



البحث الثالث

**دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة
النافسيّة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز**

إعداد:

أ.نورة دحيم الدوسري

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية



دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة

النافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

أ.نورة دحيم الدوسري

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وذلك من خلال قياس مستوى التنافسية بالجامعة والمتمثلة في: التكلفة والجودة والإبداع والمرونة؛ واستكشاف مدى فاعلية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار؛ وكذلك التعرف على المتطلبات اللازمة لتعزيز تطبيق هذه الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وطُبِّقت على عيّنة مثلت مجتمع الدراسة ككل تكونت من (٥٣) قائداً أكاديمياً في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز باستخدام استبانة شملت ثلاثة محاور رئيسية. وقد أظهرت النتائج أن عيّنة الدراسة موافقون بدرجة عالية على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨). كما أظهرت النتائج أن عيّنة الدراسة موافقون بدرجة عالية على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، بمتوسط (٣.٦٥). كما أظهرت النتائج أن عيّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على متطلبات تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦). كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أبرزها: أهمية تبني سياسات مالية مرنة تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية دون التأثير على جودة التعليم؛ وكذلك تفعيل البرامج الابتكارية والتقنية في التعليم من خلال تصميم برامج تعليمية متطورة تستجيب لاحتياجات السوق.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

The role of the Blue Ocean Strategy in achieving competitive advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University

Noura Dahim Al-Dosari & Dr. Magda Mustafa Abdel Razek

Abstract

This study aimed to identify the role of the Blue Ocean Strategy in achieving competitive advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University. This was achieved by measuring the university's competitiveness levels, represented by: cost, quality, creativity, and flexibility; exploring the effectiveness of the Blue Ocean Strategy dimensions, represented by: elimination, reduction, increase, and innovation; and identifying the requirements necessary to enhance the implementation of this strategy from the perspective of academic leaders. The study relied on a descriptive survey approach and was applied to a sample representing the study community as a whole, consisting of 53 academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University. A questionnaire covering three main themes was used. The results showed that the study sample highly agreed with the level of achieving competitive advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University, from the perspective of the university's academic leaders, with an arithmetic mean of 4.08. The results also showed that the study sample highly agreed with the role of the Blue Ocean Strategy in achieving competitive advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University, from the perspective of the university's academic leaders, with an average of 3.65. The results also showed that the study sample agreed (very highly) with the requirements for enhancing the role of the Blue Ocean Strategy in achieving a competitive advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University, from the perspective of the university's academic leadership, with an arithmetic mean of 4.46. The study also presented several recommendations, most notably: the importance of adopting flexible financial policies that contribute to achieving operational efficiency without compromising the quality of education; and the activation of innovative and technical programs in education by designing advanced educational programs that respond to market needs

Keywords: Blue Ocean Strategy - competitive advantage - Prince Sattam bin Abdulaziz University

• مقدمة:

فرضت التطورات الحديثة وتنوعت المعلومات بمختلف أنواعها، وأشكالها، وفئاتها والتغيرات الهائلة في جميع الميادين على المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية، ومن بينها المؤسسات التعليمية أن تبحث عن مسارات تساعد على تحقيق تنمية مستدامة وميزة تنافسية تساعد على الخروج من المنافسة الشرسة مع أقرانها في نفس المجال.

وحتى تتمكن هذه المنظمات، ومنها المؤسسات التعليمية من تأدية دورها بالشكل الصحيح قصد تحقيق الأهداف المنشودة كان واجبا البحث في العوامل التي تعمل على تحسينها وتطويرها، ومع زيادة حدة المنافسة أصبح الاحتفاظ بالحصصة السوقية أو زيادتها من أكثر الصعوبات التي تواجه المنظمات، ومن هنا برزت استراتيجية المحيط الأزرق التي دفعت المنظمات إلى التوجه إلى مناطق سوقية غير مكتشفة والتي تسمى (المحيط الأزرق) (عمر- جابر، ٢٠٢١، ص ٤٢).

وتعد ممارسات المحيط الأزرق طريقة مثالية لمواجهة تلك المنافسة الشرسة التي قد تصل إلى نقطة الصراعات الدموية من خلال خلق مساحة سوق تنافسية بلا منازع أمام المنظمة، وبعيدا عن تلك الصراعات من خلال التركيز على قيمها، ومن أجل أبعاد المنافسين عن السوق والاحتفاظ بالمستفيدين من خلال خلق مزايا استثنائية لهم لا يوفرها المنافسون الآخرون (الروسان، ٢٠٢٢، ص ٢٦).

كما تُعد المنافسة مظهراً من مظاهر الاستمرار، والبقاء بالنسبة لكافة المؤسسات بمختلف أنواعها، وفئاتها، التي تواجه حالة من التنافس، الذي يتحول تدريجياً إلى شكل من أشكال الصراع من أجل البقاء، ومن بينها المؤسسات التعليمية؛ نظراً لأن البعض منها لديه من الإمكانيات البشرية، والمادية، والتقنية التي تساعد على الاستمرار، وتقديم خدمات مميزة، ومبتكرة لمجتمع المستفيدين منها، في حين لا يمتلك البعض الآخر تلك الإمكانيات، والمقومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم تمكنها من تقديم خدمات مميزة، ومبتكرة تساعد على المنافسة، والاستمرارية (فهيم، ٢٠٢٣).

ويمكن اعتبار الميزة التنافسية هي القوة الرئيسية لمواجهة تحديات الأسواق والمنظمات المنافسة، من خلال تطوير المنظمة لقدراتها التنافسية في

تلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل من خلال خلق تقنيات ومهارات في شكل قدرات تمكنهم من التكيف مع التغيير بما يتناسب مع التطوير (البياتي وسعيد، ٢٠١٦).

يؤكد شوقي (٢٠٢١، ص ٣٩) على أن المنظمات تجد نفسها أمام خيارين لا بديل لهما، إما الدخول في الصراع التنافسي وخوض المواجهة مع المنافسين والتي تسمى (المحيط الأحمر)، والبحث عن كيفة التفوق عليهم عن طريق تطوير المزايا التنافسية؛ بيد أن هذا الخيار قد يكون مكلفاً دون جدوى اقتصادية في ظل التحركات المماثلة للمنافسين، أو تنأى المنظمات بنفسها بعيداً عن المنافسة من خلال خلق أسواق جديدة والتي تسمى (المحيط الأزرق)، ويعد هذا الخيار الإستراتيجي توجهاً فكرياً ابتكارياً غير تقليدي، وغير مسبوق قد أثبت نجاحه في كثير من المنظمات، وأصبح يُعرف اصطلاحاً باستراتيجية المحيط الأزرق.

وبالتالي كانت الحاجة للاستفادة من فكرة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على الحركة الاستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للتحسين والابتكار والتطور والإبداع، مما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية (بيومي، ٢٠٢٠، ص ٤٧).

ونظراً لأهمية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ودورها التنافسي الكبير بين جامعات المملكة العربية السعودية فقد ركزت الدراسة في التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وما سيترتب على تطبيق الاستراتيجية من أهمية للجامعة وفوائد كبيرة بشكل خاص للجامعات المملكة العربية السعودية بشكل عام.

• مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة نظراً إلى التزايد الكبير في أعداد الكليات الجامعية وزيادة عدده هذه المنظمات المقدمة لخدمات تعليمية، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين هذه المؤسسات وبالتالي زيادة توقعات العملاء المستفيدين والمتطلعين لجودة أعلى للخدمات التي تقدمها لهم.

وتلعب وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية دوراً محورياً في تعزيز بيئة التنافس بين الجامعات من خلال إطلاق المبادرات والسياسات التي تدفع

الجامعات نحو التميز في الأداء الأكاديمي والبحثي، مثل دعم برامج الاعتماد الأكاديمي، وتحفيز النشر العلمي، وتخصيص الموارد بناءً على كفاءة الأداء، وقد أسهم ذلك في تحول الجامعات إلى كيانات تتنافس على الجودة والابتكار لتحقيق أفضل النتائج في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

ومن بين الجامعات السعودية التي أظهرت اهتماماً واضحاً بتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، تبرز جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والتي تمثل أنموذجاً للجامعات الساعية إلى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، بما في ذلك استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك في سبيل الارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية وتحقيق ميزة تنافسية تضعها في مصاف الجامعات المتقدمة على الصعيدين المحلي والدولي، وقد دفع هذا السعي الجامعة إلى استكشاف أساليب جديدة في تقديم البرامج الأكاديمية وتعزيز تجربة الطالب وتحسين الكفاءة المؤسسية.

وتنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها من أهم المفاهيم الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات التعليمية على الاستمرار والنجاح وأكدت الدراسات على دور الميزة التنافسية في تطوير عمل الكليات؛ ومنها دراسة العبد اللطيف (٢٠٢٢) التي أدت على ضرورة تبني الكليات للمهارات والمعلومات المتوائمة مع المعايير العالمية في مخرجاتها بجميع التخصصات لكي تحقق الميزة التنافسية.

ويتطلب هذا اختيار مدخل أو استراتيجية تتلاءم مع طبيعة الجامعات وتأتي استراتيجية المحيط الأزرق وهي إحدى استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية وأحدثها لتشكل خطة استراتيجية شاملة تنص على كيفية تحقيق الأهداف والوصول لها في موقف بعيد كل البعد عن منافسيها، وهذا ما أكدته بعض الدراسات ومنها دراسة الروبي (٢٠١٩) التي وضعت آليات لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

هذا وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق حيث قدمت دراسة شاهين (٢٠٢٢) تصور مقترح لاستخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التسويق الابتكاري للبرامج المميزة بالجامعة، هذا وقد أشارت دراسة الراجحي (٢٠٢٣) إلى أن درجة ممارسة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ومستوى تسويق البحوث العلمية بالجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة.

وبناءً على وجود خلل في اهتمام بعض الكليات بتحقيق ميزه تنافسيّة مبتكره والذي أكدته دراسة الخليوي (٢٠١٨) التي توصّلت إلى أنّ الاستراتيجيّات التي تتبعها الكليات لتحقيق الميزة التنافسيّة كانت متوسّطة في الخدمات التعليميّة، وفي ضوء محدوديّة وندرة الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيّة المحيط الأزرق مدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليميّة.

لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في حاجة المنظمات إلى استيعاب المفاهيم لاستراتيجيّات حديثة ومتطورة مثل استراتيجيّة المحيط الأزرق وكيفيّة إدارتها وصياغتها وتنفيذها في ظل تطور وسائل الاتصال والثورة المعلوماتيّة، وهذا يحتم على المنظمات أن تدرك دور الانتقال إلى فضاءات سوقيّة جديدة والبحث عما هو أبعد من الطلب الحالي من خلال التجديد والتغيير المستمر وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة؛ لذا تحنّث على المنظمات البحث عن ممارسات معيّنة تكسبها القوة والنفوذ وزيادة حصتها السوقيّة على منافسيها، ومن هذه الممارسات ممارسات المحيط الأزرق واستخدامها كاستراتيجيّة للتمييز التنافسي.

وبناءً على ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة الحاليّة في التعرف على دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؟

• أهداف الدراسة:

- ◀ مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة.
- ◀ دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة.
- ◀ متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة.

• أسئلة الدراسة:

- ◀ ما مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟

- ◀ ما دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟
- ◀ ما متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟

• أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي على النحو التالي:

• أولاً: الأهمية النظرية:

- ◀ تكمن أهمية البحث النظرية في كونه من البحوث القليلة (حسب علم الباحثة) التي تتناول استراتيجيّة المحيط الأزرق كمداخل لتحقيق الميزة التنافسيّة في مؤسسة تعليميّة تختص بالتعليم الجامعي، فالبحث الحالي يثري الأدبيات العلميّة في مجال تحقيق التميز المؤسسي ويشجع صناع القرار على تبني ثقافة الابتكار والإبداع.
- ◀ إثراء المكتبة العلميّة المحلية والعربية وإفادة الباحثين في إجراء دراسات بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.
- ◀ تتطلع الدراسة الحالية إلى المساهمة في فتح المجال لإجراء دراسات مماثلة في نفس المجال للجامعات.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ◀ يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تقديم نتائج عمليّة تسهم في صنع القرار لدى القيادات الأكاديميّة حول تطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق لتحقيق ميزه تنافسيّة في الجامعات.
- ◀ يؤمل أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات تساعد في تحسين الخدمات المقدمة من قبل الجامعات من خلال تحقيقها لميزات تنافسيّة مبتكرة.
- ◀ تقديم توصيات تعزز توجه الجامعات للأخذ باستراتيجيّة المحيط الأزرق لتحقيق متطلباتها المستقبلية والسعي لتحقيق ميزه تنافسيّة لها بين الجامعات بما يتماشى مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).



• مصطلحات الدراسة:

• استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

تعرف بأنها "استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمات من خلال العمل على كسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض التكلفة والابتعاد عن المعوقات الحالية وإعادة دراسة البدائل الاستراتيجية" (بيومي، ٢٠٢٠، ص ١٣).

وتعرف إجماعاً بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لامتلاك حصة سوقية مناسبة تصلها إلى امتلاك ميزة تنافسية جديدة مبتكرة. ولها أربع أبعاد هي:

• الاستبعاد Exclusion

"استبعاد الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة للعاملين والمنظمة وتستنزف الكثير من الطاقات والمهارات والجهد والتكلفة على حد سواء، ولا تقدم قيمة للعميل أو المجتمع (قاسم وآخرون، ٢٠٢١، ص ١٩٥).

ويعرف إجماعاً بأنه: تقليل التكاليف غير الضرورية بحذف العوامل غير الفعالة دون التأثير سلباً على جودة العمل.

• التقليل shrink

"تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة" (الطاهر، خالد، ٢٠١٧، ص ٢١٥).

ويعرف إجماعاً بأنه: خفض التكاليف بتقليل بعض العوامل التي تعتبر غير أساسية دون التأثير سلباً على القيمة الجوهرية المقدمة للعميل.

• الزيادة Increase

"كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة المنظمة وعلى زيادة مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء" (العطار، ٢٠١٠، ص ٥٦).

وتعرف إجماعاً بأنها: زيادة بعض العوامل أو الخصائص لتقديم قيمة مضافة للعملاء تتجاوز ما هو متوقع أو موجود في السوق التقليدي.

• الابتكار Innovation

"تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى منتجات وتطبيقات واقعية مفيدة للمؤسسات تبناها" (الحمداني، ٢٠١٠، ص ٣٢٢).

ويعرف إجرائياً بأنه: إيجاد حلول مبتكره وجديده تخلق قيمة مضافه للعملاء وتفتح مجالات جديدة عن طريق تقديم شيء مميز يجذب العملاء.

• الميزة التنافسية Competitive advantage

تُعرّف بأنها "قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفردة للعميل عبر تمايز أو تفرد نشاطات سلسلة القيمة مقارنة بالمنافسين الآن وفي المستقبل (الفضل، غدير، ٢٠٢٠، ص ٢٤٢).

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على صياغة الاستراتيجيات بشكل يجعلها في مركز متقدم بالنسبة للجامعات من خلال التركيز على عناصرها الأربعة وهي (التكلفة، المرونة، الجودة، التميز).

• حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على دراسة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأمير سطام عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ودور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة ومتطلبات تعزيز دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- ◀ الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وهم العمداء ووكلاتهم ومدراء الفروع ونوابهم.
- ◀ الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٥م/١٤٤٦هـ.
- ◀ الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمدينة الخرج وفروعها.

• الإطار النظري:

• أولاً- استراتيجيات المحيط الأزرق.

• - نشأة استراتيجيات المحيط الأزرق ونظورها

الاستراتيجية هي خطة شاملة طويلة المدى تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال تحديد الوسائل والموارد المناسبة واتخاذ القرارات الحاسمة، وتستخدم الاستراتيجيات في مجالات مختلفة، مثل الإدارة، والتسويق، والسياسة، والعسكرية، وهي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية

لتوجيه العمل بفعالية نحو النجاح وتعمل الاستراتيجية على تحديد المسار الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع التركيز على تعزيز ميزتها التنافسية وتقليل العقبات التي قد تواجهها في بيئة الأعمال.

تعود بداية انطلاقة استراتيجية المحيط الأزرق إلى عام ١٩٩٧ عندما نشر كيم وموبورني (kim & Mauborgne) مقال "قيمة الابتكار" والذي كان المقال الأول من سلسلة المقالات التي تم نشرها في دورية هارفارد لإدارة الأعمال والأساس الذي قام عليه كتابهما "استراتيجية المحيط الأزرق" الذي قاما بإصداره عام ٢٠٠٥ والذي يعد الانطلاقة الحقيقية لاستراتيجية المحيط الأزرق، والذي جاء نتيجة لدراسات قاما بها المؤلفان امتدت (٢١) عاماً تم فيها دراسة (١٥٠) شركة من الشركات التي استطاعت ابتكار القيمة من خلال اكتشاف أسواق جديدة، (عبد الرحيم، ٢٠٢١)، كما يرى (Kim and Mauborgne, 2015) أن الاستراتيجية الابتكارية التي يطلق عليها مصطلح استراتيجية المحيطات الزرقاء تقوم على الانسحاب من الأسواق القائمة التقليدية التي تتميز بمنتجاتها المعروفة، وازدحامها بالمنافسين، واللجوء إلى الأسواق التي لم توجد بعد، هذا ما زاد من أهمية دخول الأسواق الزرقاء (الابتكارية)، نظراً لما تحققه من فرص يصعب إيجادها على مستوى الأسواق الحمراء (التقليدية)

وفي عام ٢٠٠٥ قدّم كيم وموبورن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، مستنديين إلى نهج إعادة بناء الاستراتيجية. استغرقت دراستهما ما يقارب عشرين عاماً، شملت تحليل نحو (٣٠٠) شركة، بهدف تطوير إطار استراتيجي يُمكن المؤسسات من الخروج من الأسواق ذات المنافسة الشرسة، وخلق قيمة مبتكرة تعود بالنفع على كل من العملاء والشركات، مما يدفع نحو تحقيق النمو المستدام (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٣).

• مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تشير استراتيجية المحيط الأزرق إلى النهج الذي تتبعه المؤسسات للابتعاد عن المنافسة الشديدة، بدلاً من الدخول في منافسة مباشرة (ما يسمى بالمحيط الأحمر) حيث تتقاتل الشركات على نفس العملاء، تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى إعادة تعريف السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات غير مُلباة، من خلال البحث عن أسواق جديدة وغير تقليدية حيث لا توجد منافسة، مما يجعل المنافسة غير ذات معنى، بدلاً من

التنافس على حصة من الطلب المحدود في السوق التقليدي ومحاكاة منافسيها، تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة الطلب وابتكار مساحات سوق جديدة يمكنها أن توفر فرصاً للنمو والابتكار.

ويشير أبو حلاله (٢٠١٩) إلى أن مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وهو مقتبس من لون المياه الزرقاء الصافية، والتي لم تعكرها دموية المياه، ومفهوم استراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير وهي عبارة عن عملية تنافسية فريدة من نوعها، لتكوين الأفضل، والأسرع، والأرخص.

كما يرى قاسم ومحمد (٢٠١٣) أن المحيط الأزرق يساعد المؤسسات على التخلص من التنافس الضار، ويتيح لها الفرصة لابتكار منتجات أو خدمات تميزها عن الآخرين، وفي هذا السياق يُعتبر هذا النموذج فرصة لزيادة الفرص الاستثمارية، مع تحقيق نمو مستدام بعيداً عن ضغوط المنافسة.

وتتفق نصور (٢٠١٦) مع هذا الرأي؛ حيث تشير إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تتطلب من المؤسسات البحث عن أسواق جديدة، غير معروفة لها أو للمنافسين، لتوليد الطلب على منتجات أو خدمات لم تُعرض من قبل. وهذا يعكس توجهاً نحو الابتكار المستمر وفتح آفاق جديدة للنمو.

ويعرفها رؤوف (٢٠١٠، ٣٢٠) بأنها " الطريق الذي تُحدد من خلاله المنظمة كيفية فتح مساحات سوقية غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو، فالمنظمات الريادية تسعى باتجاه تبني استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم "

ويرى حسين (٢٠٢٠) أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد من الأساليب الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير، والتجديد والذي يُمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

وفكرة استراتيجية المحيط الأزرق تنبع من ضرورة أن تواجه المؤسسات التي تجد نفسها في منافسة شديدة في الأسواق الحالية (المحيطات الحمراء) التحدي الكبير في البحث عن أسواق غير مستغلة (المحيطات الزرقاء)، وبالتالي فتح فرص نمو جديدة بعيداً عن التنافس التقليدي. كما يؤكد كيم وماوبورن (٢٠٠٥) أن الطريقة المثلى للتغلب على المنافسة لا تكمن في منافسة

المنافسين بشكل مباشر في الأسواق التقليدية، بل في التوقف عن محاكاتهم والبحث عن أسواق جديدة لم تُستغل؛ حيث تكون هناك إمكانات نمو هائلة وتفوق على المنافسة. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٢٧).

وبالتالي، فإنَّ استراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على ابتكار أسواق جديدة تخلق فرصاً للنمو بعيداً عن الأسواق التقليدية المشبعة، مما يوفر بيئة تنافسية منخفضة التكلفة وذات إمكانات نمو غير محدودة.

• أهداف استراتيجية المحيط الأزرق

تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق قفزة نوعية في قيمة المؤسسة وعمالئها والمستفيدين، من خلال تقليل التكلفة مع تحسين قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتستهدف الاستراتيجية تحقيق نمو مستدام ومريح عبر تقليل حدة المنافسة، واكتشاف مساحات سوق غير متنازع عليها، ويتمثل الهدف الرئيس للاستراتيجية في إعادة بناء حدود السوق بالشكل الذي يجعل المؤسسة الجامعية تخرج من دائرة المنافسة الشديدة "المحيطات الحمراء"، وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين، لتمارس أنشطتها بطريقة ابتكارية إبداعية خلاقة، بما يساهم في إنشاء قيمة مبتكرة تدر عوائد وأرباحاً متنوعة ومتزايدة لكل من المؤسسات الجامعية أصحاب المصلحة والمستفيدين، وتهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح؛ حيث أن وجود استراتيجية المحيط الأزرق يتطلب سوقاً جديدة بدلاً من ملاحقة المنافسين (محمد الباز، ٢٠١٩، ٤٥).

ويتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق كذلك في إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها؛ حيث يكون من الصعب أو المستحيل على المنافسين دخول هذه المساحة، ومن خلال هذا تتحرر المؤسسة من ضغوط المنافسة وتستطيع أن تتعامل مع عملائها بطريقة إبداعية تساهم في بناء علاقة قوية ومستمرة معهم، وهكذا تصبح المنافسة غير ذات معنى في هذه البيئة، لأنَّ السوق الجديدة ليست مشبعة بعد، مما يسمح للمؤسسة بالسيطرة على القطاع واكتساب حصة سوقية كبيرة. (صالح، ٢٠٢٤، ٢١٤).

• العناصر الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق لنتمثل في النقاط التالية:

١ إتباع نمط جديد في التفكير المنطقي: تعتمد الاستراتيجية على إعادة التفكير في أساليب العمل التقليدية من خلال تبني نهج جديد يركز على الابتكار واكتشاف الفرص في الأسواق غير المستغلة.

- ◀ إيجاد أسواق جديدة :تهدف الاستراتيجية إلى البحث عن أسواق جديدة بعيداً عن المنافسة المباشرة، مما يتيح للمنظمات الفرصة للابتكار والنمو في بيئات غير مألوقة.
- ◀ تحقيق نقلية نوعية بتكاليف منخفضة :تساهم الاستراتيجية في تطوير نماذج تنظيمية مبتكرة تحقق تغييرات كبيرة بتكاليف أقل، مما يعزز الكفاءة ويقلل من النفقات غير الضرورية. (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٠).

• مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

- تشير (بلوط، ٢٠١٩) إلى أن مبتكري استراتيجية المحيط الأزرق شان كيم ورنيه موبورن قد تمكنا من صياغة مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تلخص طريقة تطبيق تلك الاستراتيجية وهي:
- ◀ لا تعد استراتيجية المحيط الأزرق نظرية مستقلة في الإدارة في الإدارة، بل هي عبارة عن مجموعة من الاقتراحات التي يمكن دمجها في النظام الإداري المستخدم حالياً وتوظيفها، لتحقيق الاستفادة الأفضل من هذا النظام.
- ◀ استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفيز على خلق فاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الفضاء الموجود.
- ◀ إن خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة وثابتة، تقوم المؤسسة بتنفيذها مرة واحدة، بل هي مجموعة من العمليات المتحركة والمستمرة؛ حيث تعمل المنظمة على خلق محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج متميزة ومن ثم يظهر الإبداع في كيفية الحفاظ على هذا المحيط الأزرق وتوسيع حدوده.
- ◀ تحتاج المنظمة لخلق محيط أزرق خاص بها ضرورة عمل شيء مختلف عما يفعله الآخرون، وإنتاج شيء لم ينتج سابقاً، أو الابتكار في منتجات سابقة ومعروفة.
- ◀ تركّز استراتيجية المحيط الأزرق على التحول من ردود الأفعال إلى خلق الأفكار وابتكارها.
- ◀ لكي تنجح هذه الاستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملية (أو العملية العادلة) من خلال تطبيق العناصر الآتية:
- ◀ الربط: بإدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ آرائهم والاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم مما يعكس احترام الإدارة

- ◀ للأفراد ولأفكارهم وينتج عن هذا الربط قرارات استراتيجية أفضل إدارياً والتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.
- ◀ التفسير: توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بأرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبتغذية عكسية.
- ◀ وضوح التوقعات: تبيان القواعد الجديدة للاستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على أساسها وما عواقب الفشل. (الأيوبي، ٢٠٢٠، ٥٥).

• عوامل نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات

- يتطلب نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق توافر مجموعة من العوامل الأساسية، والتي تشمل ما يلي:
- ◀ وجود قيادات تدرك وتؤمن بأهمية الابتكار والاستثمار في الأفكار الجديدة.
- ◀ توقع وصياغة السيناريوهات المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار جميع الفئات المستهدفة.
- ◀ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتقديم قيمة إضافية تنافسية مبتكرة.
- ◀ اختيار بيئة الإبداع المناسبة حيث يجب أن تعمل المنظمة في مجال يتكامل مع منظومة العمل المحيطة، مما يعزز فرص الابتكار.
- ◀ بناء شراكات استراتيجية فعالة مع الجهات والفئات المستفيدة لضمان تحقيق التكامل والاستفادة المتبادلة.
- ◀ تصميم المنتج المستهدف مع مراعاة العمليات التي تضمن تحقيقه بكفاءة.
- ◀ تبني خطط تسويقية مرنة تستجيب للتغيرات وتواكب تطورات السوق.
- ◀ التركيز على تحسين تجربة المستفيد بدلاً من مجرد التركيز على تحسين المنتج فقط.
- ◀ تشجيع ثقافة عمل تدعم التفكير لإبداعي واتخاذ القرارات المدروسة.
- ◀ لتركيز على المستفيدين ليس على المنافسين.
- ومن هذا المنطلق ينبغي على الجامعات تبني استراتيجيات تسويقية وتنافسية مبتكرة يصعب على المنافسين محاكاتها، مما يساعدها على استكشاف أسواق جديدة. ويتحقق ذلك من خلال جمع وتحليل بيانات الجهات المستفيدة، وفهم احتياجاتها وتوقعاتها، مما يمكنها من تطوير خدماتها بشكل أكثر فاعلية. كما تسهم هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات غير الملبأه

وتجاوز العقبات التسويقية المختلفة، مما يعزز من قدرة الجامعات على التميز في بيئة تنافسية متغيرة. (صالح، ٢٠٢٤، ٢١٧).

• أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات

يحدد (أبو حلاله، ٢٠١٨) أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في عدة نقاط رئيسية:

- ◀ المساعدة في توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
- ◀ العمل على توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- ◀ المساهمة في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية، وتخفيض التكلفة المتوقعة.
- وتكمن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات عدة جوانب رئيسية: (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥٩).

◀ تعزيز التواصل بين القادة والمؤوسين :تساعد الاستراتيجية في إنشاء حلقة وصل فعالة بين القادة والعاملين، مما يساهم في تحقيق نقلت نوعيت على مستوى العمل المؤسسي بدلاً من تحسين الأداء الفردي فقط.

◀ تعزيز فعالية القادة في مواجهة التحديات التنظيمية :تتيح الاستراتيجية للقيادة الفرصة لاتخاذ قرارات مستنيرة استناداً إلى الحقائق الواقعية التي تواجهها المنظمة، مما يساهم في توجيه المنظمة نحو الابتكار والنمو المستدام.

◀ مواكبة التغيرات وتوظيفها لصالح المنظمة :تساعد الاستراتيجية على استغلال التغيرات المتسارعة في البيئة السوقية والتكنولوجية بما يحقق أهداف المنظمة، بدلاً من مقاومة التغيير، يتم توظيفه لتعزيز النمو.

◀ إطار شامل للمفاهيم والسياسات :تقدم الاستراتيجية منظومة شاملة من المفاهيم والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق القيادة الموزعة داخل المنظمة، مما يدفعها نحو ابتكار قيمة مضافة ويعزز من القدرة التنافسية.

◀ استثمار الوقت في الممارسات الإدارية الفعالة :تشجع الاستراتيجية على تحسين استخدام الوقت والموارد في الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية، مما يعزز الكفاءة التنظيمية ويساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية.

• أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

اتفق الأدبيات مثل (عبد الله، ٢٠٢١) و (أبو يوسف، ٢٠١٩) و (الثبتي، ٢٠٢٠) و (الروبي، ٢٠١٩) و (جلال ومتولي، ٢٠١٩) على أن استراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية وهي: الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار وتعد هذه الأبعاد الركيزة الأساسية في تبني الاستراتيجية؛ حيث تساعد المنظمات على خلق أسواق جديدة بعيداً عن المنافسة التقليدية، وفيما يلي توضيح لكل بعد:

• التقليل: (Reduce)

عندما تطبق المنظمات استراتيجية التقليل، فإنها تقوم بتحديد الجوانب التي يمكن تقليلها دون التأثير على الجودة أو القيمة المقدمة، مما يمكنها من خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية. وينبغي على المنظمة التي تسعى إلى خلق محيط أزرق إعادة النظر في الأنشطة والمجالات التي تبالغ في الاستثمار بها، مثل تصميم المنتجات أو العمليات التشغيلية التي تزيد من التكاليف دون تحقيق قيمة مضافة حقيقية. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل الأعمال غير الضرورية وتقليل المصروفات غير المبررة، مما يساعد في تحسين الكفاءة المالية والتشغيلية. كما أن الأفكار ليست كلها قابلة للتحويل إلى منتجات أو خدمات، نظراً للاعتبارات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، لذا من الضروري اعتماد عملية تقييم علمية ومنطقية تستبعد الأفكار غير القابلة للتنفيذ أو غير المجدية اقتصادياً. فالتقليل لا يعني التخلي العشوائي عن الميزات، بل هو عملية استراتيجية تتطلب دراسة معمقة لفهم ما يحتاجه العملاء فعلياً وما يمكن الاستغناء عنه. فمثلاً، عند إطلاق خدمة جديدة، قد تكتشف الشركة أن بعض الميزات التقليدية ليست ضرورية لمعظم العملاء، فتقوم بتقليلها أو إلغاؤها، مما يسمح لها بإعادة توجيه الموارد نحو الابتكار في مجالات أكثر أهمية.

• الاستبعاد: (Eliminate)

يتطلب تبني المحيط الأزرق التخلص من العوامل التي كانت أساساً للمنافسة التقليدية ولكنها لم تعد تضيف قيمة حقيقية وينبغي على المنظمات التفكير في استبعاد العناصر غير الضرورية التي تؤدي إلى زيادة التكاليف دون التأثير على جودة المنتج أو مستوى المبيعات، ويساعد هذا النهج في إعادة توجيه الموارد نحو مجالات أكثر أهمية وإبداعاً، مما يعزز قدرة

المنظمة على تقديم عروض قيمة فريدة لعملائها، فالاستبعاد ليس مجرد قرار عشوائي بالتخلي عن بعض الميزات، بل هو عملية مدروسة تعتمد على فهم عميق لما يريده العملاء بالفعل وما يمكن إزالته دون التأثير على القيمة الأساسية للمنتج أو الخدمة، وبالتالي فإن الاستبعاد في استراتيجية المحيط الأزرق هو أداة قوية لإعادة تصميم السوق؛ حيث يمكن للمنظمات من خلاله التخلص من العناصر غير الضرورية، تقليل التعقيد، وخفض التكاليف، مما يمكنها من التركيز على تقديم تجربة جديدة للعملاء بعيداً عن المنافسة التقليدية.

• الزيادة [Raise]:

عندما تطبق المنظمات استراتيجية الزيادة، فإنها لا تكتفي بتحسين جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تعمل على تعظيم قيمة العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل، مما يجعلها أكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين التقليديين. هذا لا يعني بالضرورة زيادة التكاليف بشكل غير محسوب، بل يتعلق بالتركيز على الجوانب التي تمنح الشركة ميزة تنافسية وتجعلها جذابة لشريحة جديدة من العملاء وتسعى المنظمات إلى تعزيز بعض العوامل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون، سواء في عمليات الإنتاج، الخدمات، أو الأنشطة التسويقية، وذلك بهدف تحقيق التفرد في السوق. يمثل هذا البعد في زيادة العناصر التي تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز تجربة العملاء، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

• الابتكار / الخلق [Create]:

يشير الابتكار إلى إضافة عناصر جديدة تماماً لم تكن موجودة من قبل في المنظمة، بهدف إعادة تعريف قواعد اللعبة وجذب شريحة جديدة من العملاء.

وعندما تطبق الشركات الابتكار كجزء من استراتيجيتها، فإنها لا تقتصر على تحسين المنتجات أو الخدمات الموجودة، بل تعمل على تقديم مفاهيم جديدة تحدث نقلة نوعية في تجربة العملاء، وهذا يمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة، ونماذج أعمال مبتكرة، وطرق جديدة لتقديم الخدمات، أو حتى إنشاء أسواق جديدة بالكامل لم تكن موجودة من قبل فيصبح لدى المنظمة القدرة على ابتكار قيم جديدة كلياً للعملاء من خلال

تطوير منتجات وخدمات غير مسبوق، مما يؤدي إلى خلق طلب جديد في السوق، ويساعد هذا البعد في إعادة صياغة الاستراتيجيات بما يتماشى مع احتياجات العملاء المستقبلية، ويمكن المنظمة من التوسع في أسواق غير مستغلة بعيداً عن المنافسات التقليدية.

وعليه، فإن المنظمات التي تتمتع بروح الإبداع هي تلك القادرة على الابتكار والتجديد بشكل متكامل ومتطور، وتمتلك القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، بما يسهم في تحويل مخرجاتها إلى منتجات ذات قيمة أو نماذج عمل فعالة وذات كفاءة عالية (عديله، ٢٠٢٠).

• معوقات تطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق بالجامعات

يرى البعض أنه عندما يتم وضع خطوات استراتيجية المحيط الأزرق هناك عدة عقبات تنظيمية تظهر، وعلى الجامعات التغلب عليها؛ حيث يعد معرفة كيفية التغلب عليها هو المفتاح للتخفيف من المخاطرة من أجل وضع استراتيجية المحيط الأزرق موضع التنفيذ، ويمكن توضيح تلك العقبات وكيفية التغلب عليها كالآتي (Kim, W.C., 2005, p.57):

- ◀ العقبة الأولى تتمثل في العقبة المعنوية: تتمثل في مقاومة التغيير، ويمكن التغلب عليها من خلال توعية العاملين بأهمية التحول من استراتيجية المحيط الأحمر التقليدية إلى استراتيجية المحيط الأزرق، ووضع رؤية مستقبلية واضحة لتطبيقها والاستفادة منها.
- ◀ العقبة الثانية تتمثل في محدودية الموارد: كلما كان التحول الاستراتيجي أكثر عمقا، زادت الحاجة إلى موارد إضافية. لذلك، يقع على عاتق قيادات الجامعة مسؤولية توفير الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية التغيير.
- ◀ العقبة الثالثة تتمثل في الدافع: تتمثل في تحدي إقناع العاملين الأساسيين في الجامعة بالتحرك السريع وتجاوز الوضع القائم لصالح تبني الاستراتيجية الجديدة، مما يتطلب تحفيزهم وإشراكهم بفعالية في عملية التغيير.
- ◀ العقبة السياسية: تتعلق بتأثير أصحاب المصالح ومدى مقاومتهم للتغيير، مما يجعلها واحدة من أصعب التحديات وأهمها. ويتطلب التغلب عليها استراتيجيات فعالة للتفاوض وإدارة العلاقات، لضمان تنفيذ الاستراتيجية الجديدة دون عوائق كبيرة.

• الميزة التنافسية :

• نشأة الميزة التنافسية :

ظهر مصطلح التنافسيّة لأول مرة في الفترة ما بين ١٩٨١ و ١٩٨٧، وذلك في ظل الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث شهدت تراجعاً كبيراً في الميزان التجاري خاصة في تعاملاتها مع اليابان، فضلاً عن زيادة حجم الديون الخارجيّة، وفي هذه الفترة، بدأ التركيز على مفهوم التنافسيّة كأداة لفهم التحديات الاقتصادية، وبداية من التسعينيات، ارتبطت التنافسيّة بتطور النظام الاقتصادي العالمي الجديد وظهور العولمة، مما دفع العديد من الدول إلى التوجه نحو اقتصاديات السوق لتطوير وتحقيق النمو الاقتصادي (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٣).

وفي هذا الإطار، تعتبر الجامعات من أبرز المؤسسات التي يجب أن تسعى لتحقيق الميزة التنافسيّة في برامجها، نظراً لدورها المحوري في تحقيق التنمية المستدامة وتوجيه المجتمع نحو التقدم والابتكار. فالجامعات، باعتبارها بيوت خبرة، تلعب دوراً أساسياً في إعداد الأفراد وبناء القدرات التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها محط اهتمام في إطار التنافسيّة، لضمان التفوق في تقديم برامج أكاديمية وابتكارية.

• مفهوم الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسيّة (الحواجرة، ٢٠١٠، ٢٩٠) بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجيّة أو الخدميّة أو التسويقيّة، أو فيما يتعلق في مواردها البشرية أو الموقع الجغرافي" وتعرف أيضاً بأنها الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يتيح لها تحقيق موقف قوي تجاه الأطراف المختلفة. كما تُعرف بأنها القدرة على التميز وخلق قيمة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بالكفاءة المطلوبة من حيث النوعيّة والسعر والوقت، بهدف اكتساب رضا أكبر من المستفيدين

وفي الإطار الجامعي، تُعرّف الميزة التنافسيّة بأنها قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليميّة والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخليّة، مما يعزز الطلب عليها، ويحسن أدائها ومخرجاتها بما يتوافق مع أهدافها المحليّة والعالميّة. هذه القدرة تضمن للجامعات الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى

عال، مما يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (صالح، ٢٠٢٤، ٢١٩).

مما سبق، يمكن ملاحظة أن جميع التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية تتفق في القدرة على تمييز المنظمة عن غيرها في مجال عملها، وهو ما يجعلها بيئة جذابة للعملاء والمستفيدين.

• أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية في عدة جوانب أساسية؛ حيث تمثل حلقة وصل بين القادة والرؤوسين، مما يساهم في تحقيق نقلة نوعية على مستوى العمل التنظيمي بدلاً من التركيز على الأفراد. كما تركز على تعزيز فعالية القادة استناداً إلى الحقائق التي تواجهها منظماتهم، ومن جانب آخر، تساعد الميزة التنافسية في مواكبة التغيرات والتكيف معها بما يتناسب مع أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تعد بمثابة المظلة التي تضم جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تحقيق القيادة الموزعة، مما يساهم في الوصول إلى عملية ابتكار القيمة. أخيراً، تساهم في استثمار الوقت الإضافي في الممارسات والإجراءات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى اكتشاف مناطق جديدة في السوق لم تُستغل بعد. كما تساهم هذه الميزة في إحداث نقلة نوعية في التنظيم الإداري، مع خفض التكاليف (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٠).

• خصائص الميزة التنافسية :

تتمتع الميزة التنافسية في البيئة الجامعية بعدد من الخصائص التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات. ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية: (صالح، ٢٠٢٤، ٢٢٠).

- ◀ التفرد بالأصول الاستراتيجية: يتعلق هذا التفرد بالموارد المتاحة في الجامعة مثل الطلبة، الإداريين، الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى الموارد المادية، المالية، والتقنية التي تدعم استراتيجيات الجامعة
- ◀ التفرد في الحراك التنظيمي: يشمل قدرة الجامعة على مواكبة المتغيرات المهنية والتقنية، مما يساعدها على الحفاظ على تنافسياتها محلياً ودولياً
- ◀ التميز: تعتبر الجامعة مرجعاً يُحتذى به في مجالاتها التعليمية والبحثية، مما يعزز مكانتها كمؤسسة قيادية تُحتسب ضمن المؤسسات المتميزة في بيئتها الجامعية والتنافسية.

- ◀ القيادة الخارجية: تشير إلى قدرة الجامعة على تلبية رغبات واحتياجات عملائها من الطلبة وأصحاب المصلحة الخارجيين، مما يساهم في تحسين سمعتها واستقطاب المزيد من الطلاب والباحثين
- ◀ السبق على المدى الطويل: تعتبر الميزة التنافسية نتيجة لاستمرار الجامعة في الابتكار وتحقيق التفوق على المدى الطويل، مما يمنحها القدرة على الحفاظ على مكانتها بين المنافسين (صالح، ٢٠٢٤، ٢٢٠).
- ◀ النسبية بالمقارنة: تعتمد الجامعة على مقارنة أدائها مع المؤسسات الأخرى بشكل دوري لضمان أنها تظل على رأس المنافسة، مع التقييم المستمر لأدائها في فترات متباعدة (حسنين ومحمد، ٢٠٢٠: ٢٠٩-٢١٠).
- ◀ المواءمة بين البيئة الخارجية والداخلية: تتطلب الميزة التنافسية التفاعل المستمر بين إمكانات الجامعة الداخلية وظروف البيئة الخارجية، مما يساعد على تحقيق التوازن بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.
- ◀ المرونة: يشير إلى قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتبني بدائل تنافسية تساهم في تعزيز أدائها على المدى الطويل (حسنين ومحمد، ٢٠٢٠: ص ٢٠٩-٢١٠).
- ◀ التناسب مع الأهداف المرسومة: يجب أن تكون الميزة التنافسية المطبقة على الجامعات متوافقة مع الأهداف والنتائج المتوخاة، لضمان تحقيق الاستراتيجية الموضوعية بفاعلية ونجاح إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية: تسعى الجامعات إلى تقديم برامج أكاديمية بمعايير عالمية تساهم في جذب الطلاب الدوليين وتعزيز مكانتها العالمية. هذا بالإضافة إلى الخصائص التالية: (الشبيتي، ٢٠٢٠، ٤٦٣).
- ◀ تعظيم الاستفادة من الجامعات الأجنبية: تُركز الجامعات على التعاون مع الجامعات الأجنبية لاستقطاب العقول والكفاءات العالمية في سبيل تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية التوسع في التعليم عن بُعد: يساعد التعليم عن بُعد في تحقيق شراكات دولية ويعزز من القدرة على التوسع في أسواق جديدة، مما يساهم في زيادة فرص التعاون الدولي.
- ◀ إنشاء مراكز التميز: تُعد مراكز التميز أدوات فعالة لربط الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً، مما يعزز التنافسية ويساهم في تحسين جودة التعليم والتعلم.

• أبعاد الميزة التنافسية :

اتفق الكثير من الدراسات (شليبي ٢٠١٨، ٣٤) و(الشمري ٢٠١٥، ١٥٥) و(الصالح ٢٠١٢، ٥٦) على أن أبعاد الميزة التنافسية هي كالتالي:

• [Cost] الكلفة :

تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر اقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح ويقصد بها أن يكون هناك تناسب بين الكلفة المترتبة على تقديم هذه المنتجات مع المواصفات الموجودة فيها، فالمنظمة التي تجعل كلفتها في أدنى مستوى سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وخفض الكلفة لا يعني بالضرورة تقليل الجودة، بل يتطلب تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية بحيث تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية دون التأثير السلبي على الجودة. لذا، تعد الكلفة عاملاً أساسياً في المنافسة.

• [Quality] الجودة :

تحرص المنظمات على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على المنافسين من حيث الأداء، والموثوقية، والمتانة، والتصميم، والتوافق مع توقعات العملاء. وعندما تتميز الشركة بجودة عالية، فإنها تستطيع بناء سمعة قوية تعزز ثقة العملاء بها، مما يؤدي إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتج تكون ذات قيمة للزبون وتمنحه جاذبية تنافسية. وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما جودة التصميم التي تعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة وجودة المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع خصائص التصميم. ويضيف (الحسيني، ٢٠١٤) أن جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف ورفع إمكانية وضع سعر أعلى للجودة العالية.

• المرونة [Flexibility]:

لا تقتصر المرونة على التكيف مع التغيرات، بل تشمل أيضاً القدرة على الابتكار واستغلال الفرص الجديدة بسرعة قبل أن يتمكن المنافسون من اللحاق بها، وهذا يجعل الشركات التي تمتلك مرونة عالية قادرة على تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق استدامة تنافسية طويلة الأمد بل أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية بعد أن زادت رغبات العملاء في التغير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع، فالمرونة تعرف بأنها القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للتغيرات الحاصلة في البيئة وعمليات الطلب، وتتضمن مرونة المنتج وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في أذواق والحاجات المنفردة لكل عميل وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، ومرونة الحجم التي تعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب.

• الإبداع [Creativity]:

وهو المقدرات الاستراتيجية التي تؤهل المنظمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة وعمليات وتكنولوجيا جديدة تستهدف من خلالها تحقيق مخرجات ذات جاذبية تنافسية ومواصفات عالية، إذ تسهم هذه الإبداعات في فتح أسواق جديدة للمنظمات وتزيد من حصتها السوقية وربحياتها، وإن المنظمات التي تستطيع أن تكسب مزايا الإبداع في مجال تطوير منتجات وعمليات جديدة أسرع من المنافسين يمكنها تحقيق ميزة تنافسية (البياتي، سعيد، ٢٠٢١، ١٠).

يشير الإبداع إلى قدرة المنظمة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير وتقديم خدمات مبتكرة، وابتكار طرق عمل غير تقليدية تمنحها تفوقاً في السوق. فالإبداع لا يقتصر فقط على الابتكار التكنولوجي، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات، وأساليب التسويق، وتصميم المنتجات، وحتى نماذج الأعمال. وعندما تعتمد المنظمة على الإبداع كميزة تنافسية، فإنها تبتعد عن المنافسة التقليدية، وتخلق لنفسها مجاًلاً فريداً يصعب على الآخرين تقليده. فالإبداع يمنح المنظمة القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات وتوقع احتياجات العملاء المستقبلية، مما يجعلها دائماً في المقدمة. وعندما يكون الإبداع جزءاً من ثقافة المنظمة، فإنه يساعدها على بناء علامة لها قوة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. ويشمل الإبداع التقني، مثل تبني تقنيات

جديدة في التعليم والبحث، والإبداع الإداري، مثل تحسين أساليب الإدارة الجامعية وابتكار نماذج تعليمية تتناسب مع احتياجات العصر.

• المحور الثالث: متطلبات تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية:

لتمكّن الجامعات من تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، تحتاج إلى متطلبات داخلية وخارجية ومتطلبات إدارية كما لا بد من توفر عنصر الإبداع وذلك لتسهم هذه المتطلبات مجتمعة في تحسين أدائها وتطوير مكانته الجامعة بين المنافسين.

• المتطلبات الداخلية:

تحتاج المنظمة إلى بيئة داخلية تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق دون خوف من الفشل أو الرفض وأن تعتبر التجربة والخطأ جزءاً طبيعياً من عملية التطوير ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص المتطلبات الداخلية بالنقاط التالية:

- ◀ القيادة الجامعية: القيادة الحكيمة والرشيدة تساهم بشكل كبير في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة وتوجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف التنافسية.
- ◀ الموارد والكفاءات: تتمثل في توفر الموارد المادية، المالية، والبشرية القادرة على دعم العمليات الأكاديمية والإدارية بفعالية.
- ◀ الثقافة التنظيمية: تشير إلى القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد في الجامعة، والقدرة على تحفيز الابتكار والتعاون داخل المؤسسة.
- ◀ البنية التحتية: توفر بنية أساسية قوية من حيث المرافق، الأنظمة التقنية، والأدوات التي تدعم التعليم والبحث العلمي.
- ◀ التوجه الاستراتيجي: يساهم وضع خطة استراتيجية واضحة في تحديد أولويات الجامعة وتعزيز قدرتها على المنافسة في مجالات التعليم والبحث. (صالح، ٢٠٢٤، ٢٢٢).

• المتطلبات الخارجية:

تُعد المتطلبات الخارجية من العوامل الحاسمة في تعزيز دور الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية، كونها تمثل البيئة المحيطة التي تؤثر بشكل مباشر

على قدرتها على التكيف والنمو، وتشمل هذه المتطلبات جوانب متعددة تتعلق بالدعم الحكومي، واحتياجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، والالتزام بالمعايير الدولية.

- ◀ الدعم الحكومي: يشمل الحصول على الدعم من الحكومة في شكل تمويلات، تشريعات، وتوجيهات تحفز الابتكار وتطوير الجامعات.
- ◀ المجتمع المحيط: يرتبط بالقدرة على استيعاب احتياجات المجتمع المحلي، من خلال برامج أكاديمية تلبي هذه الاحتياجات.
- ◀ احتياجات سوق العمل: يجب أن تواكب الجامعات المتطلبات المتزايدة لسوق العمل عبر تأهيل وتطوير مهارات الطلبة بما يتناسب مع التطورات المهنية.
- ◀ المعايير الدولية: السعي لمواكبة المعايير العالمية في التعليم والبحث، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة محلياً وعالمياً. (صالح، ٢٠٢٤، ٢٢٢).

• المتطلبات الإدارية:

تُعد المتطلبات الإدارية من الركائز الأساسية لنجاح الجامعات في تطبيق استراتيجيات التميز والابتكار؛ حيث تُمكنها من بناء نظام داخلي فعال قادر على مواكبة التغيرات وتحقيق أهدافها التنافسية. وتشمل هذه المتطلبات مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في رفع جودة الأداء وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

- ◀ إدارة الجودة الشاملة: من خلال تحسين العمليات التعليمية والإدارية لضمان جودة الأداء في جميع الجوانب.
- ◀ الاعتماد الأكاديمي: تعزيز الاعتراف الدولي بالجودة الأكاديمية للبرامج الدراسية.
- ◀ الإدارة الاستراتيجية: تبني منهجيات تخطيط استراتيجي تهدف إلى تحديد مسارات النمو المستدام.
- ◀ التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط واضحة طويلة الأجل لتحقيق الأهداف التنافسية.
- ◀ إعادة هندسة العمليات: تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل مستمر.
- ◀ إدارة الأزمات: تطوير قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات بفعالية.
- ◀ الإدارة الإلكترونية: استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والتعليم والبحث. (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٨).

وثُبرز الدراسة الحالية، استناداً إلى ما أجمعت عليه العديد من الأدبيات ذات الصلة، أهمية تبني هذه المتطلبات المتنوعة المرتبطة بالجامعات، والتي لا تقتصر فقط على الجوانب الإدارية والأكاديمية، بل تمتد لتكون الأساس الذي تنطلق منه توجهاتها العلمية والبحثية، بما يضمن لها التميز والتفوق على منافسيها، ويُعزز من فاعلية تطبيق استراتيجيتها المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• نبذة عن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز هي إحدى الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتُعد من المؤسسات الأكاديمية الحديثة نسبياً؛ حيث تسعى إلى تقديم تعليم عالي الجودة، والقيام بأبحاث علمية متميزة، وخدمة المجتمع، بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• النشأة والناسيس

تأسست الجامعة بموجب أمر ملكي كريم في عام ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م، تحت اسم جامعة الخرج؛ حيث كانت تضم عدداً من الكليات التابعة لجامعة الملك سعود في محافظة الخرج والمناطق المجاورة لها.

وفي عام ١٤٣٦هـ/٢٠١٤م، صدر أمر ملكي بتغيير اسم الجامعة إلى جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، تخليداً لاسم صاحب السمو الملكي الأمير سطام بن عبد العزيز - رحمه الله - الذي كان أميراً لمنطقة الرياض.

• الموقع والمقرات

يقع المقر الرئيسي للجامعة في محافظة الخرج، جنوب مدينة الرياض، وتضم عدة فروع وكليات موزعة في عدد من المحافظات والمراكز التابعة لمنطقة الرياض، ومنها: الدلم - وادي الدواسر - حوطة بني تميم - الأفلاج - السليل.

• الكليات والنخصصات

تضم الجامعة أكثر من (٢٠) كلية، تقدم برامج أكاديمية متنوعة في مختلف التخصصات، ومنها:

١ الكليات الصحية: وتشمل: كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية التمريض.

- ◀ الكليات العلمية والهندسية: وتشمل: كلية الهندسة، كلية علوم الحاسب والمعلومات، وكلية العلوم.
- ◀ الكليات الإنسانية والإدارية: وتشمل: كلية إدارة الأعمال، كلية التربية، وكلية الآداب والعلوم.
- ◀ كليات المجتمع: وتقدم برامج تأهيلية ودبلومات مهنية متنوعة تخدم سوق العمل المحلي.

• الرؤية والرسالة:

• الرؤية:

أن تكون جامعة رائدة في التعليم والبحث والابتكار، تسهم في تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني.

• الرسالة:

توفير بيئة أكاديمية محفزة تدعم التميز في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال إعداد كوادر مؤهلة تلبي احتياجات التنمية.

• البحث العلمي وخدمة المجتمع:

- ◀ للجامعة عمادة متخصصة في البحث العلمي، تدعم الباحثين وتوفر منحاً للمشروعات البحثية.
- ◀ كما تنفذ برامج ومبادرات لخدمة المجتمع، من خلال مراكز التدريب والاستشارات، والأنشطة التوعوية، والتطوعية.

• التحول الرقمي والتطوير المؤسسي:

تسعى الجامعة إلى تعزيز التحول الرقمي في العملية التعليمية؛ حيث توفر:

- ◀ أنظمة تعليم إلكتروني متقدمة (مثل البلاك بورد).
- ◀ بوابات إلكترونية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- ◀ تطوير مستمر للبنية التحتية التقنية.

• الاعتماد والجودة

- ◀ حصلت بعض برامج الجامعة على اعتماد أكاديمي محلي ودولي.

كما تطبق الجامعة نظاماً للجودة الأكاديمية والإدارية، يهدف إلى ضمان تقديم برامج تعليمية فعالة ومواكبة للمعايير العالمية حرصاً منها على الإبداع والابتكار.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ حيث يهتم بدراسة الظواهر بدقة ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة. ويعرّف بأنه: "يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها، وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في تطور الواقع الذي تم دراسته. (بوحوش، الذنبيات، ٢٠٠٧).

• مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز والذين يشملون (عمداء ووكلاتهم ومدراء الفروع ونوابهم) المتكون عددهم من (٧٣) قائداً (المصدر: الموقع الرسمي لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز)؛ ونظراً لمحدودية عدد مجتمع الدراسة، قامت الباحثة بالتوزيع على كامل المجتمع بطريقة الحصر الشامل، وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (٥٣) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

• أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

وبعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- ◀ الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ◀ الجزء الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة.

◀ الجزء الثالث: محاور الدراسة والتي اشتملت على:

- ✓ المحور الأول: الميزة التنافسية (التكلفة - الجودة - الإبداع - المرونة).
 - ✓ المحور الثاني: استراتيجيّة المحيط الأزرق (الزيادة - التقليل - الاستبعاد - الابتكار).
 - ✓ المحور الثالث: متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة.
- وقد تم اعتماد ليكرت الخماسي على النحو التالي: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)

• صدق إداة الدراسة:

• الصدق الظاهري لإداة الدراسة [صدق المحكمين]:

للتعرّف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج المقياس بصورتها النهائية

• صدق الانساق الداخلي للإداة:

للتحقق من صدق الانساق الداخلي للمقياس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة،

• ثبات إداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))،

• نتائج الدراسة ومناقشتها :

• أولاً: إجابة السؤال الأول: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة

الأمير سطاخ بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة ؟

لتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاخ بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، تم حساب المتوسط

الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة، والجدول (١) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (١) استجابات عيّنة الدراسة على مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١	البعد الأول: التكلفة	١٠,٤	٠,٩٢	١
٢	البعد الثاني: الجودة	٠٨,٤	٨٦,٠	٣
٣	البعد الثالث: الإبداع	٠٩,٤	٩٢,٠	٢
٤	البعد الرابع: المرونة	٠٥,٤	٩٤,٠	٤
	مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز	٠٨,٤	٠,٨٧٠	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أنّ عيّنة الدراسة موافقون على مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة، بمتوسط (٤,٠٨ من ٥)، واتضح من النتائج أنّ مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة جاءت وفق الترتيب التالي:

جاء في المرتبة الأولى بُعد التكلفة بمتوسط (٤,١٠ من ٥)، يليه بُعد الإبداع بمتوسط (٤,٠٩ من ٥)، يليه بُعد الجودة بمتوسط (٤,٠٨ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد المرونة بمتوسط (٤,٠٥ من ٥).

وفيما يلي النتائج التفصيليّة:

• البعد الأول: التكلفة:

للتعرّف على مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد التكلفة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والترتب لاستجابات عيّنة الدراسة على عبارات بُعد التكلفة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) استجابات عيّنة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلّق ببُعد التكلفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة						الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي			
تقدم الجامعة خدمات تعليميّة (مدفوعة) بأسعار تنافسيّة مقارنة بالجامعات الأخرى.	٥٣	١٩	٢٥	٧	٢	٠	١٥,٤	٧٩,٠	١	عالية
تعدّل الجامعة الإجراءات الماليّة وتطبق معايير الحوكمة (قواعد إداريّة تضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة والمساواة).	٥٣	٢٢	١٩	٩	١	١	١٥,٤	٩٢,٠	٢	عالية
تعتمد الجامعة على استراتيجيات فعّالة لتقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة التعليم.	٥٣	١٦	٢٩	٥	١	٢	٠,٦٤	٩١,٠	٣	عالية
تعمل الجامعة على استثمار الموارد بشكل يحقق أعلى فائدة ممكنة بأقل تكلفة.	٥٣	٢٢	١٥	١٢	٤	١	٩٨,٣	٠,٥١	٤	عالية
المتوسط العام							١٠,٤	٩٢,٠		عالية جداً

يتضح من الجدول (٢) أنّ عيّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلّق ببُعد التكلفة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أنّ أعلى عبارات مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلّق ببُعد التكلفة تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تقدم الجامعة خدمات تعليمية (مدفوعة) بأسعار تنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥) من (٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تسعى إلى تقديم خدمات تعليمية بأسعار مدروسة تجذب شريحة واسعة من الطلاب، مما يعكس إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الاقتصادي في تعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يتماشى مع مبدأ "الابتكار في القيمة" الذي يعد جوهر استراتيجيته المحيط الأزرق؛ وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشبيتي (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية تسعير البرامج التعليمية بشكل تنافسي ضمن الجامعات السعودية كأداة لجذب الطلبة وتعزيز التميز، وكذلك دراسة صالح (٢٠٢٤) التي أوضحت دور تقديم برامج ميسرة التكلفة في تعزيز مكانة الجامعات المصرية في سوق التعليم العالي.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعتمد الجامعة على استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة التعليم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥) من (٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تطبق أساليب متوازنة تجمع بين خفض التكاليف التشغيلية والالتزام بالجودة الأكاديمية، مما يشير إلى قدرة إدارية فعالة في تحسين الكفاءة المؤسسية دون المساس بالمعايير التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Fauziah Abu Hasan (2017) التي أوضحت أن جامعة ماليزيا ترينجانو نجحت في استخدام التحول الرقمي لتقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية، كما تتفق مع الراجحي (٢٠٢٣) التي ركزت على أهمية التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في تحقيق هذا التوازن في الجامعات.

ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أن أقل عبارات مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد التكلفة تتمثل في رقم (٤) وهي: "تعمل الجامعة على استثمار الموارد بشكل يحقق أعلى فائدة ممكنة بأقل تكلفة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن هناك إدراك عام لدى القيادات الأكاديمية بأهمية الكفاءة في استخدام الموارد، لكن انخفاض التقييم النسبي قد يعكس وجود تحديات في

التطبيق الفعلي لهذه الممارسات، مثل ضعف التكامل بين الوحدات الإدارية أو محدودية الموارد التقنية والبشرية، وتُعد هذه النتيجة متوافقة جزئياً مع دراسة: عبد الرحيم (٢٠٢١) التي ركزت على أهمية تحسين إدارة الموارد لتحقيق الكفاءة في المؤسسات الحكومية، إلا أن الدراسة الحالية تشير إلى أن الجامعات السعودية ما زالت تواجه صعوبات في تعظيم الاستفادة من مواردها مقارنة بما ورد في الدراسات الخارجية مثل دراسة ألبياتي (٢٠٢١) التي تناولت الاستثمار الكفاء للموارد في القطاع المصرفي.

• البعد الثاني: الجودة:

للتعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الجودة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الجودة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
تلتزم الجامعة بمعايير جودة عالية في تقديم البرامج الأكاديمية	٥٣	١٧	٢٣	١٠	٣	٠	٨٤,٠	١	عالية
تحرص الجامعة على إجراء تقييم مستمر للبرامج لضمان جودتها.	٥٣	٢١	١٧	١٢	٢	١	٧٨,٠	٢	عالية
توفر الجامعة برامج تعليمية تتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي.	٥٣	١٦	٢٧	٤	٣	٣	٨٢,٠	٣	عالية
تحرص الجامعة على حصول البرامج الأكاديمية على الاعتماد البرامجي.	٥٣	٢٢	١٥	١٢	٤	١	٩٨,٣	٤	عالية
المتوسط العام							٨٦,٠		عالية



يتضح من الجدول (٣) أنَّ عيِّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على مُستوى تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الجودة بمتوسَّط حسابي بلغ (٤٠٨ من ٥٠٠)، وهو متوسَّط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣٠٤ إلى ٤٠٢)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٣) أنَّ أعلى عبارات مُستوى تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الجودة تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيِّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

٤ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تلتزم الجامعة بمعايير جودة عالية في تقديم البرامج الأكاديميَّة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيِّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسَّط حسابي بلغ (٤١٤ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز تضع الجودة الأكاديميَّة في مقدمة أولوياتها، مما يعكس وجود سياسات وممارسات مؤسسيَّة واضحة للالتزام بالمعايير الوطنية والدولية في تصميم وتنفيذ البرامج التعليميَّة. وهذا الالتزام يعزز من مكانة الجامعة التنافسيَّة، ويجعلها أكثر جذباً للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. وتتفق مع دراسة صالح (٢٠٢٤) التي أكدت أن الجودة التعليميَّة تمثل أحد أعمدة استراتيجيَّة المحيط الأزرق في الجامعات المصريَّة، وكذلك الأيوبي (٢٠٢٠) التي أوضحت أن الجودة العاليَّة في البرامج الأكاديميَّة كانت من أبرز العوامل التي ساعدت كليَّة فلسطين التقنية على التميز في بيئة أكاديميَّة تنافسيَّة.

٤ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص الجامعة على إجراء تقييم مستمر للبرامج لضمان جودتها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عيِّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسَّط حسابي بلغ (٤١٣ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن هناك توجه واضح داخل الجامعة نحو المراجعة الدورية والتقويم المستمر للبرامج الأكاديميَّة، ممَّا يساعد في كشف أوجه القصور والتحسين المستمر، وهو من أهم مؤشرات الجودة المستدامة في

التعليم العالي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي (٢٠٢٣) التي أكدت أهمية المتابعة المستمرة والتقييم الداخلي للبرامج كأداة لدعم التميز الأكاديمي، كما تتفق مع دراسة Fauziah Abu Hasan (2017) التي أبرزت دور نظم التقييم المستمر في رفع جودة المخرجات التعليمية بجامعة ماليزيا ترينجانو.

ويتضح من النتائج في الجدول (٣) أن أقل عبارات مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الجودة تتمثل في رقم (٤) وهي: "تحرص الجامعة على حصول البرامج الأكاديمية على الاعتماد البرامجي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن الجامعة تسعى للحصول على الاعتمادات الأكاديمية، ولكن تقييم هذه العبارة جاء في المرتبة الأخيرة ضمن بعد الجودة، مما قد يشير إلى وجود تحديات في تنفيذ متطلبات الاعتماد، أو أن هذه الجهود لم تصل بعد إلى مستوى الرضا الكامل من قبل القيادات الأكاديمية، وربما تواجه بعض البرامج صعوبات في تحقيق شروط الاعتماد.

• البعد الثالث: الإبداع:

للتعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الإبداع، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الإبداع، وجاءت النتائج كما بالجدول (٤):

يتضح من الجدول (٤) أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٠.٩٤ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

جدول (٤) استجابات عيّنة الدراسة حول مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الإبداع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أساليب تدريس مبتكرة إبداعية	٥٣	٢٢	٢٣	٣	٣	٢	٨٤,٠	١	عالية
تدعم الجامعة الأنشطة التي تعزز التفكير الإبداعي لدى الطلاب	٥٣	٢٠	١٨	١٣	١	١	٩١,٠	٢	عالية
تستخدم الجامعة أساليب إبداعية لجذب الطلاب للالتحاق بالبرامج	٥٣	٢٢	١٥	١٢	٤	١	٩١,٠	٣	عالية
تحرص الجامعة على إنتاج وتصميم برامج تعليمية مبتكرة تتماشى مع سوق العمل	٥٣	١٩	١٤	١٢	٦	٣	٠٥,١	٤	عالية
المتوسط العام							٩٢,٠		عالية

ويتضح من النتائج في الجدول (٤) أن أعلى عبارات مُستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الإبداع تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

« جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أساليب تدريس مبتكرة إبداعية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن هناك توجه مؤسسي واضح داخل الجامعة نحو دعم الابتكار في البيئة الصفية من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس من استخدام أساليب تدريس غير تقليديّة، تواكب متطلبات العصر وتحفز الطلبة على التفكير النقدي والإبداعي، مما يسهم في رفع الميزة التنافسيّة للمؤسسة، وتتفق مع دراسة الثبتي (٢٠٢٠) التي أوضحت أن الابتكار في

آليات التدريس يمثل أحد المحاور الأساسية في استراتيجيّة المحيط الأزرق، وأكدت أن تحفيز الإبداع التدريسي من أبرز عناصر الجذب والتميز في البرامج الأكاديمية، كما تتفق مع الراجحي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أهمية القيادة الأكاديمية في دعم الإبداع داخل البيئة التعليمية.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: " تدعم الجامعة الأنشطة التي تعزز التفكير الإبداعي لدى الطلاب " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة هيئة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تضع ضمن أولوياتها توفير بيئة طلابية مشجعة على الإبداع، من خلال الأنشطة اللاصفية، والمسابقات، وبرامج ريادة الأعمال، مما يعكس إدراكاً عميقاً لأهمية تنمية التفكير الإبداعي كأداة لتخريج كوادر قادرة على المنافسة في سوق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Fauziah Abu Hasan 2017) التي بينت أن جامعة ماليزيا ترينجانو استخدمت الأنشطة الطلابية كوسيلة لتعزيز الإبداع والابتكار لدى طلابها، وتتماشى أيضاً مع دراسة صالح (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية دمج الإبداع في العملية التعليمية لتحقيق التميز الجامعي.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤) أن أقل عبارات مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعده الإبداع تتمثل في رقم (٤) وهي: "تحرص الجامعة على إنتاج وتصميم برامج تعليمية مبتكرة تتماشى مع سوق العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة هيئة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأنه وبرغم وجود جهود نحو تطوير برامج تعليمية مبتكرة، فإن القيادات الأكاديمية ترى أن هناك حاجة إلى مزيد من المواءمة الفعلية مع متطلبات سوق العمل، ما قد يعكس فجوة جزئية بين التخطيط الأكاديمي واحتياجات السوق، أو أن الابتكار في تصميم البرامج لا يزال في مراحله الأولية.

• البعد الرابع: المرونة:

للتعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعده

المرونة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المرونة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد المرونة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
تعمل الجامعة على تحقيق المرونة في تعديل البرامج تلبية لاحتياجات سوق العمل.	٥٣	٢٣	٢١	٥	٢	٢	٨٦,٠	١	عالية
تستجيب الجامعة للمتغيرات البيئية كميزة تنافسية مقارنة ببقية الجامعات.	٥٣	٢١	٢٠	٦	٥	١	٩٢,٠	٢	عالية
توفر الجامعة خيارات أكاديمية متنوعة تلبى احتياجات وتفضيلات الطلاب المختلفين.	٥٣	١٩	٢١	١٠	١	٢	٩١,٠	٣	عالية
تحرص الجامعة على إجراء دراسات سوقية للتعرف على احتياجات السوق من البرامج المستقبلية.	٥٣	١٥	٢٣	٩	٥	١	٩٣,٣	٤	عالية
المتوسط العام							٩٤,٠		عالية

يتضح من الجدول (٥) أنَّ عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٠٥ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٥) أن أعلى عبارات مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد المرونة تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تعمل الجامعة على تحقيق المرونة في تعديل البرامج تلبيّة لاحتياجات سوق العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تُولي أهمية للاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل، من خلال مراجعة وتعديل الخطط الدراسية والبرامج الأكاديميّة بما يواكب المهارات والوظائف المطلوبة، ما يعزز قدرتها على البقاء في موقع تنافسي متقدم بين الجامعات، وتتفق مع دراسة الراجحي (٢٠٢٣) التي شددت على أهمية المرونة في تطوير المناهج والبرامج لتلبية المتغيّرات المستجدة في سوق العمل، كما تتفق مع صالح (٢٠٢٤) التي أوضحت أن الجامعات المصرية التي تبنت استراتيجيّة المحيط الأزرق كانت أكثر قدرة على إعادة تصميم برامجها وفقاً لاحتياجات السوق.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تستجيب الجامعة للمتغيّرات البيئيّة كميزة تنافسيّة مقارنة ببقية الجامعات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تتمتع بقدرة تنظيميّة تسمح لها بالتفاعل مع التحولات البيئيّة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ما يمنحها مرونة استراتيجيّة تمكنها من التكيف والبقاء في بيئة تنافسيّة متغيّرة باستمرار، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Fauziah Abu Hasan (2017) التي تناولت استجابة جامعة ماليزيا ترينجانو لمتغيّرات البيئة التعليميّة باستخدام حلول مرنة ومبتكرة، وكذلك مع عبد الرحيم (٢٠٢١) التي بيّنت أهمية التكيف مع المتغيّرات البيئيّة كعامل حاسم في نجاح المؤسسات العامة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٥) أن أقل عبارات مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الإبداع تتمثل في رقم (٤) وهي: "تحرص الجامعة على إجراء دراسة سوقية للتعرف على احتياجات السوق من البرامج المستقبلية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة هيئة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣٠.٩٣ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن هناك توجه عام لدى الجامعة لإجراء دراسات سوقية، إلا أن هذا التوجه لم يصل إلى المستوى المنشود بعد، وربما توجد فجوة في تطبيق هذا النوع من الدراسات بشكل منتظم وشامل. يشير هذا إلى فرصة لتحسين التخطيط الاستراتيجي القائم على بيانات دقيقة من سوق العمل.

• ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

لتحديد دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة، والجدول (٦) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (٦) استجابات هيئة الدراسة على دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة

التنافسيّة في جامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	البعد الأول: الزيادة	٠٦,٤	٨٩,٠	٣
٢	البعد الثاني: التقليل	١٨,٤	٨٩,٠	٢
٣	البعد الثالث: الاستبعاد	٠١,٤	٨٩,٠	٤
٤	البعد الرابع: الابتكار	١٩,٤	٨٩,٠	١
-	دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز	١١,٤	٨٦٥,٠	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هيئة الدراسة موافقون على دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، بمتوسط (٤.١١ من ٥)، واتضح من النتائج أن دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطايم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة جاء وفق الترتيب التالي:

جاء في المرتبة الأولى بُعد الابتكار بمتوسط (٤.١٩ من ٥)، يليه بُعد التقليس بمتوسط (٤.١٨ من ٥)، يليه بُعد الزيادة بمتوسط (٤.٠٦ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد الاستبعاد بمتوسط (٤.٠١ من ٥).

• وفيما يلي النتائج التفصيلية: • البُعد الأول: الزيادة:

للتعرف على دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الزيادة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، والرتب لاستجابات عيّنة الدراسة على عبارات بُعد الزيادة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) استجابات عيّنة الدراسة حول دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الزيادة مرتبة تنازلياً حسب متوسّطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
تعمل الجامعة على الزيادة والتنوع في التسويق لمنتجاتها البحثية بإتباع خطط متناسبة مع متطلبات السوق.	٥٣	٢٢	١٨	٩	٢	١	١٠,٤	٩٥,٠	عالية
تعزز الجامعة زيادة دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية لتحسين تجربة التعلم.	٥٣	٢٢	١٨	٩	٢	١	٠٦,٤	٩٣,٠	عالية
تركز الجامعة على إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية محلية ودولية لتعزيز التعاون الأكاديمي.	٥٣	٢٣	١٨	٩	٢	٠	٠٤,٤	٧٨,٠	عالية
تعمل الجامعة على زيادة فرص الاستثمار في تطوير الكفاءات الأكاديميّة والإداريّة لتعزيز الأداء المؤسسي.	٥٣	٢٢	١٨	١١	١	١	٠٢,٤	٨٩,٠	عالية
المتوسط العام							٠٦,٤	٨٩,٠	عالية جداً

يتضح من الجدول (٧) أنَّ عيّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلّق ببعْد التكلفة بمتوسّط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥.٠٠)، وهو متوسّط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أنَّ أعلى عبارات دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلّق ببعْد التكلفة تتمثل في رقم (٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالآتي:

« جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تعمل الجامعة على الزيادة والتنوع في التسويق لمخرجاتها البحثية بإتباع خطط تتناسب مع متطلبات السوق" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسّط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تدرك أهميّة تفعيل نتائج البحث العلمي كمصدر محتمل للدخل والتميز المؤسسي، من خلال تسويقها بطريقة استراتيجيّة تراعي احتياجات السوق. ويُعد هذا التوجه جزءاً من فلسفة استراتيجيّة المحيط الأزرق التي تسعى إلى خلق قيمة جديدة في مناطق غير مستغلة من قبل المنافسين، وتتفق مع دراسة الأيوبي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن تسويق المخرجات البحثية من خلال خطط متكاملة يمكن أن يساهم في تحسين المكانة التنافسيّة للمؤسسات الأكاديميّة، كما تتفق مع دراسة صالح (٢٠٢٤) التي بيّنت أهميّة دمج البحث العلمي في منظومة القيمة المضافة داخل الجامعات المصرية.

« جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعزز الجامعة زيادة دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليميّة لتحسين تجربة التعلم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسّط حسابي بلغ (٤.٠٦ من

٥؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تعتمد على التقنيات الحديثة كأداة فعالة لتحقيق الكفاءة وخفض التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة التعليم، مما يعكس استخداماً ذكياً للموارد التكنولوجية في سبيل رفع القيمة المقدمة للطلاب، وهي من الركائز الجوهرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Fauziah Abu Hasan (2017) التي تناولت تجربة جامعة ماليزيا ترينجانو في استخدام التحول الرقمي لتحسين الأداء الأكاديمي بتكلفة أقل، كما تتفق مع الراجحي (٢٠٢٣) التي ربطت بين استخدام التكنولوجيا وتقليل التكاليف التشغيلية في المؤسسات الأكاديمية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أقل عبارات دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد التكلفة تتمثل في رقم (٤) وهي: " تعمل الجامعة على زيادة فرص الاستثمار في تطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية لتعزيز الأداء المؤسسي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن هناك إدراك لدى الجامعة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن التقييم الأقل نسبياً قد يشير إلى محدودية الموارد أو قصور في تنفيذ برامج تطوير شاملة ومستمرة للكفاءات، ما يعني وجود فرصة لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التركيز بشكل أكبر على التطوير المهني.

• البعد الثاني: التقليص:

للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد التقليص، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التقليص، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) استجابات عيّنة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد التقليص مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	القيمة
تقلل الجامعة من التعقيد الإداري من خلال تبسيط الإجراءات لتحقيق كفاءة أعلى.	٥٣	٢٥	١١	١٥	١	١	٢٦,٤	٩٥,٠	١	عالية جداً
تقلص الجامعة من الاعتماد على الطرق التقليدية في التعليم وتعزيز استخدام الأساليب الحديثة.	٥٣	٢٣	١٩	٨	٢	١	٢٣,٤	٩٣,٠	٢	عالية جداً
تعمل الجامعة على التقليل من الضخوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.	٥٣	١٩	٢١	٩	٢	٢	١٧,٤	٧٨,٠	٣	عالية
تقلص الجامعة من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل.	٥٣	١٩	١٨	٩	٦	١	٠٨,٤	٨٩,٠	٤	عالية
المتوسط العام							١٨,٤	٨٩,٠		عالية

يتضح من الجدول (٨) أنَّ عيّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد التقليص بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أنَّ أعلى عبارات دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد التقليص تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

٤ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تقلل الجامعة من التعقيد الإداري من خلال تبسيط الإجراءات لتحقيق كفاءة أعلى" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦ من ٥)؛

وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تبذل جهوداً ملحوظة نحو تبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل الهدر الزمني والبيروقراطي، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. هذا ينسجم مع أحد مبادئ استراتيجيّة المحيط الأزرق وهو تقليص العناصر التي لا تضيف قيمة حقيقية، وتتفق مع دراسة عبد الرحيم (٢٠٢١) التي ركزت على أهمية تقليص البيروقراطية في المؤسسات الحكومية كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراسة (2017) Fauziah Abu Hasan التي أشارت إلى أن تبسيط الإجراءات في الجامعات الماليزية ساهم في تعزيز فاعلية الخدمات الأكاديمية والإدارية.

٤ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقلص الجامعة من الاعتماد على الطرق التقليدية في التعليم وتعزيز استخدام الأساليب الحديثة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تسعى بشكل واضح إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة على التلقين، وتدفع باتجاه تبني طرق تدريس حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية، والتعلم النشط، مما يعكس تحولاً استراتيجياً نحو خلق تجربة تعليمية أكثر كفاءة وابتكاراً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي (٢٠٢٣) التي أكدت أن التقليص من النماذج التقليدية في التعليم يعد من أهم أدوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك مع دراسة الثبتي (٢٠٢٠) التي تناولت أهمية التوجه نحو أساليب تعليمية مبتكرة تتماشى مع المتغيرات الحديثة في سوق التعليم العالي.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أقل عبارات دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد التقليص تتمثل في رقم (٤) وهي: "تقلص الجامعة من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن الجامعة بدأت في تقليص البرامج الأكاديمية التي لم تعد تلأئم متطلبات سوق العمل، ولكن التقييم الأقل نسبياً قد يشير إلى أن

هذه الجهود لا تزال في بدايتها أو لم تُنفذ بشكل شامل حتى الآن. وهذا يعكس تحدياً في التوازن بين المحافظة على التنوع الأكاديمي وبين الاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق.

• البُعد الثالث: الاستبعاد:

للتعرُّف على دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الاستبعاد، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسَّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، والرتب لاستجابات عيِّنة الدراسة على عبارات بُعد الاستبعاد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) استجابات عيِّنة الدراسة حول دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الاستبعاد مرتبة تنازلياً حسب متوسَّطات الموافقة

العبارة	التكرار	عالية جداً	عالية	متوسَّطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	القيمة
تحرص الجامعة على استبعاد التقسيم الصارم بين التخصصات والسماح بتداخل المعرفة من خلال برامج متعددة التخصصات.	٥٣	٢١	١٥	١٣	٢	٢	١٠,٤	٩٥,٠	١	عالية
تستغنى الجامعة عن الكوادر البشرية محدودة الإنتاج من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل.	٥٣	٢٢	١٧	١٠	٢	١	٠٦,٤	٩٣,٠	٢	عالية
تلقي الجامعة العمليات التي تزيد من الهدر في الموارد.	٥٣	٢٣	١٨	٩	٢	٠	٠٤,٤	٧٨,٠	٣	عالية
تستبعد الجامعة الإجراءات البيروقراطية التي تعيق الإنتاج العلمي.	٥٣	١٧	١٥	٨	١١	٢	٨٦,٣	٨٩,٠	٤	عالية
المتوسط العام							٠١,٤	٨٩,٠		عالية

يتضح من الجدول (٩) أنَّ عيِّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سَطاَم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي بلغ (٤,١ من ٥,٠)، وهو متوسط يقع في الفئة

الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أعلى عبارات دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سّطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة فيما يتعلق ببُعد الاستبعاد تتمثل في رقم (٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

٤ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تحرص الجامعة على استبعاد التقسيم الصارم بين التخصصات والسماح بتداخل المعرفة من خلال برامج متعددة التخصصات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأنّ الجامعة تتجه نحو كسر الحواجز التقليديّة بين التخصصات الأكاديميّة من خلال تشجيع التعليم متعدد التخصصات، وهو ما يعزز من فرص الابتكار والتكامل المعرفي ويواكب الاتجاهات العالميّة في التعليم العالي. هذا التوجه يتماشى مع استراتيجيّة المحيط الأزرق التي تدعو إلى الاستغناء عن الحدود التقليديّة لصناعة القيمة وخلق فرص جديدة، وتتفق مع دراسة الثبيتي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهميّة التكامل بين التخصصات في برامج الدراسات العليا لتحقيق التميز، كما تتفق مع دراسة (Fauziah Abu Hasan 2017) التي تناولت تجربة الجامعات الماليزية في تطوير برامج متعددة التخصصات كاستجابة ذكية لاحتياجات سوق العمل المعقد.

٤ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تستغني الجامعة عن الكوادر البشرية محدودة الإنتاج من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عيّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تُمارس نوعاً من الحوكمة الإداريّة القائمة على الكفاءة؛ حيث يتم تقويم أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير أداء واضحة، ويُعاد توزيع المهام التعليميّة بما يضمن جودة المخرجات وتفعيل الموارد البشرية بشكل فعّال. هذا النهج يعكس مبدأ "استبعاد ما لا يضيف قيمة"، وهو ركن جوهري في استراتيجيّة المحيط

الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرحيم (٢٠٢١) التي أكدت أهمية التخلص من العناصر البشرية غير الفاعلة في المؤسسات الحكومية لتعزيز الأداء المؤسسي، كما تتماشى مع ما أشار إليه الراجحي (٢٠٢٣) حول ضرورة تحسين إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي. ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أقل عبارات دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سطاُم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلَّق ببُعد الاستبعاد تتمثل في رقم (٤) وهي: "تستبعد الجامعة الإجراءات البيروقراطية التي تعيق الإنتاج العلمي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عيِّنة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن الجامعة تبذل جهوداً لتقليل البيروقراطية، إلا أن هذه الجهود لم تحقق بعد الرضا الكامل لدى القيادات الأكاديميَّة، وربما لا تزال بعض الإجراءات الرسمية تمثل عائقاً أمام البحث العلمي الفعال. يشير ذلك إلى وجود تحدٍّ يحتاج إلى مزيد من المعالجة لتعزيز القدرة التنافسيَّة من خلال تبسيط الإجراءات الأكاديميَّة والإداريَّة المرتبطة بالإنتاج البحثي.

• البُعد الرابع: الابتكار:

للتعرُّف على دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سطاُم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلَّق ببُعد الابتكار، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريَّة، والرتب لاستجابات عيِّنة الدراسة على عبارات بُعد الابتكار، وجاءت النتائج كما بالجدول (١٠):

يتضح من الجدول (١٠) أن عيِّنة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على دور استراتيجيَّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيَّة في جامعة الأمير سطاُم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة فيما يتعلَّق ببُعد الابتكار بمتوسط حسابي بلغ (١٩.٤ من ٥٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
توفر الجامعة بيئة محفزة للابتكار تشجع على التفكير الإبداعي.	٥٣	٢٥	١٤	١١	٢	١	٢٤,٤	٩٥,٠	عالية
تعمل الجامعة على ابتكار برامج تعليمية جديدة تلبي احتياجات المستقبل.	٥٣	٢١	١٥	١٢	٢	٣	٢١,٤	٩٣,٠	عالية
تحرص الجامعة على عرض مفردات المقررات الدراسية بطرائق مبتكرة.	٥٣	٢٢	١٦	١٣	١	١	١٧,٤	٧٨,٠	عالية
تقدم الجامعة برامج أكاديمية مبتكرة تكثف مع التقنيات المستمرة لم تسبقها الجامعات الأخرى.	٥٣	٢٢	١٥	١٢	٢	٢	١٦,٤	٨٩,٠	عالية
المتوسط العام							١٩,٤	٨٩,٠	عالية

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أعلى عبارات دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الابتكار تتمثل في رقم (١، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

جاءت العبارة رقم (١) وهي: "توفر الجامعة بيئة محفزة للابتكار تشجع على التفكير الإبداعي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تسعى لخلق بيئة تعليمية وبحثية تشجع على الإبداع، من خلال توفير بنية تحتية داعمة، وإتاحة فرص للمبادرات الطلابية والأكاديمية، مما يدل على وعي إداري بأهمية تحفيز الابتكار كجزء من خلق فضاء أكاديمي جديد بعيد عن المنافسة التقليدية، وهو ما يتماشى مع جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، وتتفق مع دراسة (Fauziah Abu Hasan 2017) التي تناولت كيف دعمت جامعة ماليزيا ترينجانو بيئة الإبداع الأكاديمي، والراجحي (٢٠٢٣) التي بينت أن المؤسسات الأكاديمية التي تستثمر في بيئة محفزة للابتكار تحقق قدرة أعلى على التميز في سوق التعليم.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعمل الجامعة على ابتكار برامج تعليمية جديدة تلبي احتياجات المستقبل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة هيئة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تتخذ خطوات فاعلة لتصميم برامج أكاديمية تواكب التغيرات المستقبلية في سوق العمل والتقنيات الحديثة، مما يعزز من قدرتها على تقديم قيمة تعليمية فريدة تميزها عن بقية الجامعات، وهو ما يمثل أحد تطبيقات الابتكار في القيمة ضمن استراتيجيات المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (٢٠٢٤) التي أكدت أن ابتكار البرامج المستقبلية أحد عوامل تفوق الجامعات المصرية في البيئة التنافسية، كما تتفق مع الشبتي (٢٠٢٠) الذي أشار إلى أن تصميم برامج نوعية وموجهة يعزز من قدرة الجامعات السعودية على المنافسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أقل عبارات دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببعد الابتكار تتمثل في رقم (٤) وهي: "تقدم الجامعة برامج أكاديمية مبتكرة تتكيف مع المتغيرات المستمرة لم تسبق لها الجامعات الأخرى" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة هيئة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦ من ٥)؛ وتفسر هذه النتيجة وإن كانت بدرجة عالية بأن الجامعة تبذل جهوداً في تقديم برامج تعليمية مبتكرة، ولكن ربما لا تزال هذه البرامج محدودة أو لم تصل بعد إلى مرحلة الريادة الفعلية على مستوى الجامعات الأخرى، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز طموحات الابتكار وتقديم نماذج رائدة تسبق المنافسين، وليست فقط تواكبهم.

• ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات تعزيز دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

لتحديد متطلبات تعزيز دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد متطلبات تعزيز دور استراتيجيات المحيط الأزرق، والجدول (١١) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف	الترتيب	القيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
تطور الجامعة للتصّات التعليميّة الإلكترونيّة لتقديم محتوى تعليمي مبتكر يسهل الوصول اليه	٥٣	٣٧	١٥	١	٠	٠	٦٨,٤	١	عالية جداً
توفر الجامعة بيئة أكاديميّة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.	٥٣	٣٩	١١	١	٠	١	٦٧,٤	٢	عالية جداً
تشجع الجامعة القيادات العليا على تفويض الصلاحيات التنفيذيّة	٥٣	٣٣	١٨	٢	٠	٠	٥٨,٤	٣	عالية جداً
تتبنى الجامعة أحدث وسائل التكنولوجيا لتطوير المنظمة وتعزيز التحول الرقمي لدعم دور التقنيّة الحديثّة	٥٣	٣٤	١٦	٢	١	٠	٥٧,٤	٤	عالية جداً
تستخدم الجامعة النكاه الاصطناعي في تحسين تجرّية التعليم.	٥٣	٣٣	١٧	٢	١	٠	٥٥,٤	٥	عالية جداً
تحرص الجامعة على أن يكون جميع العاملين على دراية بالمهام والتكاليف التي يتعين عليهم تنفيذها.	٥٣	٣٣	١٧	٢	١	٠	٥٤,٤	٦	عالية جداً
تقدم الجامعة برامج تطوير مهنيّة تعزز مهارات الطلاب وتؤهلهم بشكل فعّال لسوق العمل.	٥٣	٣١	١٩	٣	٠	٠	٥٣,٤	٧	عالية جداً
تحرص الجامعة على بناء هوية مؤسسيّة قوية تبرز التفرد في تقديم تجرّية التعلم.	٥٣	٣١	١٩	٢	١	٠	٥١,٤	٨	عالية جداً
يشارك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في عمليّات الجامعة في عمليّات التطوير والتحسين المستمرّة.	٥٣	٣٢	١٨	٢	٠	١	٥١,٤	٩	عالية جداً

عالية جداً	١٠	٦٣,٠	٤٩,٤	٠	٠	٤	١٩	٣٠	٥٣	تعزز الجامعة الاستدامة المالية من خلال تقديم برامج تعليمية مدفوعة
عالية جداً	١١	٨٤,٠	٤٥,٤	١	١	٣	١٦	٣٢	٥٣	تحرص الجامعة على الاستجابة المبررة للمستجبات العالمية والتكيف معها بفاعلية
عالية جداً	١٢	٧٧,٠	٤٣,٤	٠	٢	٣	١٨	٣٠	٥٣	تنشئ الجامعة شراكات فاعلة مع جميع الفئات المستهدفة لضمان تقديم أفضل الخدمات
عالية جداً	١٣	٧٧,٠	٤٠,٤	١	٠	٣	٢٠	٢٦	٥٣	تحرص الجامعة على المراجعة المستمرة لاستراتيجياتها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
عالية جداً	١٤	٩٠,٠	٣٧,٤	١	٢	٣	١٧	٢٩	٥٣	تعزز الجامعة الأمن السيبراني والبنية التحتية للمعلومات لحماية البيانات والمعلومات بفاعلية
عالية	١٥	٠٦,١	٠٤,٤	٢	٤	٥	٢١	٢١	٥٣	تحرص الجامعة على إنشاء حاضنات أعمال ومراكز ابتكار لدعم ريادة الأعمال وتعزيز البحث التطبيقي
عالية	١٦	١٠,١	٠٠,٤	٣	٣	٥	٢٢	٢٠	٥٣	تبتكر الجامعة حلول غير تقليدية للتغلب على الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص
عالية جداً		٧٣,٠	٤٦,٤							متوسط البعد

يتضح من الجدول (١١) أنَّ عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أنَّ أعلى عبارات متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة جامعة الأمير سطام

بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة تتمثل في العبارات رقم (٦، ٨، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً)، كالتالي:

٤ جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تطور الجامعة المنصات التعليمية الإلكترونية لتقديم محتوى تعليمي مبتكر يسهل الوصول اليه" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٨ من ٥)؛ وتعكس هذه العبارة توجهاً نحو إلغاء حواجز الزمان والمكان في التعلم عبر استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية الحديثة؛ وهذا يعزز من تجربة الطالب ويجعل الجامعة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التكنولوجية والتعليمية العالمية؛ وتتفق مع دراسة Fauziah Abu Hasan (2017) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي كان محركاً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية في جامعة ماليزيا ترينجانو من خلال تقديم تعليم مرن ومبتكر.

٤ جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "توفر الجامعة بيئة أكاديمية جاذبة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٧ من ٥)؛ وتدل هذه العبارة على أن الجامعة تلغي المعوقات التي قد تُنفر الكفاءات الأكاديمية وتسعى لتوفير بيئة داعمة ومحفزة؛ حيث أن جذب الكفاءات لا يتحقق فقط من خلال الرواتب، بل من خلال الاعتراف والتقدير ووجود بيئة تعليمية وبحثية محفزة. وهذه الخطوة تعزز من قوة الجامعة التنافسية في المحيط الأكاديمي؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي (٢٠٢٣) التي أوضحت أن توفير بيئة عمل محفزة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات الأكاديمية، كما تتفق مع عبد الرحيم (٢٠٢١) التي شددت على أهمية استقطاب الكفاءات البشرية في دعم الابتكار المؤسسي.

٤ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تشجع الجامعة القيادات العليا على تفويض الصلاحيات التنفيذية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٨ من ٥)؛ يُشير تقييم هذه العبارة إلى أن الجامعة تلغي المركزية التقليدية في اتخاذ القرار من

خلال تمكين القيادات التنفيذية على المستويات المختلفة. وهذا النوع من الإلغاء يعكس تحولاً إدارياً يعزز من المرونة والسرعة في إنجاز المهام ويقلل من البيروقراطية المعطلة. وفي سياق المحيط الأزرق يُعد تفويض الصلاحيات آلية فعالة لإلغاء الحواجز التنظيمية التي تُقيد الابتكار وتُطلق إمكانيات الفرق الداخلية لصناعة حلول ذات قيمة؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (٢٠٢٤) التي بينت أن تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بشكل فعال يمثل أحد العوامل الجوهرية في نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية، كما تتفق مع الشبتي (٢٠٢٠) في سياق البرامج القيادية بالجامعات السعودية.

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن أقل عبارات متطلبات تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة تتمثل في العبارتين رقم (١٤، ١٥) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليهما بدرجة (عالية)، كالتالي:

« جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تحرص الجامعة على إنشاء حاضنات أعمال ومراكز ابتكار لدعم ريادة الأعمال وتعزيز البحث التطبيقي" بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤ من ٥)؛ تُظهر هذه العبارة أن الجامعة تلغي الحواجز التقليدية بين التعليم النظري والتطبيق العملي من خلال تبني منظومة ريادة الأعمال والابتكار. فبدلاً من الاكتفاء بتعليم الطلاب تُتيح الجامعة لهم فرصاً حقيقية لتطبيق أفكارهم وتطوير مشاريع ريادية داخل بيئة داعمة وهو ما يُعيد صياغة دور الجامعة من "ناقل للمعرفة" إلى "مولد للفرص". وهذا يمثل تحولاً جذرياً في دور المؤسسة الأكاديمية ويجعلها أكثر تكاملاً مع بيئة الأعمال والصناعة؛ وتتفق مع دراسة الأيوبي (٢٠٢٠) التي ركزت على أهمية ربط مخرجات التعليم بسوق العمل من خلال حاضنات ومراكز دعم للابتكار، وكذلك دراسة صالح (٢٠٢٤) التي أشارت إلى ضرورة تعزيز التكامل بين الأكاديميا وبيئة الأعمال لخلق ميزات تنافسية حقيقية.

« جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: " تبتكر الجامعة حلول غير تقليدية للتغلب على الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص " بالمرتبة السادسة عشرة والأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠ من ٥)؛ تشير هذه العبارة إلى أن الجامعة لا تلجأ للحلول الجاهزة أو الطرق التقليدية، بل تسعى إلى إلغاء النمطية في معالجة الأزمات وتطوير بدائل ابتكارية، وهذا النوع من التفكير الريادي يمثل جوهر استراتيجية المحيط الأزرق؛ حيث يتم التعامل مع التحديات كمحفزات للابتكار لا كمجرد مشكلات يجب تجاوزها. فالجامعة هنا تبني ثقافة تنظيمية تُشجع على المبادرة والجرأة في القرار بما يمكنها من التميز في أوقات الأزمات؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرحيم (٢٠٢١) التي بينت أن التحول نحو نماذج حل الأزمات بطريقة مبتكرة يعزز من مرونة المؤسسات الحكومية، كما تتفق مع ألبياتي (٢٠٢١) التي أظهرت نجاح بعض القطاعات في تحويل الأزمات إلى فرص عبر أساليب غير تقليدية.

- خلاصة نتائج الدراسة ونوصيائها ومقترحاتها
 - أولاً: خلاصة نتائج الدراسة:
 - خلاصة نتائج السؤال الأول: ما مُسنوى لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاخ بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟
- أظهرت نتائج الدراسة أن مُستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاخ بن عبد العزيز جاء بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٨.٤). وقد دلت النتائج على أن الجامعة تعتمد على استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات التعليمية، مع التركيز على رفع كفاءة العمليات التشغيلية. كما ظهر إدراك عالٍ من قبل القيادات الأكاديمية بأهمية المحافظة على موقع الجامعة في بيئة تعليمية تتسم بالتنافس المتزايد.

وقد جاءت أعلى عبارة في السؤال الأول، العبارة رقم (١) في بُعد المرونة "تعمل الجامعة على تحقيق المرونة في تعديل البرامج لتلبية لاحتياجات سوق العمل؛" بينما جاءت العبارة رقم (٤) في بُعد المرونة "تحرص الجامعة على

إجراء دراسة سوقية للتعرف على احتياجات السوق من البرامج المستقبلية" كأدنى عبارة في السؤال الأول.

• خلاصة نتائج السؤال الثاني: ما دور استراتيجيية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطاخ بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

أوضحت نتائج الدراسة أن الجامعة تولي اهتماماً عالياً بتطبيق أبعاد استراتيجيية المحيط الأزرق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (١١.٤). ويعكس ذلك سعي الجامعة نحو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تفوق توقعات المستفيدين، من خلال تطوير البرامج التعليميية، وتحفيز بيئة التميز، وابتكار ممارسات تسويقية جديدة.

وقد جاءت أعلى عبارة في السؤال الثاني، العبارة رقم (١) في بُعد التقليس "تقلل الجامعة من التعقيد الإداري من خلال تبسيط الإجراءات لتحقيق كفاءة أعلى"؛ بينما جاءت العبارة رقم (٤) في بُعد الاستبعاد "تستبعد الجامعة الإجراءات البيروقراطية التي تعيق الإنتاج العلمي" كأدنى عبارة في السؤال الثاني.

• خلاصة نتائج السؤال الثالث: ما متطلبات تعزيز دور استراتيجيية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطاخ بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة؟

كشفت نتائج الدراسة أن المتطلبات اللازمة لتعزيز تطبيق استراتيجيية المحيط الأزرق متوفرة بدرجة مرتفعة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٤٦). وقد تمثلت أهم هذه المتطلبات في دعم ثقافة الابتكار داخل الجامعة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الأطراف ذات العلاقة، مما يعكس وعي القيادات الأكاديمية بأهمية تهيئة مناخ إداري محفز للتطوير والنمو المستدام. وقد جاءت أعلى عبارة في السؤال الثالث، العبارة رقم (٦) "تطور الجامعة المنصات التعليميية الإلكترونية لتقديم محتوى تعليمي مبتكر يسهل الوصول إليه"؛ بينما جاءت العبارة رقم (١٥) "تبتكر الجامعة حلول غير تقليدية للتغلب على الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص" كأدنى عبارة في السؤال الثالث.

• ثانيًا: توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليلها تُوصي بما يلي:

◀ توصيات تتعلق بنتائج السؤال الأول: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟

✓ توصي الدراسة بأهميّة تبني سياسات مالية مرنة تُسهم في تحقيق الكفاءة التشغيليّة دون التأثير على جودة التعليم.

✓ ضرورة تعزيز نظم الرقابة والتقييم الداخلي لمتابعة جودة الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري.

✓ دعم خطط التحسين المستمر للخدمات التعليميّة من خلال قياس رضا المستفيدين وتطوير الأداء بناءً على مؤشرات واضحة.

◀ توصيات تتعلق بنتائج السؤال الثاني: ما دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟

✓ توصي الدراسة ب تفعيل البرامج الابتكارية والتقنيّة في التعليم من خلال تصميم برامج تعليميّة متطورة تستجيب لاحتياجات السوق.

✓ تعزيز ثقافة التميز والابتكار المؤسسي عبر دعم المشاريع الريادية وتشجيع الأفكار الجديدة.

✓ تطوير آليات تسويق البرامج والخدمات الجامعيّة من خلال استراتيجيّات تسويقية تعتمد على التمايز والتجديد.

◀ توصيات تتعلق بنتائج السؤال الثالث: ما متطلبات تعزيز دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الأمير سطّام بن عبد العزيز من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة بالجامعة؟

✓ توصي الدراسة ب ترسيخ ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الأكاديميّة من خلال ورش تدريبية ومبادرات تحفيزية.

✓ توسيع الشراكات المحليّة والدوليّة مع الجهات ذات العلاقة لدعم التميز والبحث العلمي.

✓ إعادة هيكلة البيئة التنظيمية للجامعة بما يضمن مرونتها واستجابتها للتغيرات المستقبلية، من خلال تبني أدوات الإدارة الحديثة والرقمنة.

• ثالثاً: المقترحات المستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تكون مواضيع دراسات مستقبلية وذلك لتوسيع نطاق البحث وتعميق الفهم في مجال استراتيجيّة المحيط الأزرق في التعليم العالي ومنها:

- ◀ إجراء دراسات مقارنة بين تطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة للتعرف على الفروقات في التبنى والتأثير.
- ◀ دراسة العلاقة بين استراتيجيّة المحيط الأزرق والابتكار المؤسسي في التعليم الجامعي وقياس تأثيرها على مخرجات التعليم وسلوك أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ استكشاف المعوقات التنظيمية والثقافية لتطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق في الجامعات ووضع آليات لتجاوزها وضمان استدامة الابتكار.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو حلاله، عماد الدين محمد عباد سعد. (٢٠١٨). دور تطوير راس المال البشري لتحقيق استراتيجيّة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، ٩(٢): ٣٤-٣٦.
- أبو يوسف، إيمان عوني. (٢٠١٩). دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية، غزة*، ص ١١٤.
- ألبياتي، فائز غازي عبد اللطيف، سعيد، عباس محمد حسين، (٢٠٢١)، *الموائمة بين استراتيجيّة المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسيّة*: دراسة استطلاعية لعيّنة من المديرين في مصرف الرافدين
- أماني، عبدالعظيم شبل (٢٠١٨) *متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالميّة*، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الأيوبي، منصور محمد علي. (٢٠٢٠). استراتيجيّة المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، الإصدار الثاني.

- بلوط، شيماء خير الدين حسين. (٢٠١٩). التطبيقات الدعوية لنظرية المحيط الأزرق. مجلة العلوم الشرعية واللغة العربية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٤(١)، ٢٨٥-٣٣١.
- بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود، (٢٠٠٧)، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط(٤)، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بيومي، نبيه محمود. (٢٠٢٠)، قياس أثر تطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق على الميزة التنافسيّة دراسة ميدانيّة على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية، **مجلة بحوث الشرق الأوسط**، العدد السادس والخمسون
- الثبيتي، محمد بن عثمان. (٢٠٢٠). استراتيجيّة المحيط الأزرق كمُدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، جامعة الأزهر، **كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية**، العدد (١٨٧)، الجزء (الثالث).
- جلال، أبو بكر أحمد صديق ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجيّة المحيط الأزرق. **مجلة كلية التربية**، ٣٤(٤)، ١٥٧-١٠٧.
- حامد، دينا علي؛ وحامد، أميرة عبد الله. (٢٠٢٤). "تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة المنصورة في ضوء استراتيجيّة المحيط الأزرق". **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، العدد ١٢٧.
- حسنين، محمد؛ ومحمد، آمنه. (٢٠٢٠). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيّة. **مجلة رماح للبحوث والدراسات**.
- حسين، وسام علي. (٢٠٢٠) مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيّة تمكين فرق العمل: دراسة استطلاعية لأراء عيّنة من القيادات العامة في شركات الاتصال الأردنية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢١(١)، ٣٤-٥٢.
- حمد، محمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). "تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسيّة المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة". **المجلة التربوية**، العدد ٧٦.
- الحواجرة، كمال (٢٠١٠). دراسة ارتباط استراتيجيات راس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، ٢(٧)، ٢٧٩-٣٠٩.
- الخليوي، ليلى بنت سليمان علي، (٢٠١٨)، بناء فرق التخطيط في الأندية الطلابية بجامعة الملك سعود: تصور مقترح، **المركز العربي للتعليم والتنمية** مج ٢٤، ع ١٠٧.
- الراجحي، إلهام بنت نايف محمد، (٢٠٢٣)، استراتيجيّة المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلميّة في الجامعات السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية**، ع ١٤
- رؤوف، رعد عدنان. (٢٠١٠) دور أبعاد استراتيجيّة المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. **مجلة تنمية الرافيدين**، ٢٣(٩٨)، ٣١٧-٣٣٥.

- الروبي، حنان أحمد محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسيّة بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجيّة المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. *مجلة كليّة التربية*، ١٩ (١). ٢١٨-٢١٩.
- الروسان، عبدالله فايز سلامة، (٢٠٢٢)، أثر ممارسات استراتيجيّة المحيط الأزرق على الميزة التنافسيّة: دراسة حالة على فندق الموفنبيك في الأردن.
- الزهراني، عبد الواحد سعود، (٢٠٢٢)، الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجيّة المحيط الأزرق جامعة الباحة أنموذجا، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، المجلد التاسع، العدد الثالث.
- السيد، أحمد عبد الرحمن. (٢٠٢٣). "استراتيجيّة المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات السعودية". *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، المجلد ٣٥، العدد ٢.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد على، (٢٠٢٢)، استراتيجيّة المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بها "تصور مقترح، *مجلة الأداء الجامعي*، المجلد ١٨، العدد ١
- شوقي، قبطان، (٢٠٢١)، تطبيق استراتيجيّة المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة، *مجلة الاستراتيجيّة والتنمية*، العدد ٤
- صالح، أسماء محمد رضوان. (٢٠٢٤). دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسيّة بالجامعات المصرية، *جامعة بني سويف، مجلة كليّة التربية*، عدد يناير، الجزء الثالث.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم. (٢٠٢١). دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق. *المجلة العربية للإدارة*.
- عبد العزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد، (٢٠٢١)، دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية، *مجلة كليات التربية - جامعة عين شمس*، العدد الخامس والأربعون (الجزء الرابع).
- عبد العزيز، وائل. (٢٠٢٤). "نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسيّة بالجامعات المصرية". *مجلة البحوث في الخدمة الاجتماعية*، المجلد ٣٦، العدد ١.
- عبد الله، فاطمة الزهراء محمد. (٢٠٢٢). "دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية". *مجلة البحوث التربوية*، جامعة الإسكندرية، العدد ٤٥.
- عبدالله، أسماء (٢٠٢١). رؤية استراتيجيّة مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجيّة المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسيّة. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كليات البنات للآداب والعلوم والتربية*، ٢٢ (٦)، ٦٥-١.

- عبدالله الحسيني (٢٠١٤) استراتيجية المحيط الأزرق منهج جديد للتخطيط الاستراتيجي والتسويقي، سلسلة المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- عديلة أحلام، (٢٠٢٠)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد: ٤، العدد: ٥٠.
- فهيم، عمرو سعيد، (٢٠٢٣)، استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط دراسة استكشافية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، العدد الخامس
- محمد، فهاد الشمري (٢٠١٥) درجة توافر متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد ٣٥، مجلد ٤.
- محمد الباز (٢٠١٩) استراتيجية المحيط الأزرق، دار فصلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.
- محمد، سحر أبو راضي. (٢٠٢١). "متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق". مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد ١٨٨، الجزء ٤.
- محمود، هناء فرغلي علي. (٢٠٢٠). "التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)". مجلة البحوث في التربية وعلم النفس، المجلد ٣١، العدد ١٢٢.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠). "آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية". المجلة التربوية المعاصرة، العدد ٢٨.
- موسى، محمود عبد اللطيف، والرميحي، صالح بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢). "الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية)". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٧١، العدد ٢، الصفحات ٤٨١-٥٣٧.
- الموقع الرسمي لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، <https://www.psau.edu.sa>

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hasan, F. A., Komoo, I., Nor, M. N. M., & Abdullah, Z. (2017). Transformation of universities and the national Blue Ocean Strategy: A case study of Universiti Malaysia Terengganu. *Journal of Sustainability Science and Management*, 12(1), 70-78.
- Hurriyati, R., Ana, A., & Mayasari & Minghat, A. D. (2019). Improving University Competitiveness Through Blue Ocean

- Strategy Based Co Creation Strategy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28, 18, 108-124.
- INSEID. (2021). *The Business School for the World, Knowledge Eight Key Points of Blue Ocean Strategy*, Conference Paper.
 - Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2015). *Blue ocean leadership (Harvard business review classics)*. Harvard Business Review Press.
 - Madsen, D., & Slatten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of Blue Ocean Strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1), 28.
 - Shafiq, M., Tasmin, R., Qureshi, M. I., & Takala, J. (2019). A new framework of blue ocean strategy for innovation performance in manufacturing sector. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 1382-1389.

