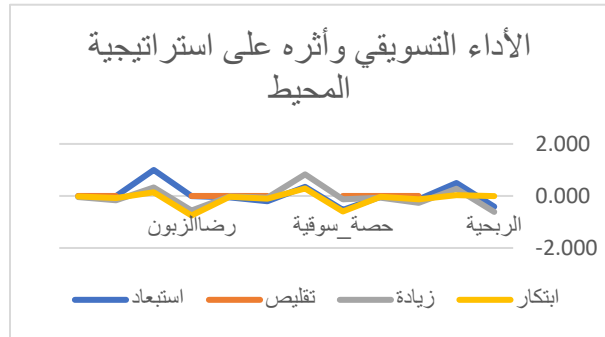
التفسير: العلاقة السلبية بين الأداء التسويقي واستراتيجية المحيط حيث ان القيم السالبة تشير إلى علاقة عكسية؛ بمعنى انه كلما زادت القيم في أحد المتغيرات، ينخفض الآخر ودرجة العلاقة هنا هي معتدلة إلى قوية.

• قيمة معامل كيندال -0.527

التفسير: العلاقة السلبية بين الأداء التسويقي واستراتيجية المحيط وهذا يشير إلى علاقة معتدلة السلبية بناءً على الترتيب بين المتغيرين.

• قيمة معامل سيرمان -0.667

التفسير: علاقة سلبية بين الأداء التسويقي واستراتيجية المحيط باستخدام معامل سبيرمان. هذه القيمة تشير إلى علاقة سلبية معتدلة إلى قوية بناءً على الترتيب بين المتغيرين شكل 13-14



بناءً على مستوى دلالة (0.05)، للعلاقات بين المتغيرات:

1. الربحية ورضا الزبون:

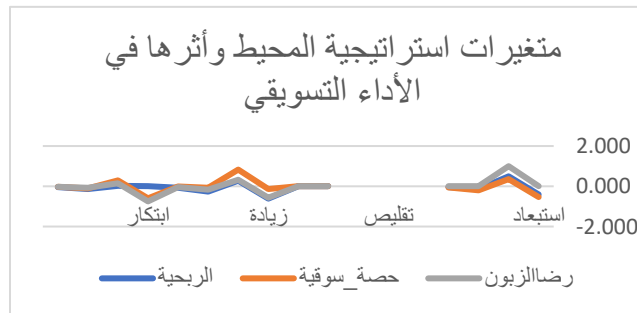
○ قيمة بيرسون: 0.805

○ دلالة إحصائية 0.000

○ التحليل: العلاقة بين الربحية ورضا الزبون دالة إحصائية، حيث أن القيمة أقل من 0.05. هذا يعني أن هناك علاقة قوية ومهمة بين الربحية ورضا الزبون.

2. الربحية والابتكار:

○ قيمة بيرسون: -0.913



○ دلالة إحصائية 0.030

○ التحليل: العلاقة بين الربحية والابتكار دالة إحصائية، حيث أن القيمة أقل من 0.05. هذا يشير إلى أن هناك علاقة سلبية قوية ومهمة بين الربحية والابتكار.

3. رضا الزبون والاستبعاد:

○ قيمة بيرسون: 0.000

○ دلالة إحصائية 1.000

○ التحليل: العلاقة بين رضا الزبون والاستبعاد غير دالة إحصائية، حيث أن القيمة أكبر من 0.05. هذا يعني أن العلاقة بين رضا الزبون والاستبعاد ليست ذات أهمية إحصائية.

4. الزيادة والابتكار:

○ قيمة بيرسون 0.839

○ دلالة إحصائية 0.076

○ التحليل: العلاقة بين الزيادة والابتكار ليست دالة إحصائية عند مستوى 0.05، لأن القيمة أكبر من 0.05. قد تكون العلاقة ملحوظة ولكن ليست ذات دلالة إحصائية قوية عند هذا المستوى.

### خلاصة

• الربحية ورضا الزبون: علاقة قوية ودالة إحصائية.

• الربحية والابتكار: علاقة قوية وسلبية ودالة إحصائية.

• رضا الزبون والاستبعاد: علاقة غير دالة إحصائية.

• الزيادة والابتكار: علاقة غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05

إذ يمكننا القول بأن:

• جميع معاملات الارتباط الثلاثة (بيرسون، كيندال، سيرمان) تشير إلى علاقة سلبية بين الأداء التسويقي واستراتيجية المحيط.

- اذ يمكننا القول بناء على فرضية البحث الرئيسية فإنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المحيط بدلالة: (الاستبعاد، الزيادة، التقليص الابتكار) مجتمعة في أبعاد الأداء التسويقي: (الحصة السوقية - الربحية - رضا العميل) في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

جدول ارتباط تحليل القيم (6)

زيادة	تقليص	استبعاد	رضا الزبون	حصة السوقية	الربحية	
-0.612	-	-0.408	0.805**	0.202	1	الربحية
-0.134	-	-0.535	0.266	1	0.202	حصة السوقية
-0.559	-	0	1	0.266	0.805**	رضا الزبون
0.25	-	1	0	-0.535	-0.408	استبعاد
-	-	-	-	-	-	تقليص
1	-	0.25	-0.559	-0.134	-0.612	زيادة
0.839	-	0.559	-0.75	-0.598	-0.913*	ابتكار

• القيم مع \*\* تعني دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).  
• القيم مع \* تعني دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).  
• القيم التي تشير إلى "-" تعني أن القيم غير متاحة أو ليست ذات دلالة إحصائية في هذه الحالة.  
وللإجابة على الفرضيات التابعة بناءً على نتائج جدول الارتباط، نحتاج إلى تحليل دلالات القيم الإحصائية (p-values) والارتباطات بين الأبعاد المختلفة لاستراتيجية المحيط الأزرق. هنا هو الرد على الفرضيات:  
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد رضا الزبون في شركة "أبار" عند مستوى دلالة (0.05).

• النتيجة:

- الربحية: ارتباط إيجابي قوي مع رضا الزبون (0.805\*\*), وقيمة دالة إحصائية (p = 0.000).
- حصة السوقية: ارتباط ضعيف مع رضا الزبون (0.266)، غير دال إحصائياً (p = 0.116).
- استبعاد: لا يوجد ارتباط مع رضا الزبون (0.000)، ولكن القيمة دالة إحصائية (p = 1.000).
- زيادة: ارتباط سلبي معتدل مع رضا الزبون (-0.559)، غير دال إحصائياً (p = 0.327).



- ابتكار: ارتباط سلبي قوي مع رضا الزبون (-0.750)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.144$ )

- الاستنتاج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فقط بين الربحية ورضا الزبون، حيث إن القيم الإحصائية تشير إلى دلالة عند مستوى 0.05. أما الأبعاد الأخرى فلا تظهر دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد الحصة السوقية في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

- النتيجة:

- الربحية: ارتباط ضعيف مع الحصة السوقية (0.202)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.237$ )

- رضا الزبون: ارتباط ضعيف مع الحصة السوقية (0.266)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.116$ )

- استبعاد: ارتباط سلبي معتدل مع الحصة السوقية (-0.535)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.353$ )

- زيادة: ارتباط سلبي ضعيف مع الحصة السوقية (-0.134)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.830$ )

- ابتكار: ارتباط سلبي معتدل مع الحصة السوقية (-0.598)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.287$ )

- الاستنتاج: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأي من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الحصة السوقية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بعد الربحية في شركة "أبار الغذائية" عند مستوى دلالة (0.05).

- النتيجة:

- حصة السوقية: ارتباط إيجابي ضعيف مع الربحية (0.202)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.237$ )

- رضا الزبون: ارتباط إيجابي قوي مع الربحية (0.805\*\*)، وقيمة دالة إحصائية. ( $p = 0.000$ )

- استبعاد: ارتباط سلبي ضعيف مع الربحية (-0.408)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.495$ )

- زيادة: ارتباط سلبي معتدل مع الربحية (-0.612)، غير دال إحصائياً. ( $p = 0.272$ )

- ابتكار: ارتباط سلبي قوي مع الربحية (-0.913\*)، دال إحصائياً. ( $p = 0.030$ )

• الاستنتاج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فقط بين رضا الزبون والابتكار على الربحية، حيث القيم الإحصائية تدل على دلالة عند مستوى 0.05. الأبعاد الأخرى لا تظهر دلالة إحصائية.

#### تحليل معلومات المقابلة:

والهدف منها معرفة مدى معرفة الشركة بإستراتيجية المحيط الأزرق واهتمامها بابتكار القيمة والأداء التسويقي ومقارنة نتيجة المقابلة بنتيجة استبيان العملاء كما تم عرض البيانات سابقاً نجد بأن نتائج المقابلة تتمحور حول أن معظم افراد العينة بقسم التسويق والمبيعات بشركة أبار الغذائية أجمعوا على أن شركة أبار الغذائية:

- تتبنى شركة "أبار الغذائية" مبدأ ابتكار القيمة في استراتيجياتها ولكن مازالت الشركة غير متوجه لاستراتيجية المحيط وذلك لوجود عوائق كبيرة تمنع من دخول أسواق جديدة.
- تتطلع الشركة لزيادة الحصة السوقية والتوسع لمناطق أكثر مما يتبعه زيادة الربحية على مستوى الأسواق.
- وفعالياً الشركة تعمل على تقليص التكاليف منذ فترة جائحة كورونا حيث أشار المبحوثين بأنه أصبحت القيمة العظمى لدى العميل هي أسعار المنتجات.
- تهتم الشركة بآراء العملاء والشركاء بشكل مباشر ومستمر مما يعزز مكانتها في السوق وكسب ثقة الشرائح المستهدفة سواء من التجار أو الزبائن.
- تسعى شركة أبار للتطوير دائماً باستخدام القنوات الإلكترونية ومواكبة التغييرات باستمرار.

## نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

جدول (7)

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	البعد/النتيجة
-دراسة نينوى: (2024) زيادة المبيعات وتحسين رضا العملاء عبر الابتكار.	- ارتباط إيجابي قوي بين الربحية ورضا الزبون (p = 0.000) دال إحصائيًا. (**0.805)	الربحية ورضا الزبون
-دراسة الجزائر: (2022) تأثير ضعيف على خلق القيمة المبتكرة، مما قد يعكس محدودية تأثير حصة السوقية.	- ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيًا بين حصة السوقية ورضا الزبون. (0.266)	حصة السوقية ورضا الزبون
-دراسة مصر: (2020) تواجه الشركات تحديات في تبني الاستراتيجيات بسبب الثقافة التنظيمية.	-لا يوجد ارتباط مع رضا الزبون ولكن القيمة دالة إحصائيًا. (p = 1.000)	استبعاد ورضا الزبون
-دراسة الجزائر: (2022) يتطلب زيادة الوعي والدعم الحكومي لتحسين الابتكار.	-ارتباط سلبي معتدل وغير دال إحصائيًا مع رضا الزبون. (-0.559)	زيادة ورضا الزبون
-دراسة العالمية: (2020) تحديد أدوات وأطر عملية لتطبيق الاستراتيجية بنجاح.	-ارتباط سلبي قوي مع رضا الزبون (-0.750) غير دال إحصائيًا.	ابتكار ورضا الزبون
-دراسة حمود بوعلام: (2016) نجاح في الابتكار وزيادة الحصة السوقية عبر التوسع الاستراتيجي.	-ارتباط سلبي قوي مع الربحية (-0.913) دال إحصائيًا. (p = 0.030)	الابتكار والربحية
-دراسة الصناعات الغذائية: (2020) فرصة للتميز والنمو رغم التحديات مثل المنافسة الشديدة وقلة الموارد.	-الشركة تسعى لزيادة الحصة السوقية والتوسع لمناطق جديدة.	التوسع وزيادة الحصة السوقية
-دراسة الجزائر: (2022) يتطلب زيادة الوعي والدعم الحكومي لتحسين الابتكار.	-تقليل التكاليف منذ جائحة كورونا مع التركيز على أسعار المنتجات.	تقليل التكاليف

بناء على الجدول أعلاه يتضح لنا التالي:

- الربحية ورضا الزبون: الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي تشير إلى تأثير إيجابي للربحية على رضا الزبون.
- حصة السوقية ورضا الزبون: الدراسة الحالية تظهر ارتباطًا ضعيفًا مع رضا الزبون، مما يتماشى مع بعض الدراسات السابقة التي تظهر تأثيرات محدودة لحصة السوقية.
- استبعاد، زيادة، ابتكار: الأبعاد المرتبطة بالابتكار يظهر فيها تأثيرات غير دالة في الدراسة الحالية، مما يتوافق مع الدراسات التي تشير إلى تحديات في تطبيق الابتكار.
- التوسع وزيادة الحصة السوقية: الدراسة الحالية تبرز سعي الشركة للتوسع، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي تشير إلى فرصة للنمو والتوسع.
- تقليل التكاليف: التركيز على أسعار المنتجات يتماشى مع التوجهات التي تشير إلى أهمية تقليل التكاليف وتحسين القيمة.

- اهتمام بآراء العملاء: يشير إلى توافق مع الدراسات التي تؤكد أهمية تحسين رضا العملاء.
- استخدام القنوات الإلكترونية: يواكب الاتجاهات الحديثة في استخدام القنوات الإلكترونية للتطوير.

أخيراً بإمكاننا القول بأن نتائج الدراسة مربوطة بالفرضيات كالتالي:

#### • الفرضية الرئيسية:

- النتيجة: الدراسة الحالية تظهر أن الربحية لها تأثير إيجابي قوي على رضا الزبون، وهو ما يتماشى مع الدراسات السابقة التي تبرز العلاقة الإيجابية بين الربحية ورضا العملاء. البحوث الأخرى تدعم أهمية الابتكار والتوسع كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء التسويقي، مما يعزز الفرضية الرئيسية التي تفيد بوجود تأثير مشترك لاستراتيجيات المحيط الأزرق على الأداء التسويقي.

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

- النتيجة: الربحية كانت العامل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية على رضا الزبون. الدراسات السابقة تدعم هذه النتيجة من خلال التأكيد على تأثير الابتكار والربحية على رضا العملاء، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

- النتيجة: لم تظهر الأبعاد الأخرى تأثيراً دالاً على الحصة السوقية، وهو ما يتماشى مع الدراسات التي تشير إلى أن التأثيرات على الحصة السوقية يمكن أن تكون محدودة أو تتطلب تغييرات إضافية.

#### • الفرضية الفرعية الثالثة:

- النتيجة: الابتكار كان له تأثير دال على الربحية، مما ينسجم مع الدراسات التي تبرز نجاح الابتكار في تحسين الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية.

#### التوصيات

#### • توسيع التواجد الجغرافي:

- زيادة التواجد في المناطق ذات النسب الضئيلة: نظراً لأن المنطقة الغربية تهيمن على الحصة الأكبر من العملاء، يجب على الشركة التركيز على زيادة التوسع في المناطق الأخرى مثل الجنوبية، الشرقية،

والشمالية. يمكن تنفيذ حملات تسويقية مستهدفة وجذب عملاء جدد من خلال فهم احتياجات ومتطلبات تلك الأسواق.

- تحليل الفرص في المناطق الأقل تمثيلاً: إجراء دراسة تفصيلية عن خصائص السوق في المناطق الشرقية والشمالية لتحديد الفرص والتحديات والتخطيط لاستراتيجيات تسويق وتوزيع مناسبة.

• تحسين رضا الزبون:

- تعزيز تجربة العملاء في المناطق ذات الرضا المنخفض: بما أن البيانات تشير إلى رضا متفاوت حسب المناطق، يجب تحسين تجربة العملاء في المناطق التي يظهر فيها رضا أقل من المتوسط. قد يتطلب ذلك تحسين جودة المنتج، تقديم خدمة عملاء أفضل، أو تعديل استراتيجيات التسويق لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- الاهتمام بالتغذية الراجعة: الاستمرار في جمع وتحليل تعليقات العملاء لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

• زيادة الربحية:

- تحسين استراتيجيات التسعير: بالنظر إلى العلاقة الإيجابية بين الربحية ورضا الزبون، ينبغي النظر في استراتيجيات تسعير مرنة تتماشى مع قيمة المنتج وتوقعات العملاء.

- استكشاف أسواق جديدة وزيادة القنوات البيعية: استكشاف أسواق جديدة يمكن أن يساعد في تعزيز الربحية. بالإضافة إلى ذلك، زيادة القنوات البيعية عبر الإنترنت أو التعاون مع متاجر جديدة يمكن أن يساهم في تحسين الإيرادات.

• استراتيجيات المحيط الأزرق:

- استثمار في الابتكار بحذر: على الرغم من أن الابتكار كان له علاقة سلبية قوية مع الربحية في الدراسة، إلا أنه لا يزال ضرورياً لخلق قيمة مضافة. يجب على الشركة موازنة الابتكار مع تحقيق الأهداف الربحية، من خلال الاستثمار في الابتكارات التي تقدم فوائد واضحة وتعزز الربحية.

- تفعيل استراتيجيات التقليص والزيادة: استراتيجيات تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز الربحية. بينما يجب التركيز على استراتيجيات زيادة القيمة التي تستهدف تحسين رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية بشكل تدريجي ومدروس.

• تعزيز الثقافة التنظيمية:

- التواصل الفعال بين الفرق: تعزيز التعاون بين فرق التسويق، المبيعات، والبحث والتطوير لضمان توافق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المشتركة.

- التدريب والتطوير: توفير تدريب مستمر للموظفين على استراتيجيات المحيط الأزرق وطرق تحسين الأداء التسويقي لضمان أن جميع أعضاء الفريق يعملون نحو تحقيق أهداف الشركة.

• استخدام القنوات الإلكترونية:

- تعزيز التواجد الرقمي: استثمار في القنوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية لزيادة الوصول إلى العملاء وتحسين التفاعل.

- تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي: تنفيذ استراتيجيات تسويق رقمي تستهدف الفئات المستهدفة، بما في ذلك الإعلان الرقمي، تحسين محركات البحث، والتسويق عبر البريد الإلكتروني.

بالمختصر يمكن لشركة أبار أن تركز على توسيع التواجد الجغرافي، تحسين رضا الزبون، زيادة الربحية، وتفعيل استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مدروس. ينبغي على الشركة تعزيز الابتكار مع التركيز على تحسين الكفاءة وتوسيع القنوات البيعية، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية واستخدام القنوات الإلكترونية لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

## المراجع

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business market management: Understanding, creating, and delivering value. Prentice Hall.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. Harvard Business Review, 82(10), 76-84.
- Choo, S., & Linderman, K. (2007). Validation of blue ocean strategy with the balanced scorecard. Journal of Management & Organization, 13(3), 236-256. doi:10.5172/jmo.2007.13.3.236
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Competitiveness & Globalization (12th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation: The strategic logic of high growth. Harvard Business Review, 82(7-8), 172-180.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. California Management Review, 47(3), 105-121. doi:10.2307/41166450
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principles of marketing (16th ed.). Pearson Education.
- Harvard Business Review. (n.d.). The explainer: Blue ocean strategy. Retrieved July 10, 2024, from <https://hbr.org/video/6089366740001/the-explainer-blue-ocean-strategy>
- Blue Ocean Strategy. (n.d.). Retrieved July 10, 2024, from <https://www.blueoceanstrategy.com/>

- 
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. doi:10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- 9.18786

### الدراسات السابقة والمقالات

- Al-Rufai, R. A. (2024): دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى (2024) - د. رعد عدنان رؤوف. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية* 12(1), 1-17.
- Hamra, B. (2022): أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية* 10(2), 1-26.
- Hajar, S. (2020): التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية. *مجلة الابتكار والإبداع* 9(1), 1-18.
- Hussein, O. M. M. (2020): العوامل المؤثرة على تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية المصرية. *مجلة العلوم الإدارية* 41(2), 534-511.
- Abidat, S. (2020): استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواقاً جديدة - دراسة حالة بعض الشركات العالمية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية* 10(3), 1-22.
- Bakri, C. (2016): بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام " لصناعة المشروبات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية* 6(2), 522-503.
- Al-Mujahid, A. M. M., & Al-Fattoum, M. M. (2012): استراتيجيات المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن. *مجلة العلوم الإدارية* 13(1), 1-26.



- 
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business market management: Understanding, creating, and delivering value. Prentice Hall.
  - Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.
  - Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Competitiveness & Globalization (12th ed.). Cengage Learning.