

تأثير استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق رضا الزبون

دراسة تطبيقية في شركة اتصالات اسيا سيل / البصرة

**The impact Of Blue Ocean strategy in achieving  
customer satisfaction An applied study at Asia cell  
Telecommunications Company/Basrah**

ا.د. هاشم نايف هاشم م.م ازهار عبد محيسن الركابي سعد الدين علي حسين

Ssmsszz82@gmail.com Azhar.abedmohisen@stu.edu.iq hashim.naif@stu.edu.iq

### المستخلص

التقدم التكنولوجي وطبيعة الاعمال التنافسية اجبرت الشركات على استخدام استراتيجيات متعددة لتبسيط عملياتها التجارية والحصول على ميزة تنافسية وتحقيق اعلى معدلات من رضا الزبائن . ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية المحيط الازرق وهي مفهوم اداري ينص على ان الشركات بدلا من التنافس مع المتنافسين تحاول انشاء واستغلال مساحات سوقية لم تكن معروفة مسبقا , وكذلك تعمل على تحقيق التوازن بين ابتكار المنتج / الخدمة وايجاد قيمة جديدة للزبون. كان الهدف من البحث هو اختبار العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق و رضا الزبون في شركة اسيا سيل للاتصالات وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان وزعت على (35) من العاملين في الشركة ، وتم استخدام موثوقية (Cornbrash alpha) في تقييم موثوقية الادوات التي تم تكييفها للبحث.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات على ان الاستراتيجية المحيط الازرق تساهم بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون ، لذلك تم التوصل الى ان استراتيجية المحيط الازرق مهمة للشركات اذا ما ارادت تحقيق اعلى مستويات من رضا الزبون .

لذا يوصي البحث بضروره اهتمام الشركة عينة البحث بأبعاد استراتيجية المحيط الازرق بطريقة تتلائم مع الحصول على مواقع جديدة غير مستمرة في سوق الصناعات الذي تعمل فيه .

وقد اثبتت نتائج البحث بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين استراتيجية المحيط الازرق ورضا الزبون

**الكلمات المفتاحية : استراتيجية المحيط الازرق ، رضا الزبون**

## **Abstract:**

Technological advances and the competitive nature of business have forced companies to use multiple strategies to simplify their business operations, gain a competitive advantage, and achieve the highest levels of customer satisfaction. Among these strategies is the blue ocean strategy, which is a management concept that states that instead of competing with competitors, companies try to create and exploit previously unknown market spaces, as well as work to achieve a balance between product / service innovation and creating new value for the customer. The aim of the study was to test the relationship between the blue ocean strategy and customer satisfaction in Asiacell Communications Company. The data were collected using a questionnaire form distributed to (35) employees in the company, and the reliability of (Cronbach alpha) was used in evaluating the reliability of the tools that were adapted for research .

The results of hypotheses testing showed that the blue ocean strategy contributes greatly to achieving customer satisfaction, so it was concluded that the blue ocean strategy is important for companies if they want to achieve the highest levels of customer satisfaction.

Therefore, the research recommends that the study sample company should pay attention to the dimensions of the blue ocean strategy in a way that is compatible with obtaining new, uninvited positions in the industries market in which it operates.

The results of the study proved the existence of a statistically significant effect relationship at the level of significance (0.05) between the blue ocean strategy and customer satisfaction.

**Keywords: Blue Ocean Strategy, Customer Satisfaction**

## المقدمة

حظي موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في الفترة الأخيرة باهتمام كبير خاصة في ظل التغيرات الكبيرة التي حصلت في بيئة الأعمال المضطربة، لذا استوجب على هذه المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتها المتبعة والبحث عن استراتيجيات معينة تكسبها القوة والزيادة وفي حصتها السوقية كاستراتيجية المحيط الأزرق .

تعد استراتيجية المحيط الأزرق بمثابة مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقاً ، وتمثل مساحات فارغة من الأسواق الحالية لم يصل إليها المنافسون بعد، أي تبني أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة غير المعروفة ، لجذب زبائن جدد و تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لا تجذب المنافس إليها، والاحتفاظ بهم بعيد عن جو المنافسة ، بالشكل الذي يجعل الأسواق صافية ذات لون أزرق لم تعكرها دموية المنافسة ، أي ليس من الضروري ان تحقق النجاح في مسيرة حياتها العملية وان تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، كما يمكنها تحقيق النجاح بدون منافسة .

وعلى يعد الزبون المحرك الأساسي للمنظمة ، فهي تسعى لإرضائه والحصول على ولائه ، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المنظمة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو ، فالمنظمات التي لها قدرة على إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً .

يمثل رضا الزبون (Armstrong,2010,p37) المدى الذي يطابق به (المنتج) توقعات وحاجات المشتري ويركز (Johnston et. al., 2012,p102) على المقارنة بين أداء المنتج من خلال تجربة الزبائن للمنتج وبين توقعاتهم، وتكون درجة رضا الزبون عالية عندما يكون أداء المنتج الزبون يفوق توقعاتهم بينما يكون الزبون مستاء عندما لا يرتقي أداء المنتج الى توقعاته.

جاء هذه البحث لعرض ومناقشة تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق رضا الزبون وهناك عدد قليل جداً من الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذه العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق ورضا الزبون.

وعلى الرغم من ان هذه الفكرة في مراحلها الأولى من الناحية الأكاديمية اذا اظهر العالم في الآونة الأخيرة مزيداً من الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وتناول البحث اربع مباحث : المبحث الاول منهجية البحث ، المبحث الثاني الجانب النظري ، المبحث الثالث الجانب العملي ، المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

## البحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعد استراتيجية المحيط الأزرق إطار عمل ينقل الشركات من المنافسة التقليدية القائمة على أساس ان جميع الشركات تتنافس في مجال واحد للمنافسة والدخول في اسواق جديدة لم يدخلها المنافسون من قبل وذلك بهدف تحقيق قيمة ومنفعة لكل من الشركة والزبائن في ان واحد

ويعد قطاع الاتصالات من القطاعات الاستراتيجية ذات تأثير مباشر على اقتصاد البلد، وبالتالي فان المنافسة بين شركات الاتصالات كبيرة جدا ، ومن هنا جاءت الفكرة لدى الباحثين لمعرفة مدى قدرة هذه الشركات على تبني مثل هذه الاستراتيجية لتعزيز حصتها السوقية قياساً بالمنافسين ومن خلال الزيارات الميدانية و المقابلات الشخصية لعدد من العاملين في شركة اسيسيل فرع البصرة وباعتبارها احدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات تبين ان الادارة العليا لديها الرغبة في تبني هكذا نوع من الاستراتيجيات للنهوض بواقعها ومن هنا تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل التالي :

الى اي مدى تسهم تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق رضا الزبون ؟

#### ثانياً: اهمية البحث

تنطلق اهمية البحث من اهمية الموضوع والشركة التي يتم التطبيق العملي فيها :

- 1- معرفة مدى تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق رضا الزبون .
- 2- تستمد هذه البحث اهميتها من خلال النتائج التي توصلت اليها من معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .
- 3- الخروج من المنافسة التقليدية والاندفاع إلى سوق مبتكر يمكن أن يحقق الريادة والتميز للشركات بعد تذليل العقبات التي تواجهها في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق..

4- مساعدة الشركة قيد البحث في التعرف على مدى امكانية تبني هكذا نوع من الاستراتيجيات .

### ثالثا: اهداف البحث

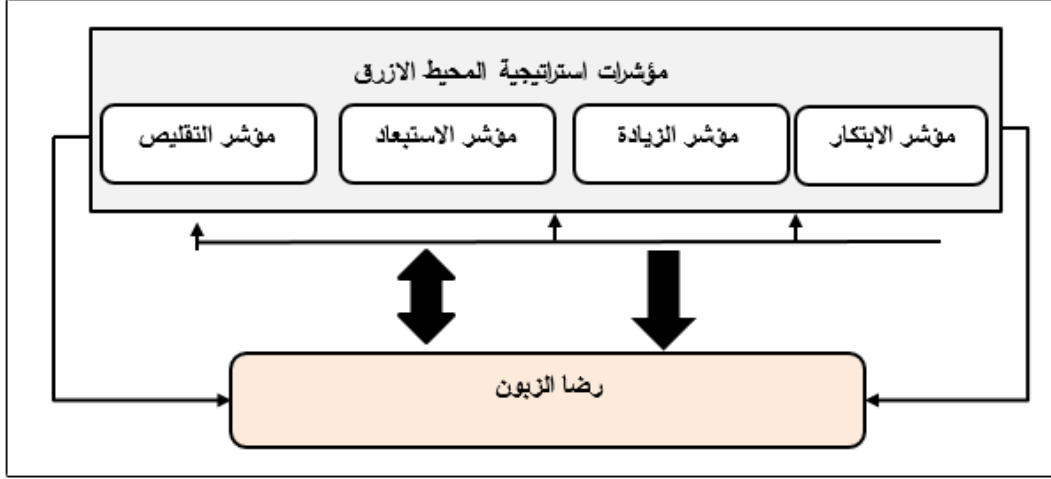
في ضوء ما تقدم في مشكلة البحث وأهميتها يمكن التوصل الى مجموعة من الاهداف الرئيسية التي تسعى البحث في تحقيقها و تكمن بالنقاط الآتية :

- 1- تحديد مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق من خلال توفير مادة علمية للباحثين .
- 2- التعرف على تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رضا الزبون .
- 3- تعريف الشركات المحلية اتجاهاتها التسويقية بأحد الاستراتيجيات الحديثة في مجال المنافسة .
- 4- بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة والأثر بين استراتيجية المحيط الأزرق ورضا الزبون في الشركة قيد الدراسة.

### رابعا : المخطط الفرضي للبحث

وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها وضمن الاطار النظري والتطبيقي تم اعداد المخطط الفرضي للدراسة والذي يعبر عن علاقات السببية للدراسة وكما موضح في الشكل الاول (1) ويبين نوعان من المتغيرات وهي :

- 1- المتغير المستقل : يتمثل بابعاد استراتيجية المحيط الأزرق ويتضمن اربعة متغيرات فرعية (الابتكار، الزيادة، الاستبعاد، التقليل)
- 2- المتغير التابع : يتمثل برضا الزبون ويشمل على ثلاث متغيرات فرعية (الرضا الذاتي، الرضا النسبي، الرضا التطوري)



شكل رقم (1) انموذج البحث

إعداد الباحثين بالاعتماد على : Kim&Mauborgne ,2015

#### خامساً : فرضيات البحث

بالاعتماد على مشكلة البحث والمخطط الفرضي لها تم صياغة فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق ورضا الزبون عند مستوى معنوية (0.05). وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الابتكار ورضا الزبون عند مستوى معنوية (0.05).
- 2- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الزيادة ورضا الزبون عند مستوى معنوية (0.05).
- 3- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الاستبعاد ورضا الزبون عند مستوى معنوية (0.05).
- 4- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير التقليل ورضا الزبون عند مستوى معنوية (0.05).

#### سادساً :حدود البحث

- الحدود المكانية : تمثل مجتمع البحث في شركة اسياسيل للاتصالات .

- الحدود الزمني: تتمثل حدود البحث الزمنية للفترة من 2021/8/1 الى 2021/12/1

- الحدود البشرية: تمثل عينة البحث في (الادارة العليا) مديري الاقسام ، مسؤولي الشعب ، مسؤولي الوحدات .

### سابعاً: منهج وعينة البحث :

باستخدام المنهج الوصفي وبأسلوب الحصر الشامل تمثلت عينة البحث (بالمديرين في الادارة العليا ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب) حيث تم توزيع (32) استبانة وكما موضح في الجدول رقم (1) :-

جدول (1) عينة الدراسة

التسلسل	الفقرة	العدد	النسبة
1	مديري الادارة العليا	2	6%
2	مديري الاقسام	6	19%
3	مسؤولي الشعب	15	47%
4	مسؤولي الوحدات	9	28%
		32	100%

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة

### ثامناً: طرق جمع البيانات

تمثلت طرق جمع البيانات بالاتي :

أ- الجانب النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحثين بجمعها من المصادر والمراجع العلمية من الكتب، المجلات، الاطاريح، البحوث ذات الصلة بموضوع البحث .

ب- الجانب الميداني:

1. استخدم الباحثين عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات تمثلت اولاً في المقابلات الشخصية مع بعض المديرين ومسؤولين الشعب والوحدات من اصحاب القرار داخل الشركة لمعرفة آراءهم والحصول على بعض البيانات الأولية المتعلقة بشركة اسيا سيل وآفاق عملها المستقبلي.

2. الاستبانة التي كانت الأداة الرئيسة المعول عليها لجمع البيانات وقد صممت لتغطية جميع متغيرات نموذج الدراسة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً وقد عرضت الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين وتم اخذ آراءهم بنظر الاعتبار.

## البحث الثاني : الجانب النظري

### أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق

تعد استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة والتي استندت من فكرة العالمان (W. Chan Kim) و(Renee Mauborgne) ، تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهوماً مختلفاً تماماً للمنافسة تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة ، انه ليس من الضروري على المنظمة التي ترغب النجاح في مسيرة حياتها العملية ان تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن ان تحرز نجاحاً بدون منافسة، وذلك لان تتبنى هذه المنظمات اسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها وخدماتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع و سلع بديلة تجذب المنافس اليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق ارباحا وفيرة، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع ان تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وان تجعل الزبون أكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها ( Kim & Mauborgne,2005,p5 )

وتصور الباحثين أن المنافسين في السوق مثل بحر مليء بأسمالك القرش التي تحوم وتتنافس على الفرائس ما يجعل السوق مثل محيط أحمر مليء بالدماء او خلق محيط أزرق صاف (. Kim & Mauborgne,2005,p75) لذا قسم الباحثين الاسواق الى نوعين :

#### • أسواق مليئة بالمنافسين

شبهها المؤلفان بـ «المحيط الأحمر» الملطخ بالدماء، كأشارة للأسواق الحالية والمحددة، حيث يكون فيها الصراع محتدماً والمنافسة قوية ودموية ، والتي تمثل مساحة السوق المعروفة أي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي متكررة وموجودة بكثرة في عالم



الأعمال في هذه المساحة يتم تحديد وتعريف وقبول كل الحدود، وتحاول الشركات أن تتفوق في الأداء بعضها على بعض، إلا أنه كلما ازدحمت مساحة السوق نقصت إمكانية تحقيق أرباح ونمو، ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والتي تعتمد على تقنيات تقليدية مثل تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة-1). (Rawabdeh, et al,2012,p391 )

• أسواق جديدة خالية من المنافسين

شبهها المؤلفان بـ «المحيط الأزرق»، كأشارة لمساحة السوق الكامن والواسع والعميق الذي لم يتم اكتشافه من قبل (لم يتطرق إليه بعد)، والتي تمثل مساحة سوق غير مستغلة، بعيدا عن المنافسة، أي هي الأسواق البكر والأسواق الهادئة غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية، وتتميز بإيجاد وخلق طلب جديد اعتمادا على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون وللشركة في نفس الوقت، وبالتالي إيجاد فرص للنمو مربحة للغاية. (Aithal & Sreeramana,2016,p4)

كما اوضح الكاتبان ( Kim.chan &Renee , 2014,p18 ) الفرق بين استراتيجية المحيط الاحمر واستراتيجية المحيط الازرق، كما موضح في الجدول (2) :

الجدول (2) الفرق بين استراتيجية المحيط الاحمر واستراتيجية المحيط الازرق

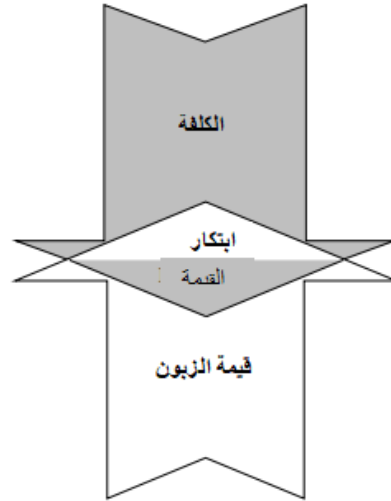
استراتيجية المحيط الازرق	استراتيجية المحيط الاحمر
ابتكر وافتح سوقاً جديداً لا وجود للمنافسة فيه	وجود المنافسة في الاسواق الحالية
تهدف الى عدم وجود منافسة	تهدف الى التغلب على المنافسين
التركيز على ( ابتكار القيمة ) من خلال رفع قيمة المنتج مع خفض تكلفته	المبادلة بين القيمة و التكلفة
اكتشاف والتركيز على الطلبات الحالية	انشاء والاستحواذ على الطلبات الجديدة
موائمة كافة أنشطة المنظمة التشغيلية والوظيفية سعياً للاختيار بين استراتيجيتي التميز او التكلفة	موائمة كافة أنشطة المنظمة التشغيلية والوظيفية مع خيارها الاستراتيجي اما التميز او التكلفة

Source: Kim ,W. Chan , Mauborgne. Renee .(2005)," Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18

### 1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

أصبح هذا المفهوم شائعاً في الفترة الأخيرة، وخاصة في مجال الإدارة والتسويق ، وتعد احد انواع الاستراتيجيات التي تم وضعها حديثاً، تستند هذه على الاستراتيجية قدرة المنظمة على تبني اسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لتجذب المنافس اليها، أي ليس من الضروري ان تحقق النجاح في مسيرة حياتها العملية وان تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، كما يمكنها تحقيق النجاح بدون منافسة، ( p32 Kim & Mauborgne , 2005 ). اما Kotler يعرفها على انها قدرة المنظمة على خلق اسواق جديدة لمنتجاتها القائمة بعيدة عن المنافسة اضافة الى تجاوزها حدود الاسواق الحالية. في حين يرى (Wang ,z. & jin.w.Yang,2010,p702) بانها " فضاء واسع في الاسواق يتعلق بأهداف و الاستراتيجيات الجديدة وبلا منازع" ، اما Sloan& Pollak (2006,p2) يرى " انها قدرة المنظمة على الانتقال من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة"

هذا ويقوم العالمان ( Kim& Mauborgne , 2005 p17 ) بالتمييز بين اضافة قيمة وابتكار القيمة (Value Innovation) - الاول يخص استراتيجية المحيط الاحمر حيث اضافة القيمة تم من خلال التركيز على المنافع بدلا من اسعار السلع والخدمات المقدمة ، اما الثاني فيختص باستراتيجية المحيط الأزرق ابتكار القيمة و يتم من خلال التركيز على تخفيض التكاليف وتوفير خصائص مميزة للمنتج و الشكل رقم (2) يوضح ذلك



Papazov, E., & Mihaylova, L. (2016). Using Key “Blue Ocean” Tools for Strategy Rethinking of a .SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry. *Economics and Business*, 29(1), 104-110

### الشكل (2) يوضح اضافة القيمة

تتحقق القيمة المضافة للمستهلكين والمنظمة معا من خلال دفع القيمة المقدمة للزبائن الى الاعلى ودفع التكلفة الى الاسفل وذلك على اعتبار ان القيمة المضافة تأتي من المنفعة والسعر بالنسبة للمستهلكين ، اما بالنسبة للمنظمة فالقيمة تتولد من السعر والتكلفة يحدث ابتكار القيمة عندما تحقق المنظمة التوازن بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب ومتقارب الامر الذي يدفع استراتيجية المحيط الازرق الى خلق سوق جديد ( Kim & Mauborgne, 2005, p1) وكذلك تم صياغة مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق على شكل اربعة اسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي في الاسواق الحمراء كما موضح في الشكل رقم (3)

- 1 ماهي العوامل التي يمكن استبعادها ؟
- 2 ماهي العوامل التي يمكن تقليلها ؟
- 3 ماهي العوامل التي يمكن زيادتها؟
- 4 ماهي العوامل التي يمكن ابتكارها ؟

Kim and Mauborgne. *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press Summaries.Com 2005,p3

### الشكل (3) مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق

يشير (Kim,2016,P1914) الى ان الاجابة على السؤالين الاولين يشير الى القدرة على تصور طريقة لتقليل او تقليل التكاليف أكثر من المنافسين اما الاجابة على اخر سؤالين تمنحنا القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكن تقديمها للزبائن بهدف خلق او ابتكار طلب جديد في السوق. كما يوضح (Kim & Mauborgne,2005,p3) في الواقع عندما نريد تمثيل استراتيجية المحيط الأزرق يجب ان يتم ترتيب المتغيرات وفق ترتيب ايراك ( ERAC) اي تكوين اطار العمل الرباعي (Framework Actions Four) لاستراتيجية المحيط الأزرق وبناء شبكة ( ERRC) كما وضح الشكل (4) :

أ- الاستبعاد Elimination: يشير الى استبعاد العناصر او العمليات غير الضرورية وهذا يؤدي الى تخفيض التكاليف والنفقات الى ادنى حد ممكن ( Gwal.& Rajeshwari,2016,p404)، بمعنى اخر استبعاد بعض العمليات والانشطة او العوامل التي تكون ذات جدوى ولا تقدم أي ارباح للمنظمة (Papazov.&Lyudmila,2016,p107).

- ب- التقليل Reduction : يتمثل هذا البعد في تقليل وتقليص بعض الاجراءات والعمليات غير الضرورية التي تساهم في تقليل تكاليف والمصروفات التي لا مبرر لها ، اذ ان اغلب الشركات تبالغ في طرق تقديم الخدمة للزبائن والتي تؤدي الى زيادة التكاليف دون تحقيق ارباح. (Papazov&Lyudmila, 2016,p108)
- ج- الزيادة Raising : يساهم هذا البعد في زيادة بعض الاجراءات والعمليات التي لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن ،مثل زيادة اماكن البيع ،طريقة العرض ، مستوى الجودة ،البحث عن تلبية احتياجات الزبائن ،ومن خلال هذه الطريقة تحقق المنظمة تفوق على منافسيها في السوق حيث ينصب تركيزها على عنصر الزيادة ( Kim and Mauborgne,2005,p3)
- د- الابتكار Creation : يشير الى خلق وبناء عوامل وعمليات جديدة اي تحول المدخلات الى منتجات مفيدة ، بمعنى اخر تزداد القيمة المقدمة للزبائن ( Buyer Value) من خلال ابتكار عناصر جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل للزبائن ، اي ان المبتكر هو الذي يكون قادر على الابتكار والتجديد، ويتمكن من تطوير طرق جديدة للعمل او تقديم حلول مبتكرة للمشاكل بحيث (Wang & jin. 2010,p36)

<p>التقليل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الهدر والخسائر</li> <li>❖ الخطر</li> <li>❖ المصاريف غير ضرورية</li> </ul>	<p>الاستبعاد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ موقع واحد لبيع المنتجات</li> <li>❖ استبعاد الافراد غير اكفاء</li> <li>❖ ارتفاع التكاليف والنفقات</li> </ul>
<p>الابتكار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ منتجات جديدة</li> <li>❖ بيئة عمل افضل</li> <li>❖ طرق توزيع مبتكرة</li> </ul>	<p>الزيادة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اماكن بيع المنتجات</li> <li>❖ العروض</li> </ul>

(Kim and Mauborgne,2005,p3): المصدر

#### الشكل (4) مصفوفة استراتيجية المحيط الازرق

وقد اشار الباحثان (Kim,2016,P7) و(Wang & jin.,2010,P41) من الشكل رقم (4) الى استحداث مصفوفة استراتيجية المحيط الازرق من قبل (Cirque du Soleil) ساهم من خلالها بتقديم منتجات مبتكرة تتسم بالأبداع وتقديم عناصر جديدة للزبائن اضافة الى استبعاد وتقليص الاجراءات الغير ضرورية في المنظمة

## 2- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق

تقدم استراتيجية المحيط الأزرق للمستخدمين اطارا لإنشاء مساحة سوقية غير متنازع عليها وعليه فإن أهمية هذه الاستراتيجية تكمن بالاتي : (Hossam et al , 2021)

- أ- يشجع الشركات على الانتقال من سوق المنافسة الشرسة الى ايجاد مساحة سوقية في السوق غير متنازع عليها .
- ب- انشاء سوق جديد لم يتم اكتشافه من قبل .
- ت- يعد استراتيجية للتغلب على المنافسين من خلال تقديم ميزات مبتكرة لمنتج تم اهماله.
- ث- يمكن من جذب عملاء جدد وتحقيق نمو في المبيعات وزيادة الارباح والحصة السوقية .

## ثانيا: رضا الزبون

يعد الزبون المحرك الأساسي للمنظمة ، فهي تسعى لإرضائه والحصول على ولائه ، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المنظمة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو ، فالمنظمات التي لها قدرة على إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو وزيادة الأرباح مستقبلا .

وتناول هذا المفهوم العديد من الباحثين كل حسب طريقته، اذ أشار (Armstrong.,2010,p37) الى ان رضا الزبون يمثل المدى الذي يطابق به (المنتج) توقعات وحاجات المشتري. وفي جانب اخر نرى ان ( Johnston et. al., 2012,p102) يركز في مفهومه على المقارنة بين اداء المنتج من خلال تجربة الزبائن للمنتج وبين توقعاتهم، وتكون درجة رضا الزبون عالية عندما يكون اداء المنتج يفوق توقعاتهم بينما يكون الزبون مستاء عندما لا يرتقي اداء المنتج الى توقعاته. وبذات الاتجاه اشار كل من (Rahmani et al.,2011:p1) و (Peltonen ,2016:p19) ان رضا الزبون هو عملية تقييم الزبائن لجودة المنتجات بعد اتمام عملية الشراء في ضوء توقعاتهم، كما يرتبط رضا الزبون بمدى استخدام المنتج وتكرار ذلك. واكد (& Farhadi Hamidikhah.,2016:p16) ان رضا الزبون يعتمد على جودة المنتج ، والسعر.

ويعرف (برشيد والتوجي ، 2019، ص6) الرضا بأنه مستوى إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الاداء المدرك وتوقعاته، وهو حالة نفسية التي تتولد بعد شراء واستهلاك خدمة

معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات الزبون والاداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق اتجاه الخدمة ، نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور حساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة الخدمة المدركة وتوقعات الزبون، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ - الاداء > التوقعات ← عديم جودة الزبون ← غير راض

ب - الاداء = التوقعات ← الجودة ← الزبون راض

ج - الاداء < التوقعات ← الجودة العالية ← الزبون راض جداً

يوضح (عاصم ، 2015 ، ص19) ان المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الارتباط العاطفي بين الزبون والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمنظمة . و تعد عملية قياس رضا الزبون عملية حرجة بالنسبة لكل منظمة وذلك لاختلاف طريقة تقديم السلع والخدمات ، فضلاً عن الاسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع زبائنها ، ويعد الاستبيان لاستقصاء اراء الزبائن ومعرفة مستوى رضاهم عن الاساليب التي استعملتها المنظمات (Grigoroudis & Siskos,2010,p1). وأوضح (Johnston et al .2012,p104) ان نوعين من الفجوات تظهر اثناء محاولة المنظمات تحقيق رضا زبائنها، هما فجوة تطابق المنتج وفجوة ادراك المنتج ، التي تظهر بسبب سوء تجهيز الزبون بالمنتج الذي يؤدي الى ان يكون ادراك المنتج ليس بالمستوى المطلوب من قبل الزبون، وقد يكون تجهيز المنتج جيداً من قبل المنظمة ولكن ادراك الزبون لذلك المنتج ضعيفاً.

## 1- اهمية تحقيق رضا الزبون

يعد رضا الزبون أهم الاولويات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لانه يعد أحد الضمانات الاساسية لبقائها، والتعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، ويمكن للمنظمات من الحصول على مركز تنافسي قوي، ويظهر هذه العناية بالدارسات الخاصة

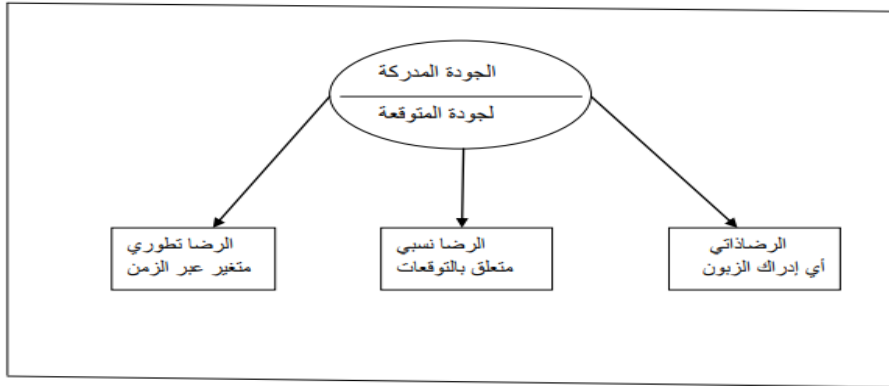
بالزبون، ويمكن إبراز أهمية رضا الزبائن في النقاط الآتية: (19) - Raouf & (Iswadi,2020,p116)

❖ تمكين الشركة من البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الربحية عن طريق كسب رضا الزبائن

❖ رضا الزبائن عن منتجات الشركة يعزز من قرار العودة للتعامل معها وبالتالي تكرار الشراء، مما يخلق ولاء لدى الزبون لمنتجات الشركة.

## 2- خصائص الزبون :

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:



المصدر : خالد , زريط(2015)" دور التسويق بالعلاقات في كسب رضا الزبون"

الشكل رقم (5) خصائص رضا الزبون

وتتمثل خصائص الرضا في التالي :

### أ- الرضا ذاتي:

يتعمق رضا الزبون بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية لزبون من جهة والادراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، من وجهة نظر الزبون هي الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، لا يحكم الزبون على جودة



الخدمة بواقعية وموضوعية، بل يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة هي أحسن من الخدمات المنافسة، ويراهم زبون آخر أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهميتها من خلال الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على ( الجودة- المطابقة )، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على ( الجودة - الرضا )، فالمنظمة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه و يحتاجه و الزبون . إن الخاصية الذاتية لرضا تركز على ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي تعمل على جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى الزبون (خالد ، 2015، ص42)

### ب- الرضا النسبي

الرضا النسبي لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير مختلفا فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة زبونين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلفة تماما لان توقعاتهما الاساسية نحو خدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الاحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة ، ولكن يجب أن تكون الاكثر توافقا مع توقعات الزبائن.

من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات. (بياز ، 2017، ص47).

### ج- الرضا التطوري :-

يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ، ومستوى الاداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تتطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة ، ونفس الشيء بالنسبة لأدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. (بياز ، 2017، ص47)

إن قياس رضا الزبون، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الاخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة .

## البحث الثالث : الجانب التطبيقي

### تمهيد

آسياسيل هي احدى الشركات الرئيسية المزودة لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها أكثر من 12 مليون مشترك. وتأسست عام 1999 وتعتبر آسياسيل الشبكة الأولى في العراق باعتبارها أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق وقد حققت تغطية لكافة اجزائه، حيث وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية وتغطي شبكة آسياسيل 99.09% من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق.

### اولا: الصدق والثبات

بداية الامر سنقوم في هذا الجزء من الجانب التطبيقي للبحث التأكد من ثبات مقاييس البحث (على الرغم من استخدام مقاييس جاهزة) وسيتم ذلك من خلال قيم معامل (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات مقاييس البحث واتساقها الداخلي وسيتم التعرف على معامل الارتباط بين متغيرات البحث وابعادها لغرض التعرف على وجود اشارة او دعم اولي لفرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وجدول رقم (3) يوضح الارتباط بين المتغيرات وثباتها

### جدول رقم (3): الارتباط بين المتغيرات وثباتها

6	5	4	3	2	1	Cronbach's Alpha	المتغيرات / الأبعاد	
					1	.897	مؤشر الابتكار	1
				1	.696**	.897	مؤشر الزيادة	2
			1	.315**	.412**	.900	مؤشر الاستبعاد	3
		1	.691**	.510**	.534**	.882	مؤشر التقليص	4

	1	.678**	.468**	.430**	.403**	.886	استراتيجية المحيط الأزرق	5
1	.636**	.585**	.483**	.419**	.392**	.885	رضا الزبون	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V. 23

وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) يتبين لما ان قيمة Cronbach's Alpha تراوحت قيمتها ما بين (0.872 الى 0.90)، وهذا يعني قيمتها قد تجاوزت الـ (70) للمتغيرين الرئيسيين وابعاد المستقل والتابع، ومما يؤكد على كونها مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية (Sekaran, 2016). كما تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين المتغيرات وابعادهما ( $p > 01$ )، كما يتبين عدم ظهور ارتباطات بقيم كبيرة جداً بين ابعاد المتغير المستقل، وهذا يساهم في الابتعاد عن مشكلات الارتباط الخطي Multicollinearity (Sekaran, 2016)، أي ان في ذلك دليل على عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغير المستقل قد تؤدي إلى مشكلات وصعوبة في قياس تأثيرات التغيير الناجم لكل بعد منها في المتغير التابع.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي

يتم من خلال هذه الفقرة وصف لاستجابات موظفي شركة اسياسيل ومناقشتها وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية من أجل تفسير النتائج وصفيًا إذ اعتمدت البحث على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعتمد الأوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) والجدول الآتية تستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية على المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس وباستخدام نتائج البرامج الإحصائية (SPSS.V.23)، وسيتم استعراض الإحصاء الوصفي للأبعاد تبعاً كما موضح بالآتي:-

# 1. عرض وتفسير نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الازرق)

تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد اساسية (الابتكار، الزيادة ، الاستبعاد ، التقليل) اذ يتكون كل بعد من اربعة فقرات تم قياسها كما مبين في الجدول ادناه:-  
جدول (4) نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الازرق)

الترتيب	الاهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	العبرة
3	%56	1.058	2.821	تسعى الشركة دوما لابتكار خدمات جديدة الى الزبائن Q1
4	%47	1.893	2.397	تساهم ابتكارات الشركة في تقديم منتجات وخدمات حديثة وخلق أسواق جديدة Q2
1	%79	.985	3.972	تسعى الشركة الى جذب زبائن جدد واستقطابها لمنتجاتها Q3
2	%66	1.188	3.315	تتبنى الشركة تقنيات حديثة في تواصلها مع الزبائن Q4
	<b>%60</b>	<b>1.156</b>	<b>2.99</b>	<b>الابتكار</b>
1	%75.6	1.583	3.780	تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها Q6
4	%49	1.898	2.465	تسعى الشركة الى زيادة منافذ التوزيع للزبائن Q7
2	%73	1.783	2.534	تسعى الشركة لزيادة مستوى وكفاءة كوادرها البشرية بما يحقق تحسين الاداء Q8
3	%53.8	1.680	2.698	تحرص الشركة على زيادة مستوى التطوير والتحديث في خدماتها ووسائل تقديمها Q9
	<b>%63</b>	<b>1.780</b>	<b>3.197</b>	<b>الزيادة</b>
2	%73.4	1.817	3.452	تحرص الشركة على استبعاد الكوادر الغير كفوة في العمل Q10
3	%74	1.780	3.698	تحاول الشركة باستمرار استبعاد الأنشطة التسويقية أو التشغيلية التي تضحك التكاليف Q11
4	%53	1.680	2.698	تعد سياسة الاستبعاد المطبقة في الشركة سياسة ناجحة بشكل عام وبشكل خاص خلال الازمة Q12
1	%80	1.676	3.998	تستبعد الشركة الاجراءات والتعهدات الروتينية في العمليات وأثناء تقديم الخدمة Q13
	<b>%59</b>	<b>1.985</b>	<b>2.95</b>	<b>التقليل</b>

3	%73.4	1.717	3.550	تسعى الشركة الى تقيص الخدمات الغير ضرورية للزبون	Q14
2	%74	1.654	3.673	تسعى الشركة باستمرار لتقليص حجم الانفاق والتكاليف	Q15
4	%51	1.780	2.59	تتخلى الشركة عن الافكار والاقتراحات عديمة الجدوى	Q16
1	%79	1.676	3.892	تحرص الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزبون	Q17
	<b>%61</b>	<b>1.765</b>	<b>3.33</b>	الاستبعاد	
				استراتيجية المحيط الازرق	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.23 بعد اعادة تنظيمها

ومن خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (4) يتبين الاتي: -

أ. بخصوص البعد الاول (الابتكار) حصلت الفقرة ( Q3 ) الخاصة بـ(تسعى الشركة الى جذب زبائن جدد واستقطابها لمنتجاتها) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.972) وبانحراف معياري (0.985) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (79%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة(Q2) الخاصة (تساهم ابتكارات الشركة في تقديم منتجات وخدمات حديثة وخلق أسواق جديد) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.041) وبانحراف معياري بلغ(1.085) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (47%) بالترتيب الاخير .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.99) وبانحراف معياري عام بلغ(1.156). اذ تشير النتائج الى ان الشركة تحتاج الى الاهتمام اكثر بتطوير وتدريب العاملين على مواجهة المشكلات والمعوقات التي تواجههم اثنا تنفيذ المهام وعلى الشركة تبني تقنيات حديثة في تواصلها مع الزبائن

ب- بخصوص البعد الثاني (الزيادة) حصلت الفقرة ( Q6 ) الخاصة بـ(تحرص الشركة على زيادة ثقة الزبائن بها وبخدماتها.) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.780) وبانحراف معياري (1.583) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها

النسبية بالمرتبة الاولى (76%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة (Q7) الخاصة (تسعى الشركة الى زيادة منافذ التوزيع للزبائن) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.465) وبانحراف معياري بلغ (1.898) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (49%)

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (3.19) وبانحراف معياري عام بلغ (1.780).  
اذ تشير النتائج على الشركة ان تسعى الشركة الى زيادة منافذ التوزيع للزبائن

ج- بخصوص البعد الثالث (التقليص) حصلت الفقرة ( Q13 ) الخاصة بـ(تستبعد الشركة الاجراءات والتعقيدات الروتينية في العمليات وأثناء تقديم الخدمة.) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.998) وبانحراف معياري (1.676) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (80%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة (Q12) الخاصة (تعد سياسة الاستبعاد المطبقة في الشركة سياسة ناجحة بشكل عام وبشكل خاص خلال الازمة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.69) وبانحراف معياري بلغ (1.680) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (53%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.95) وبانحراف معياري عام بلغ (1.985).  
اذ تشير النتائج الى ان الشركة تحتاج الى استبعاد العناصر غير الكفوء بالعمل واستقطاب افراد لهم خبره في مجال التسويق كما على الشركة اتباع سياسة ناجحة بشكل عام وبشكل خاص خلال الازمه

د- بخصوص البعد الرابع ( الاستبعاد ) حصلت الفقرة ( Q17 ) الخاصة بـ(تحرض الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزبون.) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.892) وبانحراف معياري (1.676) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (79%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة (Q16) الخاصة (تتخلى الشركة عن الافكار والاقتراحات عديمة الجدوى) على ادنى

المتوسطات الحسابية بلغ (2.59) وبانحراف معياري بلغ (1.780) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (50%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لهذا البعد بلغ (3.33) وبانحراف معياري عام بلغ (1.765) وهذا يدل على ان الشركة من وجهة نظر عينة البحث تحرض الشركة على تقديم عروض ذات قيمة للشركة والزبون .

### عرض وتفسير نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع (رضا الزبون)

تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات تبدا بالتسلسل ( Q18) وتنتهي بالتسلسل (Q23) وكما مبين في الجدول رقم (5) :-

جدول (5) الاحصاء الوصفي للمتغير التابع ( رضا الزبون )

الترتيب	الاهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	العبارة
6	%46	1.91	2.32	Q18 يحتوي الموقع الالكتروني للشركة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون
5	%50	1.86	2.54	Q19 تقوم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن وحلها
4	%55	1.765	2.79	Q20 تقدم الشركة مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبى حاجات الزبائن
1	%77	1.80	3.85	Q21 تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتماماتها
2	%75	1.36	3.76	Q22 فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمة لزبائن
3	%73	1.34	3.65	Q23 تسعى الشركة الى توفير السرية والامان في الاتصالات
	%60	1.949	3.01	رضا الزبون

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.23 بعد اعادة تنظيمها

ومن خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (5) يتبين الاتي :-

حصلت الفقرة ( Q21 ) الخاصة بـ(تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتماماتها) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.85) وبانحراف معياري (1.80) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (77%) وبالترتيب الاول

في حين حصلت الفقرة (Q18) الخاصة (يحتوي الموقع الالكتروني للشركة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.32) وبانحراف معياري بلغ (1.91) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الاخير (46%).

ووفقاً لما تقدم فان المعدل العام لهذا المتغير بلغ (3.01) وبانحراف معياري عام بلغ (1949) الذي يدل على تجانس اجابات عينة البحث وهذه النتائج تشير الى قبول الى حد ما حول رضا الزبون مما يعزز مشكلة البحث .

### ب- ثانياً: اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل المسار Path Analysis المتوافر في برنامج ( AMOS. V23). لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بالاعتماد على البيانات المدخلة في برنامج الـ SPSS, لقدرة هذا التحليل على قياس فرضيات التأثير المباشرة فضلا عن تقديمه رسوم بيانية لذلك الاختبار. يمثل Estimate القيمة المقدرة لمعامل التأثير المشابهة لقيمة بيتا في تحليل الانحدار، في حين يمثل S.E. الانحراف المعياري، اما قيمة Critical ratio (C.R). فتمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار والذي يجب ان تتجاوز قيمتها الـ + - 1.96 لقبول الفرضية، واخيراً تمثل (P) معنوية قبول الفرضية والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من 0.05 (Sekaran, 2016).

جدول رقم (6) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار للفرضيات الرئيسية		
قبول	.003	6.058	.109	.782	رضا الزبون	<---	استراتيجية المحيط الازرق

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V23

ومن خلال الجدول أنفأ يتبين لنا ان قيمة c.r تجاوزت 1.96 وان مستوى المعنوية اقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تشير الى ((وجود علاقة تأثير إيجابية



بين استراتيجية المحيط الازرق ورضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية واحصائية (0.05).  
وان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بلغ 78%.

. اما بخصوص اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول  
رقم (7)

جدول رقم (7) اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

القرار الاحصائي	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضية الفرعية		
قبول	.004	2.121	.132	.540	رضا الزبون	<---	مؤشر الابتكار
قبول	<b>.002</b>	<b>2.195</b>	<b>.066</b>	<b>.621</b>	رضا الزبون	<---	مؤشر الزيادة
رفض	.008	1.121	.122	.510	رضا الزبون	<---	مؤشر الاستبعاد
قبول	<b>.001</b>	<b>3.165</b>	<b>.076</b>	<b>.526</b>	رضا الزبون	<---	مؤشر التقليل

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

من خلال الجدول انفا يتبين لنا:

- 1- يوجد تأثير معنوي لمؤشر الابتكار في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 2- يوجد تأثير معنوي لمؤشر الزيادة في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 3- لا يوجد تأثير معنوي لمؤشر الاستبعاد في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 4- يوجد تأثير معنوي لمؤشر التقليل في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

## البحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :-

### أولاً : الاستنتاجات :

شملت استنتاجات الآتي:-

- 1- افتقار الشركة قسم متخصص بالتقنيات الحديثة المستخدمة في تواصلها مع الزبائن .
- 2- تبين النتائج عدم اعتماد الشركة على سياسة واحدة ناجحة خلال الازمات التي تواجه الشركة.
- 3- تشير النتائج الى ان بعد الابتكار الذي يشير الى ان الشركة تسعى الى جذب زبائن جدد واستقطابها لمنتجاتها حيث حصل على وسط حسابي بلغ (3.972) وبانحراف معياري (0.985)
- 4- اثبتت البحث ان الشركة تضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتماماتها من خلال النتائج التي حصلنا عليها حيث بلغ الوسط الحسابي (3.85) والانحراف المعياري (1.80)
- 5- اثبتت البحث بوجود تأثير معنوي إيجابي لمؤشرات التالية الابتكار والزيادة والتقليص في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 6- كما تشير البحث الى عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لمؤشر الاستبعاد في رضا الزبون عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

## ثانيا : التوصيات :

شملت التوصيات الاتي :

- 1- ضرورة اهتمام الادارة العليا في شركة اسسيا سيل بأبعاد استراتيجية المحيط الازرق .
- 2- نوصي الشركة تبني تقنيات حديثة في تواصلها مع الزبائن ويتم ذلك من خلال الاهتمام اكثر بتطوير وتدريب العاملين على مواجهه المشكلات والمعوقات التي تواجههم اثناء تنفيذ المهام .
- 3- نوصي الشركة باتباع سياسة ناجحة بشكل عام وبشكل خاص خلال الازمات التي تواجهه الشركة من خلال استبعاد الافراد الغير كفوءة بالعمل واستقطاب افراد لهم خبرة في مجال التسويق .
- 4- التركيز وتشجيع الافراد المبدعين من خلال تبني ابتكار خدمات جديدة بعيدًا عن مجال المنافسة ، بما في ذلك ابتكار خدمات الإنترنت الجديدة مع التكنولوجيا الحديثة باستخدام الألياف الضوئية ، وخدمات ما بعد البيع ، وخدمات الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء من خلال دراسة توجه السوق ومتطلبات سوق جديد ، بالإضافة إلى خدمات الخطوط الثابتة .
- 5- مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والتفاعل مع المتغيرات البيئية المتسارعة بهدف الابتعاد عن المنافسة وكسب عدد أكبر من الزبائن من خلال تقديم خدمات مميزة

### أولاً: المصادر العربية :

- 1- بياز نذير، "تأثير ابعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات :دراسة حالة عينة زبائن موبيليس-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية تخصيص تسويق الخدمات ،2017
- 2- برشيد حسان والتوجي عبد الرحمان ، " أثر التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن من وجهة نظر عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيميمون-" جامعة أحمد دراية أدرار ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2019
- 3- خالد ،زريط "دور التسويق بالعلاقات في كسب رضا الزبون دراسة حالة فندق القائد بيو سعادة" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، 2015.
- 4- عاصم رشاد محمد أبو فزع " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون وقيمة الزبونة : دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية والمصارف التجارية في الاردن " جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2015.

ثانياً:- المصادر الاجنبية :-

- 1- Aithal, P. and Sreeramana. "The concept of ideal strategy and its realization using white ocean mixed strategy." International Journal of Management Sciences and Business Research 5.4 (2016): 171-179.
- 2- Alam, Samsul, and Mohammad Tariqul Islam. "Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic." IOSR Journal of Business and Management 19.1 (2017).
- 3- Armstrong, Gary, Kotler, et al. Principles of marketing. Pearson Australia, 2014.

- 4- Batey, Mark. Brand meaning. CRC Press, 2008.
- 5- Borgianni, Yuri, Gaetano Cascini, and Federico Rotini. "Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy." International Journal of Innovation Science (2012).
- 6- Farhadi, Y., and Hamidikhah, N" Astudy of Internal Service Quality And Customer Satisfaction", Masters of Arts (60 credits), Business Administration, department of Business, Technology and Social Sciences, Lulea university of Technology., (2016),
- 7- Grigoroudis, E., and Siskos, Y," Customer Satisfaction Evaluation: Methods for measuring and Implementing Service Quality", United States Of America: Springe Science and business media., (2010)
- 8- Gwal, Anant, and Rajeshwari Gwal. "Blue Ocean Strategy–Big Vision Small Steps." ICTAT Journal on Management Studies 2.4 (2016): 401-405.
- 9- Hanifah, Hanifah, Aswanti Setyawati, and Reni Dian Octaviani. "The implementation of blue ocean strategy to create a market Niche." Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik 2.2 (2015): 191-198.
- 10- Hossam, Atef , Mohamed, Salam , Alaa, Abdel – Wahed"The effect of blue ocean on business Entrepreneurship through Niche Marketing as Mediating Variable (Applied study on Zalaf for Leather Products Co), Vol.8.No.10.2021.
- 11- Johnson, R.; Clark, G., and Shulver, M.,” Service operation management: Improving Service Delivery",England: Person Education Limited, (2012),
- 12- Kim and Mauborgne. Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press Summaries.Com 2005,p3

- 13- Kim, Moon-Soo. "A techno-economic analysis with blue ocean strategy for new technology: Case of an RFID System." *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance, and Banking* 5.2 (2016): 1912-1921.
- 14- Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard business review Press, 2014
- 15- Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard business review Press, 2014.
- 16- Papazov, Emil, and Lyudmila Mihaylova. "Using Key'Blue Ocean'Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry." *Economics & Business* 29.1 (2016). p104-110
- 17- Peltonen, Emilia, " Customer Satisfaction and Perceived Value in B2B,(2016),
- 18- Rahmani, Mohammad Mizenur, Abdullah, Md, Rahmans, AtaurMeasuring Service Quality using Servqual Model: A Study on PCBs(Private Commercial Banks) in Bangladesh, *Business Management Dynamics* Vol.1, No.1. ,(2011),
- 19- Rawabdeh, Ibrahim, et al. "Blue Ocean Strategy as a tool for improving a company's marketing function: The case of Jordan." *Jordan Journal of Business Administration* 8.2 (2012): 390-407.
- 20- Raouf, R. A., & Iswadi, A. M.. Role of Manufacturing Flexibility in Enhancing the Customer's Satisfaction-A Case Study on Al-Karwanji/Kirkuk. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, (2020)39(128), 109-128.

- 21- Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey.. Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled, John Wiley and Sons(2006)
- 22- Susan Kehoe, BLUE OCEAN STRATEGY CASE STUDY “Transforming government service delivery to the people of NSW”,
- 23- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. Research methods for business: A skill building approach. john wiley & sons, 2016.
- 24- Wang, Zang, and Jin Wei Yang. "Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry." (2010).