



الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق
والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات موبيليس بالجزائر (أدرار - تمنراست)
*The amended role of preventive measures against the Corona virus in the
relationship between the blue ocean strategy and competitive advantage
A field study on a sample of Mobilis institutions in Algeria (Adrar
Tamanrasset)*

ساوس الشيخ

بختاوي بشرى*

مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي

مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي

جامعة أحمد درايعية أدرار، الجزائر

جامعة أحمد درايعية أدرار، الجزائر

saous-cheikh@univ-adrar.edu.dz

bak.bouchra@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2023/04/22

تاريخ القبول: 2023/04/09

تاريخ الإرسال: 2023/02/03

ملخص:

يهدف البحث إلى اختبار الدول المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، ولتحقق من هدف البحث تم طرح التساؤل "ما تأثير الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية أدرار وتمراست؟" ومن هنا تبرز أهمية البحث في تحقيق مؤسسة موبيليس للميزة التنافسية من خلال تبنيها فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى باستخدام برنامج smart pls3. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا لا تعدل العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية محيط أزرق؛ برنامج Smart PLS؛ فيروس كورونا؛ ميزة تنافسية؛ مؤسسة موبيليس.

Abstract:

The purpose of this study is testing the amended role of the coronavirus preventive measures in the relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage in Mobilis institutions in Algeria (Adrar Tamanrasset). To that end, the analytical descriptive approach, statistical approach and questionnaire were used as a tool for data collection, as well as the least squares method was used to analyze the track using smart pls3 software. The study revealed that a relationship between the Blue Ocean strategy and achieving competitive advantage. the study also found that the coronavirus preventive measures do not modify the relationship between the Blue Ocean strategy and the competitive advantage.

Key Words: Blue Ocean Strategy; smart PLS program; Corona Virus; Competitive advantage; Mobilis Foundation.

JEL Classification: M10, M21.

* مرسل المقال: بختاوي بشرى (bak.bouchra@univ-adrar.edu.dz)



المقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئات تتسم بكثرة التحديات والتطورات المتسارعة واشتداد المنافسة، الأمر الذي جعلها تسعى إلى التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية باعتبار هذه الأخيرة أصبحت سمة العصر التي يجب كسبها بشتى الطرق واستغلال أكبر حصة في السوق، لأن البقاء لم يعد للأسرع ولكن أصبح للأقوى. ومع ازدياد العرض على الطلب جعل تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه أمراً في غاية الصعوبة، هذا ما جعل المؤسسات تتبنى مفهوم جديد يختلف عن التفكير الاستراتيجي القديم يساعدها على تجنب المنافسة ويحسن من مستوى أدائها ويحقق لها التفوق في كافة عملياتها.

تعد استراتيجيات المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تبحث عن التجديد والابتكار والدخول إلى أسواق جديدة لم يتم اكتشافها بعد وخلق طلب جديد فيها. وبناءً على ما جاءت به معظم الدراسات حول أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية على سبيل المثال لا الحصر منها دراسة (Khanza Nur Yandasari and Others, 2021)؛ (عديلة أحلام، 2020)؛ (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018)؛ (يوسف موسى محمد الحوراني، 2017)؛ (Iyad A. Al Nsour, 2016)؛ (Abdulraheem Ali)؛ (Alghamdi, 2016) (مهند سعيد عمرو، 2015). ونوه أن معظم البحوث السابقة حاولت دراسة وفهم طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، في حين استطاعت بعض البحوث العلمية في الآونة الأخيرة دراسة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في ظل وجود متغير وسيط كدراسة (Shafiq Muhammad and others, 2018)؛ (مصطفى عبد المجيد أحمد، 2019) لكن لم يتم دراسة تأثير فيروس كورونا على هذه العلاقة، وعلى حد علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت متغير معدل يشرح ويفسر العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، الأمر الذي أثار استغراب الباحثين حول متغير الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل، باعتبار أن جائحة كورونا قضية عالمية تسببت في توقف بعض الأنشطة التجارية نظراً للإجراءات والقيود التي فرضتها الدولة للوقاية من هذا الفيروس، وبالرغم من سلبياتها فقد ساهمت جائحة كورونا في زيادة أرباح بعض المؤسسات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما تأثير الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنراست؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنراست.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنراست.



الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر معنوي للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولابتي ادرار وتمتراست.

منهجية الدراسة: إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج دون غيره، فالدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة والتعبير عنها بطرق كمية ونوعية وذلك عن طريق دراسة طبيعة العلاقة بين الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، والمنهج الإحصائي لإجراء اختبار قياسي لدراسة دور الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في تعديل العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

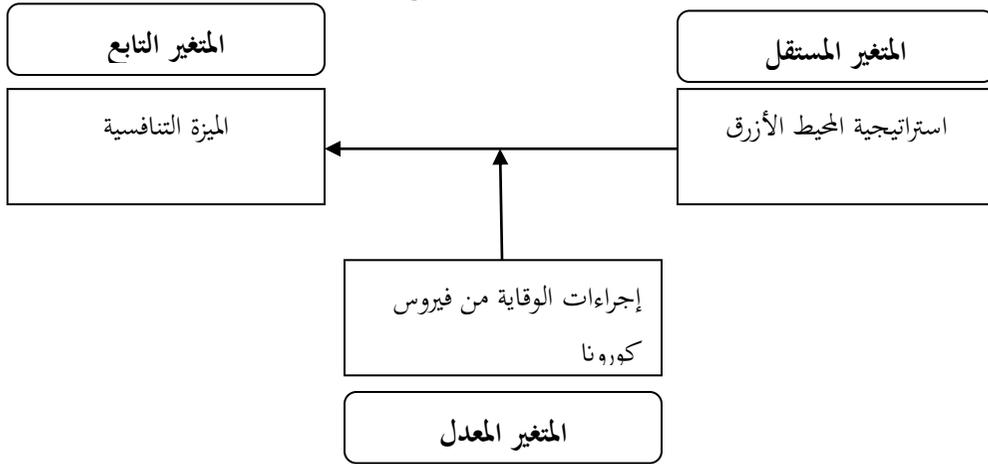
أداة الدراسة: بهدف الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة؛ بحيث تم الإعتماد على طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS3 لتحليل ومعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

متغيرات ونموذج الدراسة: بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة وتوضيح معالم وأبعاد كل متغير، وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

- المتغير المستقل: استراتيجية المحيط الأزرق.
- المتغير المعدل: الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا.
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

يتضمن نموذج الدراسة ثلاث متغيرات، المتغير المستقل يتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق ويرمز له بالرمز (X) والذي يُقاس بأربعة أبعاد متمثلة في الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار، المتغير التابع الميزة التنافسية يرمز له (Y)، المتغير المعدل يتمثل في الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا ويرمز له (Z).

الشكل رقم (01): "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على أدبيات الدراسة



مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في كل عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمناست؛ بحيث تم توزيع (87) إستبانة على عينة مختارة بطريقة عشوائية على عمال المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاعها كلها.

I. الأدبيات النظرية:

1. استراتيجية المحيط الأزرق:

1.1. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق:

تشير الدراسات الأدبية إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق هو البروفيسور كيم وزميله ماوبرغن عام 2005 بإصدار كتاب بعنوان "Blue Ocean Strategy" الذي يعتبر من أفضل الكتب خلال 15 عام الماضية في مجال ادارة الأعمال، ونظراً لأهميته ترجم إلى 43 لغة وتحصل على عدة جوائز من بينها جائزة الكتاب الأكثر مبيعاً في العالم لسنة 2005 (مداح مراد؛ العيداني إلياس، 2020).

استراتيجية المحيط الأزرق هي الوصول إلى مساحة أسواق غير معروفة لدى المنافسين وخلق طلب جديد فيها وإتاحة فرص النمو المربحة وجعل المنافسة غير ذات صلة (رينيه ماوبرغن؛ وتشان كيم، 2006). أو هي تلك الصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز فيها الصناعات الجديدة والبديلة والبحث عن قيم ومناافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد (نانسي داود علي المشني، 2011). في حين يعرفها Baxter & Lynne بأنها استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة (زينب البناء؛ علاء طالب، 2012).

قسّم كيم وماوبرغن المحيطات إلى نوعين، محيطات زرقاء ومحيطات حمراء تلك الأخيرة هي جميع الصناعات الموجودة اليوم والتي تكون فيها حدود وقواعد المنافسة معروفة؛ بحيث تسعى المؤسسات المنافسة بالإستيلاء على أكبر حصة في السوق من الطلب الحالي وتكون المؤسسات أمام خيار المفاضلة بين الكلفة والقيمة، في حين تمثل المحيطات الزرقاء كل الصناعات غير المستهدفة، وهي أسواق مجهولة لدى المنافسين تركز على خلق قيم جديدة وتوفير فرص لتحقيق نمو أرباح مرتفعة بالرغم من أن معظمها يتم تكوينها داخل المحيطات الحمراء وذلك عن طريق توسيع حدود الصناعة القائمة فهي تكسر حاجز المفاضلة وتجمع بين استراتيجيتي التمايز وخفض التكلفة معاً (Ibrahim Rawabdeh and others, 2012).

يتمثل جوهر استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة فهو طريقة جديدة للتفكير الإستراتيجي ينتج عنه إنشاء محيطات زرقاء خالية من المنافسين، والأهم من ذلك ابتكار القيمة يلغى أكبر عقيدة من عقائد الإستراتيجية القائمة على المنافسة التي نص عليها بورتر وهي المقايضة بين القيمة والتكلفة، فمن المعتقد حسب بورتر أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي إما أن تخلق قيمة أكبر للعملاء بتكلفة أعلى أو أن تخلق قيمة معقولة بتكلفة أقل، لكن في المقابل جاءت استراتيجية المحيط الأزرق لتكسر حاجز الاختيار وتجمع بين

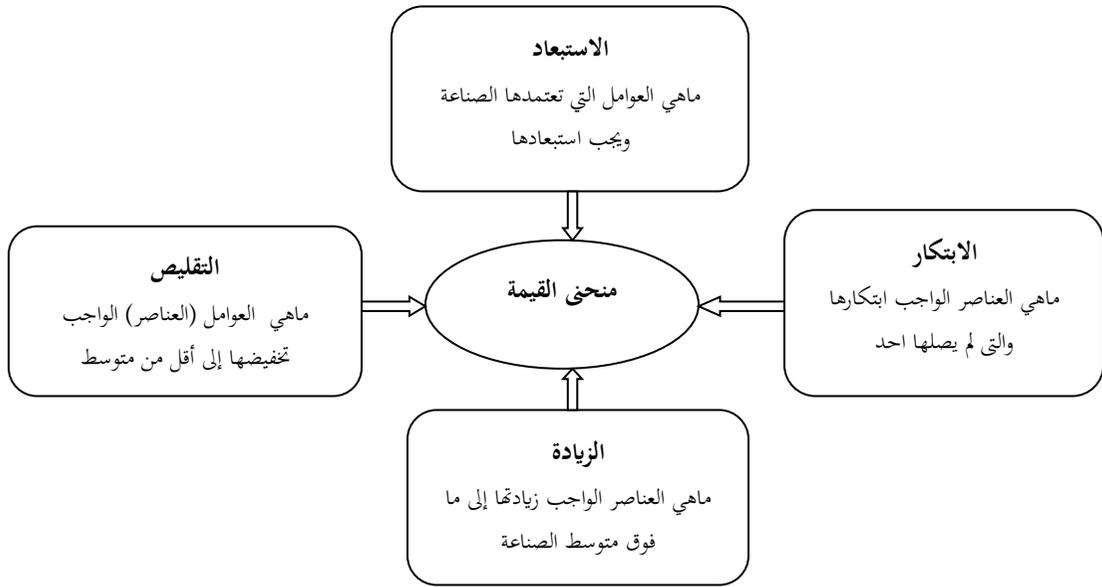


الإستراتيجيتين وهو الجمع بين التمايز والتكلفة المنخفضة في آن واحد (Ogbogu-Asogwa and Others, 2017).

2.1. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

يتطلب عند صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق استخدام الأطر والأدوات، فهي إطار العمل المكون من أربعة خطوات وهي أداة للحصول على قيمة أعلى وبتكاليف أقل، وهي عبارة عن أربعة أسئلة رئيسية لتحديد منطلق الاستراتيجية ونموذج الأعمال للصناعة، وعند تحديد المؤسسة إطار العمل المناسب الذي يسمح لها بخلق محيط أزرق يصبح بإمكانها إنشاء منحى قيمة جديد و الشكل التالي أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): "إطار العمليات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق"



المصدر: (Samsul Alam and others, 2017)

- **الاستبعاد:** حذف جميع العناصر التي ترى المؤسسة أنها غير ضرورية في عملياتها والتي كانت تؤدي إلى زيادة التكاليف ولا تحدث أي تأثير على الجودة وزيادة الأرباح (منصور محمد علي الأيوبي، 2020).
- **الزيادة:** الرفع من العوامل أو الإجراءات التي ترى المؤسسات أنها تزيد من جودة المنتجات ومستوى حجم الأرباح (احمد كاظم بريس وآخرون، 2019).
- **التقليل:** التقليل من بعض العمليات أو الإجراءات التي تعتبرها المؤسسة غير ضرورية والتي تساهم في تقليل التكاليف مع الحفاظ على استقرار الأرباح وزيادة الجودة (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016).
- **الابتكار:** وهي إيجاد وخلق أفكار جديدة وتحديد طرائق مبتكرة لعرض السلع والخدمات تلبي حاجات الزبائن (احمد كاظم بريس وآخرون، 2019).



2.الميزة التنافسية

1.2. تعريف الميزة التنافسية:

تسعى كل المؤسسات إلى التفوق على منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية، فالميزة تنافسية حسب بورتر هي "وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين" (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018)، في حين يرى (Mr Fetridge) "الميزة التنافسية في مؤسسة ما تتحقق في حالة ما اذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون التأثير على الأرباح" (صفيح صادق وآخرون، 2019). ويعرفها الزغبي بأنها "المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في السوقين المحلي والدولي من خلال تقديم الناتج للعميل بالكفاءة المطلوبة لاكتساب أكبر حصة سوقية" (إيمان عبد محمد احمد البدراني، 2017). فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء مهامها بطريقة يصعب على منافسيها تقليديها.

2.2. أبعاد الميزة التنافسية:

- **التكلفة:** وهي إحدى الأبعاد الأساسية للمنافسة والتي حاولت العديد من المنظمات الإعتماد على تقليل تكلفة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، مما يعني أن المنظمة تواصل إنتاج وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها وتمكنها من البيع بسعر أقل وبالتالي زيادة حصتها السوقية (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016).

- **الجودة:** وهي "الخصائص والمواصفات التي تتوفر في المنتج أو الخدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية" (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018). فالمؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.

- **الإبداع:** قدرة المنظمة على الحفاظ على قوتها وحصتها في السوق وذلك من خلال العمل على تطوير من قدراتها الداخلية والخارجية (يوسف موسى محمد الحوراني، 2017).

- **المرونة:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية ومع حاجات وتوقعات العملاء وذلك عن طريق الإبداع في تطوير عملياتها (صفيح صادق; صدوقي غريسي; بوشياخي محمد رضا، 2019).

- **التسليم:** قدرة المنظمة على توفير السلعة وتسليمها في الوقت المحدد (نبيهه محمود بيومي، 2020).

3.الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا-19

1.3. تعريف فيروس كورونا-19

ظهر فيروس كورونا لأول مرة في دولة الصين وبالضبط في مدينة وهان من عام 2019، وقد صنفته منظمة الصحة العالمية كأخطر وباء عالمي سريع الانتشار ساهم في تغيير عجلة الاقتصاد العالمي الأمر الذي جعل التعايش مع هذا الوضع أمراً لا بد منه، لذلك وضعت الحكومات مجموعة من التعليمات والتدابير الصحية والإجراءات الوقائية للتصدي لهذا الفيروس ومكافحته (العبيسي علي; تجانية حمزة، 2020). وتعرفه منظمة الصحة العالمية بأنه



هو الذي يسبب مرض كوفيد 19 ينحدر من سلالة الفيروسات تسمى كورونا بحيث تظهر للمصاب مضاعفات فيصابون بالتهاب رئوي ولحد الساعة الفيروس لا يوجد له دواء، لذلك يوصى مقدم الرعاية الصحية بضرورة تناول مضاد حيوي لمعالجة الإلتهاب (سهيلية سماح، 2020).

2.3. الإجراءات الاحترازية من فيروس كورونا-19

من بين التعليمات والتدابير الصحية التي وضعتها منظمة الصحة العالمية لتجنب الإصابة بفيروس كورونا هي (سهيلية سماح، 2020):

أ. على المستوى الصحي والاجتماعي:

- غسل اليدين بالماء والصابون وتعقيم اليدين باستمرار.
- ترك مسافة امان تقدر ب واحد متر على الأقل مع الآخر.
- وجوب استخدام الكمادات.
- تغطية الأنف والقم بكف اليدين عن السعال أو العطاس.
- تجنب ملامسة العينين والأنف.

ب. على المستوى الاجتماعي

- إيقاف حركة الأشخاص خلال فترة الحجر من ونحو الولاية.
- تنفيذ حجز كامل او جزئي على بعض المناطق قابلة للتجديد.
- غلق المعاهد والجامعات والمؤسسات التربوية بكافة أطوارها العمومية منها والخاصة.
- غلق المدارس القرآنية وأقسام محو الأمية.
- منع التجمعات وإلغاء المناسبات بكافة أنواعها (عدة، زواج... الخ).
- غلق المحلات والفضاءات الترفيهية باستثناء المطاعم التي توفر خدمة التوصيل.

ت. على المستوى الاقتصادي:

- عدم المساس بالنفقات المتعلقة بقطاع التربية.
- عدم المساس بالنفقات المتعلقة بقطاع الصحة.
- التوقف عن عقد العقود المتعلقة بالدراسات والخدمات مع الشريك الأجنبي.
- التقليل من الاستيراد.



4. الدراسات السابقة :

– دراسة (Khanza Nur Yandasari and others،2021) **Blue Ocean Strategy of the Srikandl Organizer.**

هدفت الدراسة إلى صياغة استراتيجية المحيط الأزرق لمنظمة سري كاندي وهي مؤسسة خاصة بترتيب حفلات الزفاف في سورابكيا ب اندونيسيا بغية تحقيق ميزة تنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على المقابلة شبه المنظمة مع (04) أعضاء مختارين عضوان مؤسسان للمنظمة وعميل واحد للمنظمة ومنافس واحد للمنظمة. توصلت الدراسة إلى ان استراتيجية المحيط الأزرق ساهمت في إعطاء ميزة تنافسية لمنظمة سريكاندي من خلال ابتكار تصميم جديد سهل لها ترتيب حفلات الزفاف وصنعها لحزم ترويجية جذابة (Khanza Nur Yandasari ; Christina Whidya Utami , 2021).

–دراسة (عديلة أحلام، 2020) بعنوان دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها الأربعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ب بسكرة، تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة الاتصالات الجزائر بسكرة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود دور لإستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ب بسكرة (عديلة أحلام، 2020).

–دراسة (نبيهة محمود بيومي،2020) بعنوان قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة النبل للأدوية والصناعات الدوائية.

سعت الدراسة الى قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية بشركة النبل محل الدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في المديرين بشركة النبل لصناعات الدوائية ؛بحيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة وصممت الباحثة استبانة خاصة بالدراسة وتم توزيعها على عينة مكونة من 100 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية (نبيهة محمود بيومي، 2020).

–دراسة (مصطفى أحمد،2019) بعنوان الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية دراسة حالة لعينة من شركات الصناعات الغذائية في ولاية الخروطوم.

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التوجه الإستباقي كمتغير بسيط، تمثلت عينة الدراسة في شركات الصناعات الغذائية بولاية الخروطوم؛ بحيث تم سحبها بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية والتوجه الإستباقي بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستباقي والميزة التنافسية (مصطفى عبد المجيد أحمد، 2019).



-دراسة (وعد جرجنازي،2018) بعنوان أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في حماه وقياس مدى تأثير أبعادها الأربعة المتمثلة في الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار في أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، تمثل مجتمع الدراسة في المصارف الخاصة في مدينة حماه وتم اعداد استبانة خاصة بالدراسة وتم توزيعها على (55) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة محل الدراسة (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018).

- دراسة (Abdulraheem Ali Alghamdi،2016) **The role of Market Knowledge in the Adoption of the blue ocean strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a study conducted in the Saudi Telecom Company (STC).**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين معرفة السوق واستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية؛ بحيث ركز الباحث على معرفة تحقيق المنظمة محل الدراسة معرفة السوق واستراتيجية المحيط الأزرق، تمثلت عينة الدراسة في الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في إدارة التسويق بالشركة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من المعرفة لدى المستجوبين حول البعد المعرفي واستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة وتأثير بين بعد معرفة السوق وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية وبين بعد معرفة السوق وبعد الميزة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة لبعد معرفة السوق في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية المحيط الأزرق. (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016)

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من حيث الهدف: تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث الهدف، حيث تسعى الدراسة الحالية الى اختبار دور الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، في حين سعت الدراسات السابقة الى معرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة (Khanza Nur Yandasari and others،2021) ودراسة (عديلة أحلام،2020) ودراسة (نبيهة محمود بيومي،2020) ودراسة (نبيهة محمود بيومي،2020)، أما دراسة (Abdulraheem Ali Alghamdi،2016) فركزت على معرفة العلاقة بين معرفة السوق في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط، ودراسة (مصطفى أحمد،2019) التي سعت الى معرفة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التوجه الإستباقي كمتغير وسيط.



- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بحيث لا توجد أي دراسة اتخذت مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمراست مجتمع لها؛ بحيث اعتمدت دراسة (Khanza Nur and others, 2021, Yandasari) على أربعة أعضاء؛ عضوان مؤسسان للمنظمة سيري كاندي وعميل و منافس واحد للمنظمة سري كاندي، أما عينة دراسة (عديلة أحلام، 2020) فتمثلت في العمال الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ودراسة (نبيهة محمود بيومي، 2020) فتمثلت عيبتها في المديرين بشركة النبل لصناعات الدوائية، في حين تمثلت عينة دراسة (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016) في الموظفين الذين يشتغلون مناصب إشرافية في إدارة التسويق بالشركة، ودراسة (مصطفى أحمد، 2019) التي اتخذت شركات الصناعات الغذائية مجتمع لها، ودراسة (وعد جرجنازي، 2018) التي اعتمدت على المصارف الخاصة في حماه كمجتمع لدراستها.

- من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي واتفقت نوعا ما مع دراسة (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016, Khanza Nur Yandasari and others, 2021) و (مصطفى أحمد، 2019) التي استعملت المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث الاداة: تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة؛ بحيث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات كدراسة (عديلة أحلام، 2020) و (نبيهة محمود بيومي، 2020) و (مصطفى أحمد، 2019) و (وعد جرجنازي، 2018) و (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016)، في حين اختلفت مع دراسة (Khanza Nur Yandasari and others, 2021) التي اعتمدت على المقابلة شبه المنظمة.

وإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسة تطرقت الى اختبار دور الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

II. تحليل النتائج

1. صدق المتغيرات:

لإجراء اختبار صدق متغيرات النموذج سيتم الاعتماد على تقييم (Hair et al. 2021) والذي ينص على أن تكون مؤشرات الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرومباخ والثبات المركب أكبر من 0.6 ولا تتجاوز القيمة 0.95 وأن يتعدى متوسط التباين المستخرج AVE قيمة العتبة 0.5 وأن تكون معاملات التحميل للمتغيرات المقاسة أكبر من القيمة 0.7 وفي حالة المعاملات المحصورة بين 0.4 و 0.7 يتم اختبار متوسط التباين المستخرج التأثير الزيادة أو النقصان واعتماد العتبة 0.5؛ بحيث اذا كان الحذف لا يؤدي إلى الزيادة فوق العتبة يتم الإبقاء عليهم، واذا كان الحذف يؤدي إلى الزيادة فوق العتبة يتم حذفهم، أما في حالة معاملات التحميل ذات التشعبات الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من النموذج واعتماد المتغيرات المقاسة التي تستوفي الشروط (Hair Jr and others, 2021). والجدول التالي يوضح نتائج تقييم الصلاحية المترابطة لنموذج الدراسة:



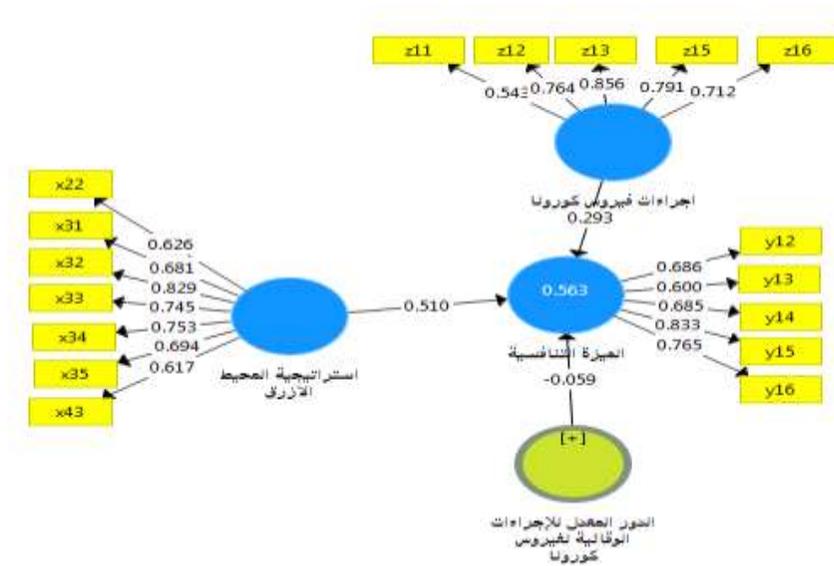
الجدول رقم (01): " نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات نموذج الدراسة "

متوسط التباين المستخرج	معامل الثبات المركب	معامل ثبات الاتساق الداخلي	ألفا كرومباخ	معامل التحميل	عبارات القياس	تركيب النموذج
0.338	0.908	0.907	0.892	0.415	X11	استراتيجية المحيط الأزرق
				(0.308)	X12	
				0.610	X13	
				0.603	X14	
				0.467	X15	
				0.548	X21	
				0.664	X22	
				0.641	X23	
				0.611	X24	
				0.654	X25	
				0.597	X26	
				0.713	X31	
				0.685	X32	
				0.604	X33	
				0.681	X34	
				0.661	X35	
0.441	X41					
0.623	X42					
0.590	X43					
(0.234)	X44					
0.499	0.854	0.851	0.802	0.568	Z11	اجراءات الوقائية من فيروس كورونا
				0.749	Z12	
				0.847	Z13	
				0.540	Z14	
				0.798	Z15	
				0.686	Z16	
0.443	0.822	0.759	0.739	0.427	Y11	الميزة التنافسية
				0.699	Y12	
				0.618	Y13	
				0.652	Y14	
				0.792	Y15	
				0.746	Y16	



يوضح الجدول 01 مؤشرات التحميل الخاصة بالمتغيرات التي تقيس المتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة والتي تبين تباين من حيث جودة مؤشرات التحميل التي تقيس صدق المتغيرات الكامنة؛ حيث تحتوي بعض المتغيرات الكامنة على متغيرات مقاسة بمؤشرات تحميل أكبر من 0.708 والتي تشير إلى أن البناء يشرح أكثر من 50 في المائة من تباين المؤشر، وهناك متغيرات مقاسة لها مؤشرات تحميل أقل من قيمة 0.4 وهي قيمة صغيرة جداً يستدعي حذفها مباشرة، وهناك متغيرات مقاسة بمؤشرات تحميل قيمها محصورة بين 0.4 و 0.708 والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار للإزالة فقط عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة الصدق التقاربي والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): "تقديرات النموذج البنائي للدراسة بعد التعديل"



المصدر: من مخرجات برنامج (Smart pls3)

يوضح الشكل 02 الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة في ظل وجود المتغير المعدل؛ بحيث يتضح أن جميع مؤشرات التحميل أكبر من القيمة 0.4. متغير استراتيجية المحيط الأزرق أصبح يقاس ب 07 بنود بدل 20، متغير الميزة التنافسية يقاس ب 05 بنود بدل 06، متغير الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا يقاس ب 05 بنود بدل 06، وبالتالي أصبح نموذج الدراسة صالح للقياس، والجدول التالي يوضح الصدق التقاربي للمتغيرات.



الجدول رقم (02): "نتائج الصدق التقاربي لمتغيرات نموذج الدراسة"

متوسط التباين	الثبات المركب	معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ألفا كرومباخ	
0.504	0.876	0.842	0.834	استراتيجية المحيط الأزرق
1.000	1.000	1.000	1.000	الدور المعدل للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا
0.516	0.840	0.786	0.765	الميزة التنافسية
0.549	0.856	0.834	0.794	إجراءات الوقائية من فيروس كورونا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart pls3)

يعرض الجدول 02 نتائج الصدق التقاربي والتي تعتمد على قيم متوسط التباين المستخرج والتي يجب أن تكون أكبر من 0.5؛ بحيث يلاحظ من الجدول أن جميع مؤشرات الصلاحية المتقاربة للمتغيرات الكامنة تتعدى المستوى الأدنى المطلوب 0.5. بالتالي فإن جميع مقاييس البنى المقاسة لها مستويات عالية من الصلاحية المتقاربة وهذا ما يفسر صدق النموذج.

بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار وفيها يتم تحليل معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): "معيار Fornell-Larcker"

الميزة التنافسية	الدور المعدل للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا	استراتيجية المحيط الأزرق	إجراءات الوقائية من فيروس كورونا	
			0.741	إجراءات الوقائية من فيروس كورونا
		0.710	0.543	استراتيجية المحيط الأزرق
	1.000	-0.381	-0.346	الدور المعدل للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا
0.718	-0.378	0.700	0.598	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart pls3)

يلاحظ من الجدول 03 بأن جميع الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخرج للتركيبات المقاسة بشكل انعكاسي 0.710، 0.741، 0.718، 1.000 أعلى من ارتباطات هذه التركيبات مع المتغيرات الكامنة الأخرى التي لا تتعدى أكبر قيمة منهم 0.700 في نموذج المسار، وعليه يمكن القول بأن النموذج له صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الممكنة الأخرى كذلك يمكن إثبات صدق تمييز النموذج من خلال نسبة أحادية وتغاير (HTMT) Heterotrait – Monotrait الموضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (04): "نسبة أحادية وتغاير (HTMT)"

الميزة التنافسية	الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا	استراتيجية المحيط الأزرق	إجراءات فيروس كورونا	
				إجراءات الوقائية من فيروس كورونا
			0.647	استراتيجية المحيط الأزرق
		0.416	0.411	الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا
	0.443	0.849	0.700	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart pls3)

يلاحظ من الجدول 04 أن جميع قيم HTMT لا تتعدى القيمة 90%؛ بحيث كانت معاملات الارتباط بين الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا واستراتيجية المحيط الأزرق 0.416، ونسبة HTMT بين الميزة التنافسية والدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا بلغت 0.443، في حين سجلت نسبة HTMT بين استراتيجية المحيط الأزرق وإجراءات فيروس كورونا القيمة 0.647 وهي قيم أقل من 0.9، وبالتالي يمكن الحكم على صدق تمايز النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن استنتاج إن اختبارات قياس جودة المؤشرات والصلاحية الترابطية للنموذج كلها معنوية مما تسمح لنا هذه المؤشرات بتحليل نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.

III. اختبار وتفسير نتائج الفروض:

1. اختبار وتفسير نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول: يوجد تطبيق لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنراست، وللإجابة على هذا الفرض يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد استراتيجية

المحيط الأزرق"

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخو
4	70.6	0.75	3.53	الاستبعاد
2	71.4	0.76	3.57	الزيادة
1	73.8	0.80	3.69	الابتكار
3	70.8	0.74	3.54	التقليص
-	72	0.61	3.60	استراتيجية المحيط الأزرق
-	69.2	0.75	3.46	الميزة التنافسية



تشير نتائج الجدول 05 أن آراء عينة الدراسة ككل يجمعون على وجود تطبيق لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنست بدرجة مرتفعة؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي لإستراتيجية المحيط الأزرق ب 3.60 وانحراف معياري 0.61. وهذا ما يؤكد على أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسة محل الدراسة لتحقيق التميز التنافسي في مجال نشاطها، تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Khanza Nur Yandasari and others, 2021)، ودراسة (نبيهة محمود بيومي، 2020)، دراسة (وعد عبد اللطيف جرجنازي، 2018) التي أكدت على ضرورة تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي. أحتل بعد الابتكار والزيادة المرتبة الأولى والثانية على التوالي بدرجة مرتفعة؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69 و 3.57 بانحراف معياري 0.80 و 0.75 على الترتيب. وتشير هذه النتيجة أن مؤسسة موبيليس تعمل على ابتكار كل ما هو جديد للحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد أو تطوير من خدماتها المقدمة، فتح فروع ومراكز جديدة ومتعددة لإيصال خدماتها إلى كافة المواطنين وفي مختلف المناطق، بالإضافة إلى إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في كافة عملياتها لتسهيل تقديم الخدمة لزبائنها. في حين احتل بعد التقليل والاستبعاد المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي 3.54 و 3.53 بانحراف معياري 0.74 و 0.75 على التوالي، وتوضح هذه النتيجة أن مؤسسة موبيليس تقوم باستبعاد كل العمليات التي تراها غير نافعة للزبون والخدمات التي لا تتوافق مع حاجاته. تشير نتائج الجدول 05 أن آراء عينة الدراسة ككل يجمعون على أن مؤسسة موبيليس بولاية ادرار وتمنست تحقق ميزة تنافسية بدرجة مرتفعة؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 بانحراف معياري 0.75، وهذا ما يفسر على أن مؤسسة موبيليس تهتم باستقطاب وتوظيف موارد نادرة ذات كفاءة عالية يصعب الحصول عليها من قبل المنافسين وقادرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديد، بالإضافة إلى امتلاكها لمهارات وقدرات تمكنها من تطوير العمليات الإدارية وتطبيق الجيد لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

2. اختبار وتفسير نتائج الفرض الثاني والثالث:

بفرض التحقق من صحة النموذج النظري تم تحليل البيانات اعتماداً على تحليل المسار بطريقة البوتستراتب في اختبار الفرضيات والتي تعتمد على مجال الثقة، وفي هذه الدراسة يمثل 95% (2.5%-97.5%)؛ بحيث إذا كان مجال الثقة لا يتضمن القيمة صفر فهو ذو دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة، وإذا كان يتضمن القيمة صفر فهو ليس ذو دلالة إحصائية وعليه يتم رفض الفرضية البديلة (Hair Jr and others, 2021):

الجدول رقم (06): "نتائج تحليل المسار"

العينة الأصلية	متوسط العينة	% 2.5	% 97.5	
0.510	0.508	0.311	0.664	استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية
-0.059	-0.060	-0.175	0.066	معدل الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا --- الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart pls3)



ينص الفرض الأول "يوجد أثر معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولايي ادار وتمرناست". يتضح من الجدول 06 وجود أثر مباشر إيجابي قوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحيق الميزة التنافسية قدر ب (0.510) بمجال ثقة 95 % وبما أن هذا المجال لا يتضمن صفر فإنه يقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

ينص الفرض الثاني " يوجد أثر معنوي للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجة المحيط الأزرق والميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بولاية ادار وتمرناست". يتضح من الجدول 06 عدم وجود دور للإجراءات الوقائية لفيروس كورونا في تعديل العلاقة بين استراتيجة المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ بحيث بلغت العينة الاحصائية (-0.059) بمجال ثقة 95 % وبما أن هذا المجال يتضمن صفر فإنه يرفض الفرض البديل الذي ينص على أن للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا دور في تعديل العلاقة بين استراتيجة المحيط الأزرق و الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بولاية ادار وتمرناست.

الخلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة ان استراتيجة المحيط الأزرق لها أثر معنوي إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس بولاية ادار وتمرناست، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع كل من نتائج دراسة وعد عبد اللطيف جرجنازي ؛ Abdulraheem Ali Alghamdi؛ نبيهة محمود بيومي؛ بحيث تفسر هذه النتيجة إن اهتمام مؤسسة موبيليس بولاية ادار وتمرناست بتطبيق الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق(الاستبعاد -التقليص - الزيادة -الابتكار) مكنها من الاستيلاء على أكبر حصة في السوق الأمر الذي أدى إلى زيادة أرباحها؛ بحيث بينت المتوسطات الحسابية أن مؤسسة موبيليس تعطي اهتمام كبير لبعء الابتكار يليه بعد الزيادة وفي المرتبة الثالثة بعد التقليص وفي الأخير بعد الاستبعاد.

كما أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن الإجراءات المتخذة للوقاية من فيروس كورونا لا تعدل العلاقة بين استراتيجة المحيط الأزرق والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بولاية ادار وتمرناست. وبناء على نتائج الدراسة توصي دراستنا الباحثين إلى مواصلة البحث في هذا الموضوع وتكاملته من نقطة نهاية هذه الدراسة، بالإضافة إلى العمل على دراسة نفس الموضوع في قطاعات أخرى لاسيما قطاع التعليم لأن الدراسات في هذا المجال محدودة تكاد تنعدم.



قائمة المراجع:

- احمد كاظم بريس، ايات محمد نجم ورملة حيدر فليح. (2019). أنماط اتخاذ القرار وتأثيرها في تبني استراتيجية المحيط الأزرق دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية العراقية. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(01). ص ص 35-66
- إيمان عبد محمد احمد البدراني. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(110). ص ص 183-199
- العبسي علي، تجانية حمزة. (سبتمبر، 2020). تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19): الأثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20(05). ص ص 91-100
- رينيه ماويرغن، وتشان كيم. (2006). كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة استراتيجية المحيط الأزرق. دمشق: دار الفكر أفق معرفة متجددة.
- -زينب البناء، علاء طالب. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سهيلية سماح. (أكتوبر، 2020). الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر. مجلة الرسالة والبحوث الإنسانية، 05(03). ص ص 26-37
- صفيح صادق، صدوقي غريسي وبوشياخي محمد رضا. (جوان، 2019). تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية استعراض تجارب بعض الشركات العالمية. المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، 10(02). ص ص 127-139
- عديلة أحلام. (2020). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(05). ص ص 199-2018
- مداح مراد، العبداني إلياس. (جانفي، 2020). منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال - دراسة حالة فنادق Citizen M-. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 10(الجزء الثاني). ص ص 127-139
- منصور محمد علي الأيوبي. (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية -دير البلح. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 04(02).
- مصطفى عبد المجيد احمد. (2019). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية دراسة حالة لعينة من شركات الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال MSC، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



- نانسي داود علي المشني. (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن - شركة النيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة-. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- نبهه محمود بيومي. (2020). قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 02(56). ص ص 03-31
- وعد جرجنازي. (2018). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص MBA. الجامعة الافتراضية السورية.
- يوسف موسى محمد الحوراني. (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- Abdulraheem Ali Alghamdi. (2016, February). The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC). Journal of Marketing and HR (JMHR), 02(01), P P 55-84.
- Hair Jr. Joseph F; Tomas M. Hult; Christian M. Ringle; Marko Sarstedt; Nicholas P. Danks ; & soumya Ray (2021). Partial Least Squares structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer Nature Switzerland AG.
- Ibrahim Rawabdeh ;Alaa Raqab ;Dana Al-Nimri; Shuruq Haddadine. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan. Jordan Journal of Business Administration, 08(02), P P 390-407.
- Khanza Nur Yandasari and Christina Whidya Utami (2021). Blue Ocean Strategy of the Srikandi Organizer, International Conference on Entrepreneurship (ICOEN).
- Ogbogu. Asogwa ;Ruby N. like ;Bamidele S. Adeleke ;Geoffrey O. Ekoja. (2017, October). Impact of Blue Ocean Strategy on Value Innovation: A Study of Selected Firms' in FMCG and Telecommunications Sectors in South-West Nigeria. International Journal of Scientific & Engineering Research, 08(10), P P 721-735.
- Samsul Alam ;Mohammad Tariqul Islam. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(01), P P 01-19.