



**إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات
السعودية.**

إعداد

د/ محمد بن عثمان الثبيتي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى

إستراتيجية المحيط الأزرق كمُدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج

الدراسات العليا بالجامعات السعودية.

محمد بن عثمان الثبيتي

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: mothobeti@uqu.edu.sa

مُستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كمُدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (240) خبيراً من خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط في (10) جامعات سعودية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت إلى موافقة خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط على تطبيق برامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة مُجمعة بدرجة متوسطة بمتوسط عام (3,37) وانحراف معياري (71)، وموافقة خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط بدرجة عالية على دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بأبعادها الأربعة مُجمعة وبمتوسط عام (3,55) وانحراف معياري (78)، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كل من أبعاد الزيادة والتقليص والاستبعاد وجميع أبعاد الميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية قوية بين بُعد الابتكار وجميع أبعاد الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، الجنس، الرتبة العلمية، والجامعة. وأوصت الدراسة بتلافي القصور في تطبيق عمادة الدراسات العليا والأقسام العلمية لبعدي التقليص والاستبعاد التي أبرزت استجابات الخبراء عليها بدرجة متوسطة من خلال الأخذ بالمؤشرات التي نصت عليها الدراسة الحالية، والتأكيد على دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلى وجود قصور فيها مثل تقديم برامج أكاديمية غير مسبوقة من قبل المنافسين وانتهاج طرق إبداعية لإقناع عملائها للالتحاق ببرامجها والتسويق المتميز للبرامج التي تُقدمها بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة، وتعزيز الابتكار كممارسة في تنفيذ برامج الدراسات العليا، بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، برامج الدراسات العليا.

The Blue Ocean Strategy as an Entry Point to Achieve Competitive Advantage in Graduate Studies Programs in Saudi Universities

Mohammed bin Othman Al-Thubaity

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

E-mail: mothobeti@uqu.edu.sa

Abstract:

The study aimed at exploring the role of implementing the Blue Ocean strategy to achieve the competitive advantage in postgraduate studies programs. The study employed the descriptive survey method, and the sample consisted of (240) experts of postgraduate studies and educational administration and planning in ten Saudi universities. The study used a questionnaire to gather the data. The study finding revealed that the experts of postgraduate studies and educational administration and planning agreed moderately on the application of the strategy in all four dimensions ($M=3,37$; $SD=0.71$), and agreed highly on the role of Blue Ocean strategy to achieve the competitive advantage in postgraduate studies programs in all four dimensions ($M=3.55$; $SD=0.78$). There was a moderate correlation between the dimensions of raising, reduction and elimination and all dimensions of the competitive advantage, and a strong correlation between creation and all dimensions of competitive advantage. There were no statistically significant differences between the responses of the study sample due to the nature of work, gender, academic rank, and university. The study recommended that deanships of postgraduate studies should avoid shortcomings of reduction and elimination. They should emphasize the role of the Blue Ocean strategy in achieving the competitive advantage through avoiding providing unprecedented academic programs by competitors and adopting creative ways to persuade their clients to join their programs and the excellent marketing of the programs they offer in order to attract the largest possible number of the target group.

Keywords: blue ocean strategy, competitive advantage, postgraduate programs.

أولاً: الإطار العام للدراسة:**مقدمة الدراسة:**

تسعى الجامعات من خلال برامجها للدراسات العليا إلى البحث عن مساحات لم تصلها المنافسة بعد عن طريق تبني صيغ مبتكرة تُخرجها من نفق التنافس على الموجود، وتُقلل من إشغال كوادرها البشرية والحد من إهدار مواردها المالية إلى إيجاد آليات تُعزز تفوقها على نظرائها من مُقدمي الخدمة المماثلة وبناء استراتيجيات تُميّزها عن غيرها، بحيث تكتسب المزيد من العملاء جرّاء تفردها ببرامج نوعية تتواءم مع مُعطيات العصر ومُتطلبات المرحلة.

وبما أن الجامعات كما قال Ernst & Young (2012) ليست منظمات أعمال، إلا أنها في حاجة إلى أن تُدار بنفس وفكر وقيم وإستراتيجيات منظمات الأعمال (ص17)، نظراً لأنها تعمل كما ذكر عبدالعزيز (2016) في بيئات ديناميكية تستلزم توافر التنافسية المُستدامة لكل ما يحدث من تطورات في بيئتها الخارجية، بهدف تحسين مستوى أدائها في بيئتها الداخلية لضمان تواجدها الريادي على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية (ص18).

وتأتي أدوات الإدارة الإستراتيجية في مقدمة هذه الاستراتيجيات التي تعمل على تحليل الأعمال والتحليل التنافسي للمؤسسة (Wright e al,2013:p92)، إضافة إلى إحداث تأثيرات مُختلفة على أدائها (Nouri & Soltani,2017:p14).

وتمثل إستراتيجية المحيط الأزرق واحدة من أبرز أدوات الإدارة الإستراتيجية؛ لأنها تُركز كما قالت أميره عمر (2017) على ابتكار أسواق جديدة ومناطق غير مأهولة، ولم تُكتشف بعد وتُلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية.

كما أنها تُعد فكرياً علمياً حديثاً ينقل المؤسسة من المنافسة التقليدية إلى التنافس في المنطقة التي تُهيمن عليها هذه المنظمة بدون صراعات. (جرجنازي، 2018: ص9)

وتُضيف البدراني (2017) أن منظمات اليوم لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد مُحيطات زرقاء في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتُعرف هذه الحركات الإستراتيجية بالابتكار القيمي، بحيث تُحقق قيمة مُبتكرة أولاً ثم تكلفة أقل ثانياً. (ص184)

ويؤكد طالب ومحمود (2012) على أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي الخيار الأمثل إذا ما أرادت المنظمات خلق مساحة من السوق لا تنازع فيها، بحيث تُصبح المنافسة أمراً غير مطروح؛ فبدلاً من تقسيم الطلب - الذي هو قليل في الأصل - وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادته والانفكاك من المنافسة. (ص3)

ويُنظر للميزة التنافسية على أنها ذات بُعد إستراتيجي ضمن ديمومة التميز للجامعات عموماً، ولبرامج الدراسات العليا تحديداً؛ لذا فإن الحاجة لتمييزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع يُعزز تواجدها مقابل الأطراف المنافسة لها.

ولن يتحقق هذا التوجه إلا كما قال (Menet (2017) بإعادة المؤسسات للتفكير في استراتيجياتها التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق انتهاج أساليب تُحفزها على الابتكار والنمو في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية. (261)، إضافة إلى تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين. (الدعمي، 2012:ص46)

وتُحدد جرجنازي (2018) أهم طرق تحقيق الميزة التنافسية في تقديم المنظمات لخدماتها بتكلفة منخفضة بمعنى تقديم برامج بتكلفة تنافسية وتُسوّق لها بسعر مُنخفض، أو أن تستطيع المنظمات تمييز برامجها إما بأساليب إبداعية في تصميمها أو في الإعلان عنها واختيار مسميات تتواءم مع احتياجات سوق العمل. (ص26)

ولعل التحدي الذي يواجه الجامعات ليس التوقف عند تحقيق الميزة التنافسية، بقدر ما يتجاوزها إلى قدرتها على استدامتها، حيث رُبط ذلك بالربحية التي تُحققها مقارنة بغيرها شريطة أن تستطيع المحافظة عليها لوقت أطول. (الحوارني، 2017:ص29)

ويدعم الميزة التنافسية كضرورة في الجامعات ما ذكره الأشقر والهنداوي (2107) اللذان أكدا على أن ظهور التصنيفات الدولية للجامعات على مستوى العالم يُفيدها في تجسير الفجوة واختيار أفضل الممارسات لتحسين وضعها التنافسي، بما يُعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن البحث عن فهم أصيل ومتعمق لمصطلح التنافسية بين الجامعات ومتطلبات تحقيقها يُعد عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختياريّاً أمام الجامعات. (الصالح، 2012:ص4)

مشكلة الدراسة:

يُعد تطوير برامج الدراسات العليا أحد أبرز ملامح منظومة التطوير في الجامعات؛ نظراً لما تُمثله هذه البرامج من أهمية قصوى في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية سواءً أكانت على رأس العمل أم قبل التحاقهم به، بهدف مواكبتها مع خطة وزارة التعليم "أفاق" ورؤية المملكة 2030، ويتطلب هذا اختيار مدخل أو إستراتيجية تتواءم وطبيعة برامجها، وتأتي إستراتيجية المحيط الأزرق - إحدى إستراتيجيات الإدارة الإستراتيجية - من أحدث ما يُمكن أن يُحقق التطوير المنشود لمرحلة الدراسات العليا؛ إذ تُشكل هذه الإستراتيجية خطة رئيسة شاملة تنص على كيفية تحقيق الأهداف، مما يرفع من ميزتها ويُقلل من عوائقها التنافسية. (Wheelen&Hunger,2012:p19)

وتوفر هذه الإستراتيجية أنموذجاً حديثاً يُمكن الجامعات عموماً وعمادة الدراسات العليا تحديداً كما ذكر جلال ومتولي (2019) من التنافس في الأسواق التي تعمل بها مع ضمان بقائها وازدهارها، وإذا لم تستطع ذلك فإنها ستجد نفسها خارج المنافسة وعاجزة عن الاستمرار فيها. (ص69)، كما توصلت دراسة جلال ومتولي (2019) إلى وجود فروق إحصائية في أبعاد الفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس فيبُعد الدراسات العليا.

وأكدت بعض الدراسات التي أُجريت في الجامعات نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق، ومنها دراسة الروبي (2019) التي وضعت آليات لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، ودراسة المديكي والجحفي (2019) التي توصلت إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق إحدى أهم أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي للتطوير، ودراسة الجرجري والجميل (2018) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومُتطلبات الجامعة الريادية، ودراسة عمّار وميمون (2017) التي توصلت إلى أن استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق يُحقق الميزة التنافسية في المفهوم والمبادئ والعمليات.

ونظراً لأهمية الميزة التنافسية في الجامعات التي تتجاوز في مُتطلباتها الحد الأدنى إلى تبني مصادر مُتجددة لا تدعم فقط استمراريتها بل تفوقها في عالم ديناميكي تتجاذبه العوامل المؤثرة فيه، بهدف تحقيق نجاحها الذي يتفاوت كما ذكر السوسي (2015) بحسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

وبناءً على وجود خلل في اهتمام بعض الجامعات بتحقيق الميزة التنافسية والذي أكدته دراسة الشمري (2015) من خلال توافر مُتطلبات إنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، ودراسة الخليوي (2018) التي توصلت إلى أن الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة في الخدمات التعليمية، ودراسة البدوي (2017) التي أوصت بتنمية الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

وأكدت الدراسات على دور الميزة التنافسية في تطوير عمل الجامعات؛ ومنها دراسة العباد (2017) التي ربطت حصول الجامعات السعودية على ترتيب مُتقدم في التصنيف العالمي بقدرتها على رفع القدرة التنافسية لها، ودراسة المطلق (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي وبين درجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية، ودراسة العبد اللطيف (2020) التي أكدت على ضرورة تبني الجامعات للمعلومات والمهارات المتوائمة مع المعايير العالمية في مُخرجاتها بجميع التخصصات لكي تُحقق الميزة التنافسية، ودراسة حسنين ومحمد (2020) التي صنّفت العوامل التالية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: الانتقائية في استقطاب وتعيين الكوادر البشرية، التخطيط للقوى العاملة وفق خطط الإنتاج والعمل مستقبلاً، ومشاركة كل من يتأثر بالقرار في عملية اتخاذه.

ويمكن تحديد مُشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كمُدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التالية: (الزيادة، التقليص، الاستبعاد، والابتكار)؟
- 2- ما دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في برامج الدراسات العليا؟
- 3- هل يوجد علاقة ارتباطيه بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية؟
- 4- ما إمكانية التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق؟
- 5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرين التاليين: طبيعة العمل، الرتبة العلمية، الجنس، الجامعة؟

أهداف الدراسة؛ تسعى الدراسة إلى الكشف عن:

- 1- درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التالية: (الزيادة، التقليص، الاستبعاد، والابتكار).
- 2- دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في برامج الدراسات العليا.
- 3- العلاقة بين تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا.
- 4- إمكانية التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القيادات الأكاديمية حول أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات التالية: طبيعة العمل، الرتبة العلمية، الجنس، الجامعة.

أهمية الدراسة؛ تكمن أهميتها في:**1- الأهمية النظرية:**

- يعتبر -على حد علم الباحث- أول بحث علمي تُطبَّق فيه إستراتيجية المحيط الأزرق على برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية.
- فتح أفق جديد للباحثين لاستخدام استراتيجيات جديدة في إجراء أبحاثهم العلمية.
- تعزيز توجه عمادات الدراسات العليا نحو الأخذ بإستراتيجية المحيط الأزرق، بهدف تحقيق مُتطلبات برامجها المستقبلية بشكل يختلف عن واقعها الحالي.

2- الأهمية العملية:

- الحاجة الماسة لابتكار القيمة في برامج الدراسات العليا بهدف الاختلاف عمّا يُقدّم من برامج مكررة.
- تحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا، على اعتبار أن إستراتيجية المحيط الأزرق إحدى منهجيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة نسبياً.
- مُشاركة صنّاع ومُتخذي القرارات في الجهات ذات العلاقة بالدراسات العليا بنتائج الدراسة الحالية، بهدف معرفة جوانب القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف وتلافيها.

مُصطلحات الدراسة:

- إستراتيجية المحيط الأزرق: يُعرفها كلٌّ من (Mauborgne & Kim, 2015) "كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يُكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد". (ص 18)
- وتُعرّف في هذه الدراسة بأنها إستراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا من خلال البحث عن بدائل في بيئات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين لما تُقدّمه من برامج وخدمات، بحيث تتواءم مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيّرات المستحدثة.
- الميزة التنافسية: يُعرفها Bird (2012) بأنها "قدرة المؤسسة على استخدام الإمكانيات من معرفة، ومهارات لتحقيق التقدم المنشود". (ص 17)
- ويُعرّف العيداروس (2015) الميزة التنافسية في الجامعات بأنها "الأطر التنافسية بالجامعات والتي تستطيع التحليق الأملثل لتجويد الفعاليات

المؤسسية، بما يُحقق تجسيد التميُّز الجامعي عن نظائرها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تُحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية وطنياً ودولياً". (ص89)

وتُعرفها الدراسة بأنها الخدمات التعليمية والبحثية التي تُقدمها عمادة الدراسات العليا بالتعاون مع الأقسام العلمية، الذي يُحقق التميُّز الاستراتيجي لبرامجها وخدماتها قيمة مبتكرة ترفع من تصنيفها العلمي بين منافسيها.

• برامج الدراسات العليا:

جميع برامج درجتي الماجستير والدكتوراه بشقيها التعليمي والبحثي وأنشطتها العملية التي تُشرف عليها عمادات الدراسات العليا، وتقوم بتنفيذها الأقسام العلمية المتخصصة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إستراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لأبعادها "الزيادة والتقليص والإستبعاد والابتكار" كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بناءً على أبعادها "الكلفة والجودة والمرونة والإبداع" لتطوير برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية.

الحدود المكانية: الجامعات الحكومية السعودية، وتم اختيار عشر جامعات هي: أم القرى، الملك عبدالعزيز، الإمام محمد بن سعود، طيبة، الملك خالد، وجازان، وتبوك، القصيم، الملك فيصل، والطائف، وتم اختيار هذه الجامعات لتوافر تنفيذ جميع برامج الدراسات العليا -ماجستير ودكتوراه- في ست جامعات منها، بينما تتميز بقية الجامعات الأربع الأخرى في تقديم برامج الماجستير. إضافة إلى أنها في مجملها تُمثل التوزيع الجغرافي الشامل لجامعات المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تتكون من:

- خبراء الدراسات العليا وهم: وكلاء الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي، وعمداء عمادات الدراسات العليا، ووكلائها، وأعضاء مجلس عمادة الدراسات العليا.
- خبراء الإدارة التربوية والتخطيط، وهم أعضاء هيئة التدريس الممارسين للتدريس والإشراف العلمي ببرامج الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1441هـ

ثانياً: الإطار النظري:**المبحث الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق****نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق**

تعد الإستراتيجية خطة شاملة تُبيّن كيف يُمكن للمؤسسة أن تُحقق أهدافها؛ بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت التقليل من العوائق التنافسية. (Wheelen & Hunger,2012:p19)

طوّر كيم وموبورن عام 2005 نظرية جديدة أُطلق عليها إستراتيجية المحيط الأزرق، في ظل تطوير منظور إعادة بناء الإستراتيجية، حيث أمضيا ما يُقارب العشرين عاماً في دراسة حوالي 300 شركة، بهدف التوصل إلى صيغة إستراتيجية تقودها للابتعاد عن أسواق المنافسة الشرسة وابتكار قيمة للعملاء والشركات تستهدف النمو المتزايد وتحقيق أهدافها. (Kim & Mauborgne,2005,p12)

وتُعدُّ الاستراتيجية حديثة نسبية؛ إلا أنها لم تُستخدم في مؤسسات التعليم العالي، حيث لم يجد الباحث دراسة علمية تُطبقها على الجامعات السعودية.

مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

يُعرفها (Michael,2014) بأنها "سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبائن لتصمم إستراتيجيتها بما يتلاءم مع احتياجات وتقديم قيمة مميزة لهم وبناء علاقات جيّدة مع العملاء". (ص135)

ويُعرفها (روؤف،2010) بأنها "الطريق الذي تُحدد من خلاله المنظمة كيفية فتح مساحات سوقية غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو، فالمنظمات الريادية تسعى باتجاه تبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم". (ص320)

ويتضح من التعريفين السابقين أن الإستراتيجية تُركّز على تقديم ميزة مُبتكرة، وطُرق بيئات جديدة غير مُتنافس عليها، إضافة إلى التأكيد على أن العرض هو الذي يولد الطلب.

الفرق بينها وبين إستراتيجية المحيط الأحمر

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين الإستراتيجيتين

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
فتح أسواق جديدة	التنافس في الأسواق الحالية
جعل المنافسة غير ملائمة	التركيز على المنافسة
خلق احتياجات ومُتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على المستهلكين كافة	استغلال حاجات الزبائن الحالية
إلغاء المقايضة بين القيمة والكلفة	المقايضة بين القيمة والكلفة
تبني التمايز وخفض الكلفة معاً من قبل المنظمة ككل	تبني خفض الكلفة أو التمايز من قبل المنظمة ككل
القيمة مُبتكرة	القيمة مُضافة

المصدر: وعد جرجنازي (ص20:2018) ومحمد أحمد (ص6:2010)

أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تكمن أهميتها في: (الجرجري والجميل، 2016: ص10)

- 1- حلقة وصل بين القادة والمرؤوسين، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مجال العمل المنظمي وليس الفردي.
- 2- تُركز على فعالية القادة في ضوء الحقائق التي تواجهها منظماتهم.
- 3- مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يُحقق أهداف المنظمة.
- 4- تُعد المظلة التي تتضمن كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات بهدف تحقيق القيادة الموزعة للوصول إلى عملية ابتكار القيمة.
- 5- استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات الإدارية التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

بينما حددها (محمد، 2018: ص365) في:

- 1- إتباع نمط جديد في التفكير المنطقي.
- 2- إيجاد مناطق بكر في السوق.

3- تُساهم في تحقيق نقلة نوعية في التنظيم الإداري وبتكلفة مُخفضة.

وتُحدد الدراسة أهميتها في تركيزها على التنظيم المتكامل لبرامج الدراسات العليا من خلال القيادة الفاعلة والأخذ بالتوجهات التي تخدم مُتطلباتها للوصول إلى بناء برامج نوعية تُلبّي سوق العمل في احتياجاته المُستقبلية.

أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

تباينت الدراسات في مسمى أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، فمنهم من أطلق عليها أبعاد مثل (Mauborgne & Kim, 2015) ومنهم من صنّفها عمليات مثل الروبي (2019)، ومنهم من قال أنها خيارات مثل صديق وإبراهيم (2019)، ومنهم من أضاف أنها مؤشرات مثل الحوراني (2017)، وستبنى هذه الدراسة مسمى الأبعاد لأنها تتفق مع مَن طوّر هذه الإستراتيجية والمتمثل في Mauborgne & Kim من جهة، وتبني أغلب الدراسات له من جهة أخرى، وستكون على النحو التالي:

1- الزيادة؛ وتعني زيادة بعض الأمور التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات للمستهلك، وتُحقق المنظمة بهذا السلوك التفوق التنافسي على منافسيها، إذ يُمكن أن تُحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء، وتتمثل بالجامعات في تفعيل عملية استثمار بكافة صورته، وتسويق خدماتها البحثية والاستشارية، والتركيز على حصول برامجها وكلياتها على الاعتماد الأكاديمي بهدف رفع كفاءتها الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي سيُكسبها طلبة جُدد وأكاديميين ذوي خبرات احترافية للعمل بها.

2- الاستبعاد؛ ويُركز على استبعاد العناصر غير الضرورية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة، ويتمثل ذلك بالجامعات في ميكنة العمليات الإدارية والمالية؛ مما أدى إلى وجود بطالة في الكوادر البشرية التي أصبحت عبئاً يجب التخلص منه، واستبعاد بعض البرامج الدراسية المتكررة، وإلغاء بعض الوحدات غير ذات الجدوى في الكليات، من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الأكاديمية والإدارية؛ بهدف ضمان تقدّم الجامعات وتمييزها عن مثيلاتها.

3- التقليص؛ ويقوم على تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، ويُمكن تطبيقها في الجامعات عن طريق دمج المقررات الدراسية المتشابهة، وتشارك الكليات في الاستفادة من مرافقها بدلاً عن تحميل الجامعات مبالغ إنشاء مرافق لكل كلية كل على حدة، مع ضرورة ضمان قيام الجامعات بواجبها تجاه مُجتمعها ووطنها.

4- الابتكار؛ وتتصف به المنظمات التي تستطيع تحويل الأفكار الخلاقية إلى مُخرجات نوعية، حيث يُعتبر الابتكار سمة تميّز المنظمات عن بعضها في ظل البيئات المتغيرة، ويُمكن أن تبرز ملامحه في الجامعات من خلال افتتاح تخصصات ترتبط بالاحتياجات

الأنبية والتنبؤات المستقبلية مثل الأمن السيبراني، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، وتطوير آليات غير تقليدية لإجراءات العمل مثل الأتمتة الإلكترونية.

وتتسم هذه الأبعاد بإمكانية تطبيقها كإطار عام في برامج الدراسات العليا؛ لأن التطوير والبحث عن الجديد توجه تسعى عمادة الدراسات العليا في الجامعات السعودية للأخذ به؛ لإيجاد مكان مميز لها في ظل شراسة المنافسة في البيئات التقليدية الموجودة حالياً.

عوامل تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق:

تتطلب إستراتيجية المحيط الأزرق عند تنفيذها توافر بعض العوامل التي يمكن تحديدها في: (Mauborgne & Kim, 2015)

- 1- تُوَفَّق وصياغة السيناريوهات التي تأخذ في الاعتبار كل الفئات المستهدفة في السوق.
 - 2- اختيار الموقع الذي تستطيع المنظمة الإبداع فيه، لأنها مكون مُكَمَّل لبقية منظومة العمل في البيئة المحيطة.
 - 3- تأسيس شراكة فاعلة مع جميع الفئات الرئيسة المستهدفة بالخدمات.
 - 4- تصميم المنتج المُستهدف مشفوعاً بالعمليات التي تُحقِّقه.
 - 5- مرونة الخطط التسويقية.
- وأضاف (سمرين، 2016:ص244):

- 1- التأكيد على أن جميع العاملين مستوعبون المهام والمسئوليات المُكلفين بها.
- 2- تشجيع القيادات في الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات التنفيذية.
- 3- تأجيل توجيه النقد للإجراءات المُطبقة والقرارات المُتخذة إلى ما بعد ظهور نتائجها.
- 4- تسهيل عملية التدفق المعلوماتي عن البيئات التنافسية بين كافة المستويات الإدارية.

أما (البياتي وسعيد، 2016:ص5) فحددها في:

- 1- التقدم التكنولوجي الكبير الذي أدى إلى زيادة العرض عن الطلب.
- 2- الاتجاه نحو العولمة أدى إلى صعوبة التمييز بين العلامات التجارية في الصناعات المُكتظة بالمنافسين.

وتتكامل العوامل السابقة فيما بينها لتُشكل خارطة طريق تضمن عمادة الدراسات العليا في حال الأخذ بالإستراتيجية تحقيق أهدافها المنشودة مُتجنباً التنافس ومُحققة التميز.

مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات:

يتطلب لبناء هذه الإستراتيجية في الجامعات تحديد المسارات التالية: (جلال ومتولي، 2019: صص 81- 82)

- 1- النظر إلى الخدمات التعليمية المماثلة في الجامعات الأخرى، سواء أكانت بدائل متماثلة أو متقاربة لتحقيق الميزة التنافسية لها.
- 2- النظر في المجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الجامعة، بحيث يتم التركيز على المجال الرئيس سواء أكانت تُقدم تعليماً افتراضياً أو إلكترونياً أو تعليماً مزيجاً أو حتى تعليماً كلاسيكياً، بهدف تحقيق الريادة الجامعية، الأمر الذي تنطلق معه الجامعات إلى محيطات زرقاء أوسع.
- 3- متابعة الخدمات التعليمية والخدمات المكملّة، عن طريق التكامل مع المحيط الخارجي وتقديم خدمات شاملة ومُبتكرة للطلبة والعاملين، مما يحقق إثراء للمعرفة المنتجة في الجامعة وتوظيفها في حياة الطلبة.
- 4- الإغراء الوظيفي والعاطفي للجامعة من خلال جذب الطلبة الحاليين والخريجين وربطهم وجدانياً بها.
- 5- مُتغيّر الزمن، بحيث يستمر الارتباط الوثيق بين الطلبة وجامعتهم مهما طال الزمن، ويتطلب ذلك توافر قنوات تواصل فعّالة تجعل من الطلبة سفراء للجامعة في مقار سكنهم داخلياً وخارجياً.

وأضافت (الروبي، 2019: صص 172) مساراً سادساً هو:

- 6- سلسلة المُشترين، بحيث لا تُركز فيه الجامعة على شريحة مُعينة من العملاء، بل تستهدف توسيع نطاق عملائها عن طريق الوصول إلى شرائح مُتعددة منهم.
- وتسعى مسارات الإستراتيجية إلى البدء من حيث انتهى إليه الآخرون، من خلال تقويم الوضع الراهن لعمادة الدراسات العليا، والانطلاق بعدها إلى الابتكار لتقديم خدماتها وفقاً لرؤيتها المتسقة مع رؤية الجامعة.

مداخل إستراتيجية المحيط الأزرق:

يُمكن تحديد مداخلها في: (Mauborgne & Kim, 2015, p33)

- 1- ابتكار مُنتجات جديدة غير مسبوقة، مثل شركة قوقل التي قدّمت خدمات نوعيّة جذبت لها الكثير من العملاء.

2- ابتكار تطبيقات جديدة تعمل على إعادة تعريف الأفكار مع مُحيط أحمر متواجد من أجل تعزيز كفاءتها الداخلية، وتبتعد عن مراقبة المنافسين التي تُعتبر أنشطة خارجية.

ويتبين من المدخلين أنَّهما يُركزان على الابتكار - أي ابتكار القيمة - لتحقيق الميزة التنافسية، بغض النظر عن الأسلوب المُستخدم سواء أكان مُنتج أم تطبيق.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في الجامعات:

نشأة مفهوم التنافسية:

كانت بداية ظهور مصطلح التنافسية في الفترة 1981- 1987، حيث حصل عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق. (الحوت وآخرا، 2016: ص7)

وتأتي الجامعات كأبرز المنظمات التي يجب أن تهتم بتحقيق الميزة التنافسية لبرامجها، على اعتبار أنها بيوت خبرة وقائدة لمؤسسات المجتمع، وتضطلع بدور محوري في تحقيق التنمية المستدامة.

مفهوم التنافسية:

يُعرفها حسنين وأمنة (2020) بأنها "الخاصية التي تُميّز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتُحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تُجاه الأطراف المختلفة". (ص209)

ويُعرف العباد (2017) الميزة التنافسية في البيئة الجامعية بأنها "قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومُخرجاتها بما يُحقق أهدافها المحلية والعالمية، ويضمن لها الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى عالي؛ الأمر الذي سُمساعد في حصولها على مراكز مُتقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (ص5)

وتتفق جميع التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة، ويتمثل هذا الاتفاق في القدرة على تميّز هذه المنظمة عن غيرها في مجال عملها بشكل يجعلها بيئات جاذبة للعملاء.

أهمية الميزة التنافسية:

تتضح جلياً أهمية الميزة التنافسية للمُنظمات بشكل عام جرّاء ما تُحقّقه لها من فوائد كثيرة تجعلها في صدارة الترتيب ومطلب للكثير من جهات سوق العمل، ومن هذه الإيجابيات ما يلي: (العباد، 2017:ص5)

- 1- تحقيق ميزة نسبية دائمة ومُستمرة في خفض تكاليف المُنتجات وتحسين جودتها.
- 2- تعتمد على أكثر من إستراتيجية مثل إستراتيجية التميّز أو التركيز أو قيادة التكلفة الشاملة.
- 3- تُحقّق قيمة مُضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة.

أما في المؤسسات التعليمية فتتلخص أهميتها في:

- 1- تُحقّق نوع من الجودة في كل الأنشطة؛ مما يجعل مُخرجاتها ذات جودة أعلى.
- 2- تطوير أهم مجالات الإنتاج وهم الأفراد، وتلاحمها بالبيئة الخارجية؛ على اعتبار أنها تمد سوق العمل بالخريجين الذي يحتاجهم المجتمع.
- 3- تحوّل النسبة النسبية فيها إلى الميزة التنافسية عن طريق الإبداع التنافسي.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي في: (القرىوتي وآخرون، 2014:صص 38- 39)

- 1- تعدد الفرص نتيجة تحرير التجارة العالمية، بناءً على اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- 2- توافر المعلومات المتاحة عن الأسواق الدولية نتيجة التدفق المعلوماتي للتقنية.
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المُختلفة، وبين المنظمة وبين فروعها.
- 4- كثرة نتائج الأبحاث العلمية، والأخذ باستراتيجيات الإبداع والابتكار، بسبب عمليات التطوير الكبيرة.
- 5- مطالبة سوق العمل بضرورة اهتمام الجامعات بنوعية مُخرجاتها وجودتها.
- 6- انتشار التعليم الجامعي سواءً في مدن المركز أو في الأطراف.

وتنحصر أهمية الميزة التنافسية في قدرتها بالجامعات على التفاعل الإيجابي مع كُّل المتغيرات المُستجدة في مُحيطها المحلي والإقليمي والدولي؛ جرّاء قدرتها على استحداث برامج ذات أولوية تنافسية وسبق مجتمعي.

أهداف الميزة التنافسية

- تتلخص أهداف الميزة التنافسية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في: (Mowery, 2012, pp.12-13)
- 1- البحث عن فرص تسويقية جديدة.
 - 2- دخول مجال تنافسي جديد؛ إما سوق جديدة، أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات أو الخدمات.
 - 3- تشكيل رؤية مُستقبلية لصياغة أهداف جديدة للجامعة، وتحديد الفرص المتميزة المراد اقتناصها.
 - 4- إنشاء مجالس استشارية يكون أعضائها من الكفاءات المحلية والدولية؛ بهدف بناء الرؤية المُستقبلية للجامعة بناءً على معايير التنافس العالمي.
 - 5- تحديد صفات المُخرجات التي يتطلبها سوق العمل من الجامعة.
 - 6- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث العلمية في مجلات علمية مُصنَّفة عالمياً.
 - 7- التعاون بين الجامعة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل خبرات الأعضاء والمنح الطلابية والبحثية وجميع المجالات ذات العلاقة.
- وتمثل الأهداف أعلاه غاية كل جامعة أن تُحققها نتيجة شموليتها لوظائفها الأساسية، وإن كانت خدمة المجتمع غير واضحة؛ إلا أنها تدخل ضمنياً في بعض الأهداف.

خصائص الميزة التنافسية

- تتسم الميزة التنافسية بعدد من الخصائص تتلخص فيما يلي: (حسنين ومحمد، 2020، صص 209- 210)
- 1- تحقيق السبق على المدى الطويل.
 - 2- النسبية بالمقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات متباينة.
 - 3- المواءمة بين مُعطيات البيئة الخارجية وإمكانات البيئة الداخلية.
 - 4- المرونة؛ بحيث يُمكن الأخذ بالبدائل التنافسية بسهولة.
 - 5- تناسب الميزة التنافسية المُطبقة مع الأهداف المرسومة والنتائج المتوخاة.

بينما تكمن خصائصها في البيئة الجامعية في: (أحمد وسعيد، 2015: ص 130-131)

- 1- التفرد بالأصول الإستراتيجية في الجامعة سواءً الخاصة بالطلبة والإداريين وهيئة التدريس أو بالموارد المتعلقة بالأمور المادية والمالية والتقنية.
- 2- التفرد في الحراك التنظيمي؛ بحيث يُراعى المتغيرات المهنية والتقنية التي تُحقق لها التنافسية محلياً ودولياً.
- 3- التميز على اعتبار أنها المرجع لغيرها من مثيلاتها بما تتضمنه من أطر تنظيمية وتعليمية وبحثية.

وأضاف (الوادي والزعبي، 2011: ص 64)

- 4- القيادة خارجياً؛ جرأً ورغبات وحاجات عملاء الجامعة.
- بينما لُخصت بعض خصائص الميزة التنافسية للجامعات في: (الخوالدة، 2018: ص 138)
- 5- إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية والعمل التعليمي بمنظور عالمي.
- 6- تعظيم الاستفادة من الجامعات الأجنبية، بهدف جذب العقول والكفاءات.
- 7- التوسع في التعليم عن بُعد، والاستفادة منه كمجال لتوسيع التعاون الدولي.
- 8- إنشاء مراكز للتميز، تسعى للجمع بين الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ولعل ما ذُكر من خصائص آنفاً يُبرر لجميع المنظمات عامة والجامعات تحديداً جعل الميزة التنافسية غاية تتسم بالاستمرارية في تعاملاتها وخدماتها التي تُقدمها، بهدف ضمان جودتها من جهة، وكسب أكبر قدر ممكن من السوق التي تستهدفه ببرامجها.

أبعاد الميزة التنافسية

اتفقت الكثير من الدراسات على أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في: (شليبي، 2018: ص 35-37)، (الشمري، 2015: ص 53)، (الصالح، 2012: ص 295)

- 1- الكلفة؛ وتعني تكييف العمليات الإنتاجية عن طريق تقليص أو إلغاء النشاطات التي لا تُحقق قيمة مضافة للمنظمة، كما تستهدف تصميم وتسويق المنتج والخدمة المُقدمة بأقل تكلفة ممكنة مقارنةً مع منافسيها، مما يُحقق لها مُنتج وخدمة بكلفة أقل ومستوى جودة عالي.
- 2- الجودة؛ وتُستهدف تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات العملاء، وتتطلب هذه الغاية من المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز المتمثلة في أنشطة حلقة القيمة،

واستغلال الكفاءات والتقنية المتطورة، والترويج الفعّال لزيادة حصتها السوقية؛ مما يجعلها قادرة على الجمع بين النوعية والأداء الذي يخلقان قيمة مضافة للعملاء.

3- المرونة؛ وهي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء المتجددة، ويمكن إسقاط هذا المفهوم على الجامعات من خلال مواكبتها للتحديات والتغيرات، والعمل على إجراء التعديلات بشكل مستمر على خططها وإستراتيجياتها بناءً على احتياجات مجتمعاتها المحلي والدولي من جهة، وظروف البيئة التنافسية المحيطة من جهة أخرى؛ الأمر الذي يجعلها في حراك دائم تلبية للسوق التعليمي.

4- الإبداع والابتكار؛ ويتطلب ذلك توافر إبداع فكري في الجامعات يتواءم مع الإمكانيات المتاحة لإحداث التمايز بينها وبين مثيلاتها، ويمثل غياب هذه السمة جعلها نسخة مكررة بحيث لا يمكن لها تحقيق الميزة التنافسية نهائياً.

5- الاستمرارية؛ وتعني استدامة الميزة التنافسية من خلال اكتساب الجامعات لمزايا جديدة تدعم ديمومتها وتُحقق تقدماً في مركزها التنافسي مقارنة بنظيراتها المنافسة، من خلال قدرتها على توليد عوائد تفوق عوائد المنافسين.

ويرى الباحث أن الأربعة الأبعاد الأولى هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، بينما الخامس يأتي مكملاً لبقية كل بُعد، وهذا ما جعله يكتفي بها كأبعاد في محور الميزة التنافسية في هذه الدراسة.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

تحتاج الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية إلى متطلبات داخلية وخارجية، وتمثل في: (أرحيم، 2018: صص 60- 65)، و(العبد اللطيف، 2020: صص 196) و(عبد الهادي، 2015: صص 454)

1- المتطلبات الداخلية؛ ويمكن إيجازها في:

- القيادة الجامعية.
- الموارد والكفاءات.
- الثقافة التنظيمية.
- البنية التحتية.
- التوجه الإستراتيجي.

2- المتطلبات الخارجية؛ وتمثل في:

- الدعم الحكومي.

- المجتمع المحيط.
- احتياجات سوق العمل.
- المعايير الدولية.

كما يقع على الجامعات عبء كبير في قيادة مؤسسات المجتمع الأخرى على اعتبار أنها بيوت خبرة تسعى بكل طاقاتها البشرية ومواردها المالية إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهذا لن يتأتى إلا بالأخذ بالمتطلبات التالية: (شليبي، 2018: ص 49-68)

1- تطبيق المداخل الإدارية الحديثة؛ مثل:

- إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتماد الأكاديمي.
- الإدارة الإستراتيجية.
- التخطيط الإستراتيجي.
- إعادة هندسة العمليات.
- إدارة الأزمات.
- الإدارة الالكترونية.

2- الموارد؛ وصنّفها إلى:

- موارد ملموسة؛ وتتضمن الموارد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية.
- موارد غير ملموسة؛ وتتمثل في الجودة والتقنية والمعلومات والمعرفة.

3- الموارد البشرية والكفاءات؛ ويُمكن تحقيقها عن طريق:

- الاستراتيجيات الناشئة.
- تعزيز القدرة التنافسية.

4- الإبداع؛ ويشتمل على:

- الإبداع التقني.
- الإبداع الإداري.

وتؤكد الدراسة الحالية على أهمية الميزة التنافسية من خلال إجماع الكثير من الأدبيات المتعلقة بها على الأخذ بهذه المتطلبات المتشعبة، والتي ترتبط بكافة مكونات أي منظمة - والجامعات - أحدها، بل تجاوزت ذلك إلى جعلها أساس لكافة منطلقاتها العلمية والأكاديمية والبحثية حتى تضمن لها مكانة تُميّزها عن منافسيها.

الدراسات السابقة:

يتم في هذا الجزء استعراض أبرز وأحدث الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الرئيسيين؛ حيث تم تقسيم دراسات كل مُتغير إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية على النحو التالي:

الدراسات العربية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

- دراسة الروبي (2019) وهدفت إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (214) عضو هيئة تدريس من كليات التربية والتجارة والآداب والعلوم والطب البيطري والصيدلة، وتوصلت إلى ضرورة استحداث الجامعة لبرامج لم يسبقها إليها أحد، بهدف تحقيق الريادة والهيمنة في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.
- دراسة جلال؛ ومتولي (2019) وهدفت إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (387) عضو هيئة التدريس وطالب بالكلية، وقدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق تضمنت الأهداف والمرتكزات والإجراءات والمراحل والمعوقات.
- دراسة المليكي والجحاي (2019) وهدفت إلى تطوير أداة تحتوي على خصائص مجموعة أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت المنهج التحليلي والتطويري من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتوصلت إلى تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي من ضمنها إستراتيجية المحيط الأزرق.
- دراسة الجرجري والجميل (2018) وهدفت إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق مُتطلبات الجامعة الريادية ببعض الجامعات الحكومية والأهلية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (239) وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومُتطلبات الجامعة الريادية.
- دراسة عمّار وعباس (2017) وهدفت إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بُغية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي،

وتوصلت إلى أنه يُمكن الاستفادة من تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال وجود قيادة واعية لتنفيذ عملياتها، ونشر قيم الإبداع والابتكار والتميز داخل مؤسسات التعليم الجامعي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

- دراسة (AbuHasan&et al,2017) وهدفت إلى تحديد الطريق نحو تميز الجامعات الماليزية من خلال مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت إلى إعادة هيكلة الكليات وتقديم برامج أكاديمية فريدة، وتحويل الهياكل البحثية من أجل تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي، كما أظهرت تحسناً في الأداء والكفاءة.
- دراسة (Orem,2016) وهدفت إلى البحث عن نموذج مالي يُمكن من خلاله إنشاء تعليم خاص نظراً لصعوبة الاستدامة المالية طويلة المدى لمثل هذا النوع من التعليم، وذلك باستخدام تقنيات إستراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت إلى وضع إستراتيجية لإنشاء تعليم خاص يكون في متناول الكثير من طلابه من خلال تقليل المصروفات؛ بهدف اختيار تعليم عالي الجودة.
- دراسة (Ricardo,2016) وهدفت إلى تصميم إستراتيجية تسويقية للتعليم العالي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى حاجة نظام التعليم العالي إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؛ لقدرتها على إحداث الابتكارات الجذرية التي تُساعد برامج التعليم الحديثة على الاستمرارية ومواكبة التطورات المتلاحقة، وتلبية احتياجات نماذج التعليم المعاصر.
- دراسة (Cohen &et al,2015) وهدفت إلى كيف تُغيّر تكنولوجيا التعليم والتعلم في التعليم العالي وعلى وجه التحديد في تصميم وتقديم برامج الدراسات العليا من خلال إستراتيجية المحيطات الزرقاء، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين والباحثين، وتوصلت إلى ازدياد الطلب على التسجيل عبر الإنترنت في التعليم العالي، وبروز نماذج مبتكرة من برامج الدراسات العليا لأنظمة المعلومات.
- دراسة (Alhaddi,2014) وهدفت إلى إبراز دور إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال كونها مُحرك لتحقيق ابتكار القيمة، وتوصلت الدراسة إلى دمج

إستراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة في إطار مفاهيمي متكامل يُمكن مديرو المنظمات من استخدامها كموجهات لتطوير إستراتيجية منظماتهم. دراسة (Robert, 2012) وهدفت إلى وضع خطة تسويقية لمساعدة المؤسسات الأكاديمية لاكتلاك برامج لمهن التعلم الإلكتروني عن طريق الاعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق، وطبقت نموذج MSIS2006 لدمج التعلم الإلكتروني كمسار وظيفي في برامج الدراسات العليا، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وطبقت الدراسة على جامعة عامة في غرب الولايات المتحدة، وتوصلت إلى قدرة إستراتيجية المحيط الأزرق على تزويد الطلبة بإمكانية الوصول إلى فرص عمل إضافية أثناء استعدادهم للعمل من خلال دمج المسار المهني العادي بالتعلم الإلكتروني.

التعليق على الدراسات المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

- تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق فقط، بينما تختلف عنها في تناولها لمتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع في هذه الدراسة، حيث تنوع المتغير التابع فيها بين اليقظة التنافسية عند الروبي (2019)، والريادة والهيمنة عند جلال ومتولي (2019)، والجامعة الريادية عند الجرجري والجميل (2018)، والاستدامة المالية عند (Orem 2016)، وربطها بتسويق الخدمات التعليمية عند كل من (Robert 2012) و (Ricardo 2016)، واتفقت مع دراسة عمّار وعباس (2017) في تناولها للمتغيرين " إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية".
- وتتنفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي مع اختلاف الأسلوب، حيث تماثلت هذه الدراسة مع دراسة كل من الجرجري والجميل (2018) و (Cohen & et al 2015) التي استخدمت الأسلوب المسحي، بينما اختلفت مع دراسة المليكي والجحاي (2019) التي استخدمت الأسلوب التحليلي والتطويري، ودراسة عمّار وعباس (2017) التي استخدمت الأسلوب الوثائقي.
- وتتنفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة الروبي (2019) و جلال ومتولي (2019) و (Orem 2016) و (Ricardo 2016)، بينما اختلفت مع كل من دراسة (Robert 2012) التي استخدمت نموذج MSIS2006.
- وتتنفق عينة الدراسة الحالية مع جميع عينات الدراسات السابقة التي طبقت الأساليب الميدانية، حيث تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات.

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

• الدراسات العربية

- دراسة العبد اللطيف (2020) وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ضرورة تبني الجامعات للمعلومات والمهارات المتوائمة مع المعايير العالمية في مخرجاتها بجميع التخصصات لكي تُحقق الميزة التنافسية، وتطوير البحث العلمي كأولوية يتوجب على الجامعات النظر إليها بعمق متى ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية لها.
- دراسة حسنين ومحمد (2020) وهدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة على جامعة الملك خالد- واستخدمت المناهج التالية: التاريخي، الاستنباطي، دراسة حالة، والوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن الانتقائية في استقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وحصولهم على مكافآت نظير خدماتهم، وتوزيع الجامعة للأجور بعدالة، والتخطيط للقوى العاملة وفق خطط الإنتاج والعمل مستقبلاً، عوامل تُساعد في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة القحطاني (2019) وهدفت إلى تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (63) عضواً، وتوصلت إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية في في اتخاذ القرار بجامعة الإمام في ضوء رؤية 2030 كانت بدرجة كلية بلغت 69.5.
- دراسة مياً وشمه (2019) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعة تشرين باللاذقية، من خلال معرفة دور كل من البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي. وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج للدراسة ومنهجية المسح، وقام بتوزيع الاستبانة على 319 فرد من كادر العاملين في الجامعة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية طردية مقبولة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهم هي أن هناك دوراً كبيراً لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية من خلال الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.
- دراسة منصور وأبو شاويش (2018) وهدفت إلى قياس متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في كل من جامعتي الأقصى وغزه، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة،

- وتكونت عينة الدراسة من (73) من العاملين في الوظائف الإشرافية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية، وغياب سياسات استقطاب العاملين وترقيتهم.
- دراسة آل سعدي (2017) وهدفت إلى توضيح العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (1937) منها (304) قيادي و(1633) عضو هيئة تدريس من جامعات الملك سعود وخالد وفيصل وأم القرى وحائل، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.
 - دراسة المطلق (2017) وهدفت إلى معرفة درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية بالجامعات السعودية الناشئة، وعلى العلاقة بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعات جازان وحائل والجوف، وتوصلت إلى موافقة أفراد الدراسة على الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية بدرجة عالية في مجالي التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة أهمية الآليات المقترحة ودرجة أهمية الميزة التنافسية.
 - الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية
 - دراسة (Ekeagbara&et al,2019) وهدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي تُحقق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (60) عضواً، وتوصلت إلى أن أبرز الاستراتيجيات هي "قيادة التكلفة، تمايز الخدمة، التركيز على التكلفة، التكامل، والتنوع".
 - دراسة (Widiati& Sefudin,2019) وهدفت إلى إيجاد ميزة تنافسية مُستدامة لمؤسسات التعليم العالي في خدمة السوق المتخصصة، واستخدمت المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث جامعات، وتوصلت إلى أن القدرة المالية، الأصول الثابتة، والموقع الجغرافي، الموارد البشرية، والشراكة، التقنية، القدرة التنظيمية، وولاء المستهلكين؛ تمثل مزايا تنافسية مُستدامة، إضافة إلى أن وضوح رؤية مؤسسات التعليم العالي تُسهّل تحديد إستراتيجيتها وقدراتها ومواردها التي تمتلكها.
 - دراسة (Kireeva&et al,2018) وهدفت إلى تحديد مكونات القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وريادة الأعمال الأكاديمية، وإيجاد الصلة

المفاهيمية بين هذه المكونات، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت إلى أن الجامعات ستُحقق تقدماً في مراكز التصنيف العالمية متى ما طوّرت من إستراتيجيات تطويرية لمعهد ريادة الأعمال من خلال تطوير البنية التحتية والخريجين والبرامج التعليمية وتوجيه الموارد المالية لتطوير أنشطتها.

- دراسة (Supe&et al,2018) وهدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي المعتمد على استقراء الأدب النظري للموضوع، وتكونت العينة من (20) مقالة تم تحليلها، وتوصلت إلى تأثير القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالعوامل الداخلية التي تتكون من البيئة الخارجية، وضرورة تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات من أجل خلق مزايا تنافسية فيها.
- دراسة (Oktem& Dusan,2018) وهدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية المُستدامة، واستخدمت المنهجية الاستكشافية القائمة على الأدب النظري لمشكلة الدراسة، وتوصلت إلى أن العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في العلاقة بين الطالب والأستاذ، ومشاركة الطلبة في المسابقات، الحصول على الاعتماد من المؤسسات ذات السمعة الطيبة، كما تم الموافقة على العملاء والتغذية العكسية لتحسين الجودة بسبب العقلية السلبية للطلبة، وأكدت على أهمية الإدارة الفعالة لتحقيق هذه المزايا لمؤسسات التعليم العالي.
- دراسة (Kalenuk& Dyakon,2016) وهدفت إلى الكشف عن أنواع المزايا التنافسية لنظام التعليم العالي في سياق العولمة وتنمية المجتمع الأوكراني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة التحليل الكامل للتحديات السياسية والاقتصادية المحتملة بهدف اتخاذ قرارات شاملة لتطوير سياسة التعليم، وتعزيز ميزانية تحقيق القدرة التنافسية، وتصنيف الجامعات إلى جامعات بحثية وأخرى كلاسيكية وثالثة مؤسسات صغيرة الحجم تتكامل فيما بينها لتحقيق مبدأ المساواة والقدرة التنافسية التي تستهدف تلبية مطالب المجتمع.

التعليق على الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات العربية السابقة في تناول مُتغير الميزة التنافسية، وتختلف معها في المتغير المستقل، إذ ربطت كل من دراسة العبد اللطيف (2020) والقحطاني (2019) الميزة التنافسية برؤية المملكة 2030، ودراسة ميا وشمه (2019) بأبعاد المعرفة، ودراسة منصور وأبو شاويش (2018) بمتطلبات الشفافية الإدارية، ودراسة آل سعدي (2017) بعلاقتها برأس المال الفكري، وأليات الاستثمار المعرفي عند المطلق (2017)، بينما تراوحت الدراسات

الأجنبية بين تناول الإستراتيجيات والعوامل والمزايا التي تُحقق الميزة التنافسية كما عند (Ekeagbara & al (2019) و (Supe & al (2018) و (Oktem & Dusan (2018) و (Kalenuk & Dyakon (2016) أما دراسة (Widiati & Sefudin (2019) فربطتها بخدمة السوق المتخصصة، وحددت دراسة (Kireeva & al (2018) مكوناتها بالجامعات.

• وتتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي مع اختلاف الأسلوب، عدا دراسة (Widiati & Sefudin (2019) التي استخدمت المنهج النوعي، فعلى سبيل المثال دراسة العبد اللطيف (2020) وحسنين ومحمد (2020) استخدمت الوصفي التحليلي، وبعضها الأسلوب الإرتباطي مثل دراستي المطلق (2017) وآل سعدي (2017)، والوثائقي مثل دراسة كل من (Kireeva & al (2018) و (Supe & al (2018) و (Oktem & Dusan (2018)، واتفقت تماماً في استخدام المنهج الوصف المسحي مع دراسة كل من القحطاني (2019) و (Ekeagbara & al (2019).

• وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة ذات المناهج الميدانية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومنها على سبيل المثال دراسة كل من المطلق (2017) و (Ekeagbara & al (2019).

• وتباين عينة الدراسة الحالية مع عينات الدراسات السابقة، فمنها ما اتفق معها في التطبيق على أعضاء هيئة التدريس مثل دراسة كل من القحطاني (2019) و (Ekeagbara & al (2019) ومياً وشمه (2019)، بينما اختلفت مع دراسة منصور وأبو شوايش (2018) وجزئياً مع آل سعدي (2017) والمطلق (2017) التي طبقت على قيادات الجامعات، أما دراسة (Supe & al (2018) التي قامت بتحليل 20 مقالة تتصل بمشكلة الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وفقاً لمتغيري الدراسة (إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية)

- صياغة عنوان الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة.
- كتابة الإطار النظري.
- بناء أداة الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية من خلال نتائج الدراسات السابقة.

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي، الذي يعني القيام بمسح إما كافة أفراد المجتمع أو نسبة كبيرة منه، ويتوقف عند وصف الظاهرة دون البحث عن السبب أو إيجاد علاقة بينها وبين ظاهرة أخرى.

2- مجتمع الدراسة: يتكون من:

- خبراء الدراسات العليا؛ وهم "وكلاء الجامعة للدراسات العليا، عمداء الدراسات العليا ووكلائها، وأعضاء مجالس عمادة الدراسات العليا" بالجامعات المختارة.
- خبراء الإدارة التربوية والتخطيط؛ وهم أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات المختارة.

جدول (2) وصف عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار		طبيعة العمل	
34,2%	82	6	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	خبراء الدراسات العليا
		9	عميد الدراسات العليا	
		24	وكيل / وكالة عمادة الدراسات العليا	
		43	عضو مجلس عمادة الدراسات العليا	
65,8%	158		خبراء الإدارة التربوية والتخطيط	
100%	240		المجموع	

يتضح من الجدول (2) أن مجموع خبراء عينة الدراسة بلغوا (240)، منهم (158) وبنسبة (65,8) خبراء الإدارة التربوية والتخطيط، بينما بلغ عدد خبراء الدراسات العليا (82) وبنسبة (34,2)، وتعود النسبة الأكبر من الخبراء للمتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط نظراً لكثرة عددهم مقارنةً بخبراء الدراسات العليا على اعتبار أنهم منفذين للبرامج.

جدول (3) وصف عينة الدراسة تبعاً للرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
25,8%	62	أستاذ
37,1%	89	أستاذ مشارك
37,1%	89	أستاذ مساعد
100%	240	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن النسبة الأكبر من الرتب العلمية كانت لرتبتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، حيث بلغ عددهم (89) ونسبة (37,1) لكلتيهما، بينما بلغ عدد الأساتذة (62) ونسبة (25,8)، ويرى الباحث أن ارتفاع عدد الأساتذة والأساتذة المشاركين مجتمعين، مقارنة بالأساتذة المساعدين منطقي لأنهم المعنيون بالتدريس في برامج الدراسات العليا والإشراف على الرسائل العلمية للطلبة.

جدول (4) وصف عينة الدراسة تبعاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	167	69,6%
أنثى	73	30,4%
المجموع	240	100%

يتضح من الجدول (4) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث؛ حيث بلغ عددهم (167) ونسبة (69,6)، بينما كان عددهم (73) ونسبة (30,4)، ويمكن تفسير ذلك بقلة المقاعد الممنوحة لهم للعمل في الدراسات العليا كعميدات أو وكيلات أو عضوات مجلس العمادة، إضافة إلى قلة عددهم في بعض أقسام الإدارة التربوية والتخطيط مقارنة بأعداد الذكور.

جدول (5) وصف عينة الدراسة تبعاً للجامعة

النسبة المئوية	التكرار	الجامعة
72,9%	175	أم القرى 48
		الملك عبد العزيز 16
		الإمام محمد بن سعود 44
		طيبة 25
		الملك خالد 32
		الملك فيصل 10
27,1%	65	القصيم 24
		الطائف 17
		تبوك 16
		جازان 8
100%	240	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن مجموع خبراء عينة الدراسة في الجامعات العريقة أكبر منه في الجامعات الناشئة، حيث بلغ عددهم في العريقة (175) وبنسبة (72,9)، بينما بلغ عددهم في الناشئة (65) وبنسبة (27,1)، ويرى الباحث أن هذه النسبة منطقية لعمق الممارسات للجامعات العريقة في الدراسات العليا مقارنة بالجامعات الناشئة.

3- أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لموائمتها لطبيعة الدراسة، وتكونت من جزئين هما:

- الجزء الأول: المتغيرات الأساسية، وتضمنت: طبيعة العمل، الرتبة العلمية، الجنس، والجامعة.
 - الجزء الثاني: محاور الدراسة، وتضمنت:
 - إستراتيجية المحيط الأزرق، وتكوّنت من الأبعاد التالية: الزيادة، التقليل، الاستبعاد، الابتكار.
 - الميزة التنافسية، وتكوّنت من الأبعاد التالية: الكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع.
- جدول (6) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط	الأبعاد
❖❖0,86	الزيادة
❖❖0,93	التقليل
❖❖0,95	الاستبعاد
❖❖0,90	الابتكار
❖❖0,96	الكلفة
❖❖0,93	الجودة
❖❖0,94	المرونة
❖❖0,96	الإبداع

❖❖ الارتباط دال عند مستوى (0,01).

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة والمجال الذي ينتمي إليه تراوحت بين (0,86) و(0,96)؛ وهي قيم عالية تؤكد صدق الأداة والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

جدول (7) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
0,76	7	الزيادة
0,88	6	التقليل
0,93	6	الاستبعاد

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الابتكار	7	0,92
الكلفة	6	0,94
الجودة	7	0,96
المرونة	6	0,95
الإبداع	6	0,95
الأداة ككل	51	0,98

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات تراوحت بين (0,76) و(0,96)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (0,98)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

رابعاً: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

إجابة سؤال الدراسة الأول:

ما درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التالية: (الزيادة، التقليل، الاستبعاد، والابتكار)؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إستراتيجية المحيط الأزرق وترتيبها تنازلياً، كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

م	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الأول	الزيادة	3,63	0,69	عالية
2	الرابع	الابتكار	3,47	0,83	عالية
3	الثاني	التقليل	3,27	0,77	متوسطة
4	الثالث	الاستبعاد	3,12	0,95	متوسطة
		المتوسط العام للمحور	3,37	0,71	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن استجابة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور إستراتيجية المحيط الأزرق كانت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط عام (3,37)، وانحراف معياري (0,71)، حيث حصل بعدا الزيادة والابتكار على درجة

عالية وبمتوسطين حسابيين بلغا (3,63 و3,47) على التوالي، ويُمكن تفسير هذه النتيجة إلى رغبة أفراد عينة الدراسة في زيادة برامج الدراسات العليا بهدف تلبية الطلب عليها، إضافة إلى أهمية المحافظة على جودتها، بينما جاء بعدا التقليل والاستبعاد بدرجة متوسطة، وبمتوسطين حسابيين بلغا (3,27 و3,12) على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتوجس أفراد عينة الدراسة بالتقليل والاستبعاد بشكل عشوائي دون خضوع ذلك إلى معايير علمية تُبرر القيام بهذين الإجراءين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من المليكي والجحاي (2019) التي أكدت على تطوير استراتيجيات مصفوفة التحليل البيئي ومن ضمنها إستراتيجية المحيط الأزرق، وعمّار وعباس (2017) التي عززت الاستفادة من تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، ودراسة Ricardo (2016) التي توصلت إلى حاجة نظام التعليم العالي إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في بُعد الزيادة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تسعى للحصول على الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج المنفذة.	4,05	0,95	عالية
2	3	تُطبّق معايير الجودة على جميع البرامج المقدمة	3,75	0,89	عالية
3	1	تستقطب برامج الدراسات العليا الكوادر المؤهلة للتدريس في البرامج الأكاديمية والإشراف على الرسائل العلمية.	3,73	0,84	عالية
4	2	تُوظّف الأساليب التقنية الحديثة في تنفيذ برامجها.	3,72	0,92	عالية
5	6	تؤاءم البرامج الأكاديمية مع مُتطلبات وظائف المستقبل.	3,60	0,91	عالية
6	5	تُضيف بعض المقررات الدراسية المتوائمة مع مُتطلبات العصر مثل الأمن السيبراني.	3,30	1,10	متوسطة
7	7	تُصمم خطة لتسويق خدماتها تتفق مع لغة السوق.	3,23	0,99	متوسطة
		المتوسط العام	3,63	0,69	عالية

يتضح من الجدول (9) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الزيادة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,63) وانحراف معياري بلغ (0,69)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية عدا العبارتين الأخيرتين، فقد جاءت بدرجة متوسطة، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى إحساس الخبراء بشقيهم بأهمية زيادة كل ما له قيمة عالية تُعظّم من برامج الدراسات العليا، وتزيد من ملائمتها للفئة المُستهدفة، وتختلف بعض عبارات هذا البعد مع نتائج الدراسات السابقة، فمثلاً العبارة رقم (5) تختلف إلى حد ما مع دراسة الروبي (2019) التي دعت الجامعة إلى استحداث برامج لم يسبقها إليها أحد، والعبارة رقم (7) تختلف مع دراسة جلال ومتولي (2019) التي قدّمت خطة تسويقية للكلية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، بينما تتفق العبارات التالية مع نتائج الدراسات السابقة، فمثلاً العبارة رقم (6) تتفق مع دراسة Abu Hasan & et al (2017) التي توصلت إلى تقديم برامج أكاديمية فريدة، والعبارة رقم (3) تتفق مع دراسة Orem (2016) التي أكدت على اختيار تعليم عالي الجودة، والعبارة (2) تتفق مع دراسة Cohen & et al (2015) التي أظهرت ازدياد الطلب على التسجيل عبر الإنترنت في برامج التعليم العالي، ودراسة Robert (2012) التي دمجت المسار المهني في برامج الدراسات العليا بالتعلم الإلكتروني.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في بُعد التقليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	م
متوسطة	0,86	3,32	تُخفف من الخدمات الروتينية المُساندة للبرامج العلمية.	1	1
متوسطة	0,99	3,32	تعمل وفق سياسة التغيير المرن في تطوير البرامج الأكاديمية.	6	2
متوسطة	0,96	3,29	تُقلل من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل.	2	3
متوسطة	0,95	3,25	تقليل الخطط الدراسية عن طريق حذف المقررات ذات الجودة الضعيفة.	5	4
متوسطة	0,94	3,24	تُخفف المدة الزمنية لبرامجها دون الإخلال بجودتها.	4	5
متوسطة	1,04	3,18	تُقلص من طول الإجراءات الإدارية عند اعتماد البرامج الأكاديمية.	3	6
متوسطة	0,77	3,27	المتوسط العام		

يتضح من الجدول (10) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد التقليل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,27) وانحراف معياري بلغ (0,77)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية مراجعة عمادة الدراسات العليا والأقسام العلمية لبرامجها العلمية وإجراءاتها الإدارية التي يرى الخبراء أنها تحتاج إلى تطوير لتواكب المستجدات ويحقق لها عوائد مُجزية، وتتفق العبارة رقم (5) إلى حد ما مع نتيجة دراسة Orem (2016) التي طالبت بتقليل المصروفات بهدف الحصول على تعليم عالي الجودة، والعبارة رقم (2) مع نتيجة دراسة Ricardo (2016) التي أكدت على مواكبة التطورات المتلاحقة وتلبية احتياج نماذج التعليم المعاصر، وتختلف نتيجة هذا البُعد بشكل كامل مع دراسة Alhaddi (2014) التي توصلت إلى استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق كموجهات لتطوير إستراتيجية مُنظمتهم

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في بُعد الاستبعاد

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يُسْتَبَعَد كل ما هو غير ضروري يتصل بالعملية الأكاديمية بهدف رفع كفاءة البرامج.	3,29	1,04	متوسطة
2	3	يتم التخلص من العمليات غير المجدية في العمل.	3,24	1,06	متوسطة
3	1	تحذف جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل.	3,10	1,08	متوسطة
4	5	يُلغى استثمار البرامج التي لا تقوم على دراسة جدوى.	3,05	1,07	متوسطة
5	4	يتم الاستغناء عن الكوادر البشرية غير المنتجة من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل العلمية.	3,04	1,20	متوسطة
6	2	تشطب البرامج الأكاديمية المكررة مع جهات مماثلة.	3,01	1,12	متوسطة
المتوسط العام			3,12	0,95	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الاستبعاد كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,12) وانحراف معياري بلغ (0,95)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة متوسطة، وتُفسر

هذه النتيجة بضعف استبعاد عمادات الدراسات العليا والأقسام العلمية لبعض الممارسات التي تزيد من التكلفة، ولا تمنح قيمة تنافسية، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إلى دراسة الروبي (2019) التي أكدت على تحقيق الريادة والهيمنة في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، ودراسة المليكي والجحاف (2019) التي صنفت إستراتيجية المحيط الأزرق من مصفوفات التحليل الاستراتيجي لتطوير الجامعات، ومع دراسة عمّار وعباس (2017) التي اشترطت توافر قيادة واعية لتنفيذ عملياتها وما ورد في هذا البعد لا يُمكن تنفيذه ما لم تُوجد هذه القيادة الواعية.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق برامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في بُعد الابتكار

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تُبنى البرامج الأكاديمية على دراسات علمية تُلبي طموح المستهدفين.	3,60	0,93	عالية
2	5	يتوافر وكالة للدراسات العليا تعمل على دعم الأفكار الابتكارية.	3,53	1,07	عالية
3	1	تُطبّق خطوات حل المشكلات فيما يواجه العمل من مُعوقات.	3,51	0,92	عالية
4	4	يتم تكيّف البرامج الأكاديمية مع التغيّرات المستمرة.	3,51	0,98	عالية
5	7	يتم العمل بثقافة الاحتراف الأكاديمي في تقديم الخدمات الأكاديمية.	3,41	0,97	عالية
6	2	تُقدّم برامج أكاديمية لم يسبقها إليها المنافسون.	3,36	1,09	متوسطة
7	6	تُقدّم مُفردات المُقررات الدراسية بطرائق مبتكرة	3,35	0,96	متوسطة
		المتوسط العام	3,47	0,83	عالية

يتضح من الجدول (12) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الابتكار كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,47) وانحراف معياري بلغ (0,83)، كما

جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية عدا العبارتين الأخيرتين، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وتعود هذه النتيجة إلى سعي عمادات الدراسات العليا والأقسام العلمية إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات نوعية، بهدف خلق احتياجات جديدة للعملاء، وإيجاد أسواق لاستثمار خدماتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمّار وعبّاس (2017) التي أكدت على نشر قيم الابتكار والتميز داخل مؤسسات التعليم الجامعي، ودراسة Abu Hasan & et al (2017) التي دعت إلى تحويل الهياكل البحثية من أجل تعزيز الابتكار، ودراسة Ricardo (2016) التي توصلت إلى قدرة إستراتيجية المحيط الأزرق على إحداث الابتكارات الجذرية التي تُساعد برامج التعليم الحديثة على الاستمرارية، ودراسة Cohen & et al (2015) إلى بروز نماذج مُبتكرة من برامج الدراسات العليا لأنظمة المعلومات.

إجابة سؤال الدراسة الثاني:

ما دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في برامج الدراسات العليا؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الميزة التنافسية وترتيبها تنازلياً، كما يلي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا

م	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الثاني	الجودة	3,72	0,82	عالية
2	الأول	الكلفة	3,56	0,76	عالية
3	الثالث	المرونة	3,50	0,90	عالية
4	الرابع	الإبداع	3,43	0,88	عالية
		المتوسط العام للمحور	3,55	0,78	عالية

يتضح من الجدول (13) أن استجابة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور الميزة التنافسية كانت بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط العام (3,55)، وانحراف معياري بلغ (0,78)، حيث حصلت جميع الأبعاد على درجة عالية، حيث انحصرت بين المتوسطين الحسابيين (3,72 و3,43)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبد اللطيف (2020) التي دعت إلى تبني الجامعات مهارات تتواءم مع المعايير العالمية

في مُخرجاتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق مع مياً وشمه (2019) التي أكدت على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، ودراسة (Widiati&Sefudin 2019) التي رأت أن وضوح رؤية مؤسسات التعليم العالي يُسهل تحديد إستراتيجياتها وقدراتها ومواردها التي تمتلكها، ودراسة (Supe& et al 2018) التي وجّهت إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات من أجل خلق ميزة تنافسية، ويرى الباحث أن ما سبق يُمكن تحقيقه من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق التي تُعد خياراً إستراتيجياً ناجحاً في هذا الشأن، وذلك من خلال وجود إدارة فعّالة كما أكدت عليه دراسة (Oktem&Duasan 2018).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في بُعد الكلفة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العقارة	رقم لعقارة	م
عالية	0,87	3,83	تطوير البرامج الأكاديمية من خلال الاعتماد على الخبرات الموجودة في الجامعة.	4	1
عالية	0,96	3,65	تقديم البرامج الأكاديمية بأسعار معتدلة مقارنة بالمنافسين.	5	2
عالية	1,00	3,61	ضبط الإجراءات المالية نتيجة تطبيق معايير الحوكمة	6	3
عالية	0,87	3,48	التقليل من المدخلات للحصول على أعلى جودة في المخرجات.	1	4
عالية	0,90	3,41	تقليل النفقات نتيجة تحقيق الكفاءة في جميع تعاملاتها.	3	5
متوسطة	1,06	3,38	تقديم برامج أكاديمية غير مسبقة من قبل المنافسين.	2	6
عالية	0,76	3,56	المتوسط العام		

يتضح من الجدول (14) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الكلفة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,56) وانحراف معياري بلغ (0,76)،

كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية، حيث انحصرت بين المتوسطين الحسابيين (3,83 - 3,41) عدا العبارة الأخيرة، فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,38)، وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء بضرورة تصميم البرامج وتقديم الخدمات وتسويقها بأقل كلفة مقارنة بمنافسيها بناءً على ما نصت عليه إستراتيجية المحيط الأزرق، بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ekeagbara & et al (2019) التي حددت قيادة التكلفة والتركيز عليها من أبرز إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق العبارة رقم (4) مع دراسة حسنين ومحمد (2020) التي أكدت على حصول الكوادر البشرية بالجامعة على مكافآت نظير خدماتهم والعدالة في توزيع الأجور بينهم، وتتفق العبارة رقم (4) مع دراسة Widiati & Sefudin (2019) التي توصلت إلى أن الموارد البشرية في الجامعات تمثل ميزة تنافسية يجب استثمارها، وتتفق العبارة رقم (6) مع دراسة Kireeva & et al (2018) التي دعت إلى توجيه الموارد المالية لتطوير أنشطة الجامعات.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في بُعد الجودة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	مواءمة خدماتها مع رؤية الجامعة المعتمدة.	3,91	0,87	عالية
2	1	التقويم المستمر لبرامجها بهدف ضمان جودتها.	3,78	0,90	عالية
3	6	الارتقاء بجودة خدماتها جرّاء توافر برنامج عمل واضح.	3,76	0,91	عالية
4	4	التقليل من الأخطاء لتعزيز جودة خدماتها باستمرار.	3,72	0,92	عالية
5	2	التطبيق الفعلي لمعايير الجودة العالمية كأساس لعملها.	3,68	0,94	عالية
6	3	تفعيل معايير الحوكمة لضمان جودة أدائها الإداري والأكاديمي.	3,63	0,93	عالية
7	7	حصول برامجها الأكاديمية على الاعتماد البرامجي.	3,57	1,04	عالية
		المتوسط العام	3,72	0,82	عالية

يتضح من الجدول (15) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الجودة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,72) وانحراف معياري بلغ (0,82)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية، حيث انحصرت بين المتوسطين الحسابيين (3,91 - 3,57) وتؤكد هذه النتيجة على أن الخبراء يُعززون قيام عمادة الدراسات العليا والأقسام العلمية بتقديم خدمات تتميز بجودة عالية تضمن الحصول على مخرجات نوعية وفقاً لمتطلبات إستراتيجية المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ekeagbara & et al (2019) التي عدت تمايز الخدمة من أبرز إستراتيجيات التي تُحقق الميزة التنافسية، وتتفق العبارة رقم (6) مع دراسة (Widiati & Sefudin (2019) التي أكدت على أن وضوح رؤية مؤسسات التعليم العالي تُسهّل تحديد قدرتها التي تمتلكها، وتتفق العبارة رقم (7) مع دراسة (Oktem & Duasan (2018) التي حثت الجامعات للحصول على الاعتماد من المؤسسات ذات السمعة الطيبة، وتختلف مع دراسة (Oktem & Duasan (2018) التي لم تتم الموافقة على العملاء والتغذية العكسية لتحسين الجودة بسبب العقلية السلبية للطلبة.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في بُعد المرونة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التنبؤ بالطلب الاجتماعي على برامجها في المستقبل.	3,56	0,99	عالية
2	4	تقويم برامجها بأساليب علمية مُتعددة.	3,53	0,98	عالية
3	3	الاستجابة للمتغيرات البيئية كميزة عن بقية المنافسين.	3,52	1,02	عالية
4	2	تلبية رغبات العملاء المُتجددة بطرح برامج متنوعة.	3,51	1,01	عالية
5	5	بناء برامجها وفق إستراتيجية تتناسب مع حجم السوق.	3,48	1,05	عالية
6	6	تفعيل التعليم عن بُعد بهدف جذب عملاء من الخارج.	3,41	1,14	عالية
		المتوسط العام	3,50	0,90	عالية

يتضح من الجدول (16) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المرونة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,50) وانحراف معياري بلغ (0,90)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية، حيث انحصرت بين المتوسطين الحسابيين (3,56 - 3,41) ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى قدرة العمادة والأقسام العلمية على التكيف مع المتغيرات المستحدثة؛ بحيث تستطيع تطوير خدماتها الحالية بهدف الحصول على عملاء أكثر في حال الأخذ بإستراتيجية المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kalenuk&Dyakon, 2016) التي دعت إلى تصنيف الجامعات بحيث تتكامل فيما بينها لتحقيق مبدأ المساواة والقدرة التنافسية التي تستهدف تلبية مطالب المجتمع، وتتفق العبارة رقم (1) مع دراسة حسنين ومحمد (2010) التي عدت التخطيط للقوى العاملة وفق خطط الإنتاج والعمل مُستقبلاً عاملاً يُساعد في تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق العبارة رقم (6) مع دراسة المطلق (2017) التي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على تطوير مجالي التعليم والتدريب كآلية من آليات الاستثمار المعرفي بدرجة عالية، وتتفق العبارة رقم (2) مع دراسة (Widiati&Sefudin, 2019) التي صنفت ولاء المستهلكين ميزة تنافسية مُستدامة.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في مجال الإبداع

رقم م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	امتلاك رأس مال فكري يتميز بالإبداع.	3,58	0,95	عالية
2	1	شروع روح الإبداع العلمي لدى منسوبيها.	3,57	0,93	عالية
3	4	إنتاج برامج إبداعية تكون علامة خاصة فيها تُميزها عن منافسيها.	3,45	1,02	عالية
4	2	تلبية احتياجات عملائها بطرائق مُبدعة.	3,44	0,95	عالية
5	5	إقناع عملائها للالتحاق ببرامجها بطرق إبداعية.	3,30	1,00	متوسطة
6	6	جذب أكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق التسويق المتميز لبرامجها.	3,25	1,04	متوسطة
		المتوسط العام	3,43	0,88	عالية

يتضح من الجدول (17) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الزيادة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,43) وانحراف معياري بلغ (0,88)، كما جاءت استجاباتهم على جميع عبارات البُعد بدرجة عالية منحصرة بين المتوسطين الحسابيين (3,58 - 3,25)، عدا العبارتين الأخيرتين، فقد جاءت بدرجة متوسطة

ويمتوسطين حسابيين بلغا (3,30 و3,25) على التوالي، وتفسر هذه النتيجة بتوافر إبداع فكري سواء أكان ذلك في تطبيق العمادة والأقسام العلمية لإستراتيجية المحيط الأزرق لبرامجها أم في تمايزها عن غيرها في الخدمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kalenuk&Dyakon 2016) التي دعت إلى تحليل التحديات الاقتصادية بهدف اتخاذ قرارات لتطوير السياسة التعليمية، وتتفق العبارة رقم (1) مع دراسة العبد اللطيف (2020) التي أكدت على الاهتمام بالبحث العلمي كأولوية متى ما أرادت الجامعات تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة المطلق (2017) التي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على الاستشارات والإنتاج العلمي فيها بدرجة عالية، وتتفق العبارة رقم (5) مع دراسة (Widiati&Sefudin 2019) التي جعلت الشراكة المجتمعية ميزة تنافسية مستدامة.

إجابة سؤال الدراسة الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية؟، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول (18) نتيجة معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية

الإبداع	المرونة	الجودة	الكلفة	الأبعاد
0,491 ❖❖	❖❖ 0,624	❖❖ 0,542	❖❖ 0,560	الزيادة
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	
0,534 ❖❖	❖❖ 0,652	❖❖ 0,571	❖❖ 0,619	التقليص
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	
0,599 ❖❖	❖❖ 0,685	❖❖ 0,612	❖❖ 0,691	الاستبعاد
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	
0,744 ❖❖	❖❖ 0,724	❖❖ 0,767	❖❖ 0,773	الابتكار
قوية	قوية	قوية	قوية	
❖❖ 0,786			إستراتيجية المحيط الأزرق	
قوية			الميزة التنافسية	

❖❖ دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين كل من أبعاد الزيادة والتقليص والاستبعاد وجميع أبعاد الميزة التنافسية، وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0,491) و(0,691)، ويُمكن إيعاز ذلك لتوجس أفراد عينة الدراسة من انعكاساتها السلبية على سير برامج الدراسات العليا، ووجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين بعد الابتكار وجميع أبعاد الميزة التنافسية، وتعود هذه النتيجة إلى أهمية الابتكار في تطوير آليات العمل تمهيداً لتحقيق الميزة التنافسية لبرامج الدراسات العليا، وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0,724) و(0,773)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجرجري والجميل (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والجامعة الريادية. كما يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,786)، مما يدل على أن 61,78% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

إجابة سؤال الدراسة الرابع:

هل يمكن التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في برامج الدراسات العليا؟ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط.

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية

المتغيرات	الارتباط	الارتباط ²	ف	الدالة	B	Beta	ت	الدالة
الثابت					0,678		4,521	0,000
استراتيجية المحيط الأزرق	0,786	0,618	384,5	0,00	0,853	0,786	19,61	0,000

يتضح من الجدول (19) أن قيمة ف بلغت (384,5) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) مما يدل على إمكانية التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

إجابة سؤال الدراسة الخامس:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية تُعزى لمتغيرات طبيعة العمل، الرتبة العلمية، الجنس، الجامعة؟ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغيرات طبيعة العمل، الجنس، الجامعة، واختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (20)

نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل

المحاور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
إستراتيجية المحيط الأزرق	خبراء الدراسات العليا	82	3,36	238	0,045	0,96 غير دالة
	خبراء الإدارة التربوية والتخطيط	158	3,37			
الميزة التنافسية	خبراء الدراسات العليا	82	3,52	238	0,421	0,67 غير دالة
	خبراء الإدارة التربوية والتخطيط	158	3,57			

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل في محوري إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,96) و(0,67) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائياً، ويُمكن تفسير ذلك بالمستوى العلمي المتماثل إلى حدٍ كبير بين خبراء الدراسات العليا والإدارة التربوية والتخطيط.

جدول (21) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
إستراتيجية المحيط الأزرق	ذكر	167	3,38	238	0,426	0,67 غير دالة
	أنثى	73	3,34			
الميزة التنافسية	ذكر	167	3,57	238	0,383	0,70 غير دالة
	أنثى	73	3,52			

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس في محوري إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,67) و(0,70) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائياً، وتُفسر النتيجة بأن الجنس لا تأثير له في ظل وضوح الأدوار وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات من قبل الجنسين.

جدول (22) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة

المحاور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
إستراتيجية المحيط الأزرق	الجامعات العريقة	175	3,32	238	1,570	0,12 غير دالة
	الجامعات الناشئة	65	3,49			
الميزة التنافسية	الجامعات العريقة	175	3,51	238	1,270	0,21 غير دالة
	الجامعات الناشئة	65	3,66			

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة في محوري إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,12) و(0,21) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائياً، وتُعزز هذه النتيجة سير الجامعات العريقة والناشئة وفقاً لللائحة الموحدة للدراسات العليا الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي "المنحل" مؤخراً رقم (1417/6/3) في جلسته السادسة وتاريخ 1417/8/26هـ

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة العلمية

المحاور	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجية المحيط الأزرق	أستاذ مساعد	62	3,52	0,66
	أستاذ مشارك	89	3,30	0,64
	أستاذ	89	3,34	0,81
الميزة التنافسية	أستاذ مساعد	62	3,72	0,67
	أستاذ مشارك	89	3,52	0,70
	أستاذ	89	3,47	0,90

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة العلمية؛ ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول (24): نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إستراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	1,866	2	0,933	1,817	0,17 غير دالة
	داخل المجموعات	121,720	237	0,514		
	المجموع	123,586	239			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	2,441	2	2,221	2,109	0,14 غير دالة
	داخل المجموعات	143,296	237	0,605		
	المجموع	145,737	239			

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة العلمية في محوري إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,17)،

(0,14) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، وتؤكد هذه النتيجة على وعي الخبراء جميعهم بغض النظر عن رُبتهم العلمية.

خامساً: ملخص النتائج والتوصيات

1- ملخص النتائج

نتيجة السؤال الأول:

أظهرت استجابات الخبراء موافقتهم على جميع أبعاد محور إستراتيجية المحيط الأزرق مُجمعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط عام بلغ (3,37) وانحراف معياري بلغ (0,71)، وجاءت نتائج الأبعاد الفرعية كما يلي:

- حصل بُعد الزيادة على درجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,63).
- حصل بُعد الابتكار على درجة عالية، وبمتوسط عام بلغ (3,47).
- حصل بُعد التقليص على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,27).
- حصل بُعد الاستبعاد على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,12).

نتيجة السؤال الثاني:

أظهرت استجابات الخبراء موافقتهم على جميع أبعاد محور الميزة التنافسية مُجمعة بدرجة عالية، وبمتوسط عام بلغ (3,55) وانحراف معياري بلغ (0,78)، وجاءت نتائج الأبعاد الفرعية كما يلي:

- حصل بُعد الكلفة على درجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,56).
- حصل بُعد الجودة على درجة عالية، وبمتوسط عام بلغ (3,72).
- حصل بُعد المرونة على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,50).
- حصل بُعد الإبداع على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,43).

نتيجة السؤال الثالث:

وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كل من أبعاد الزيادة والتقليص والاستبعاد وجميع أبعاد الميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية قوية بين بُعد الابتكار وجميع أبعاد الميزة التنافسية.

نتيجة السؤال الرابع:

إمكانية التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

نتيجة السؤال الخامس:

أظهرت استجابات الخبراء على نتائج المتغيرات الأساسية كما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير للجامعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

2- التوصيات

توصي الدراسة بناءً على ما توصلت إليه من نتائج بالآتي:

- 1- تعزيز تفعيل عمادة الدراسات العليا والأقسام العلمية لبعدي الزيادة والابتكار بهدف:
 - مواكبة الإقبال الكبير على برامج الدراسات العليا مع ضمان جودتها المستمرة.
 - مواصلة الأخذ بالأساليب الابتكارية على اعتبار أنها الوسيلة الأمثل للفوز بنسبة أكبر من العملاء المستهدفين بتقديم برامج الدراسات العليا.
- 2- تلافي القصور في تطبيق عمادة الدراسات العليا والأقسام العلمية لبعدي التقليص والاستبعاد التي أبرزت استجابات الخبراء عليها بدرجة متوسطة من خلال الأخذ بالمؤشرات التي نصت عليها الدراسة الحالية، من خلال:
 - إجراء دراسات للأراء التي تنادي بتقليص واستبعاد بعض أساليب برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية قبل الشروع في تنفيذها.
 - التركيز التام عند التقليص والاستبعاد على الإجراءات والبرامج التي لا تُضيف قيمة مُبتكرة لطبيعة العمل وآليات تسويقه.
- 3- التأكيد على دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلى وجود قصور فيها وهي:
 - تقديم برامج أكاديمية غير مسبوقة من قبل المنافسين.
 - انتهاج طرق إبداعية لإقناع عملائها لالتحاق ببرامجها.
 - التسويق المتميز للبرامج التي تُقدمها بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة.
- 4- تعزيز الابتكار كممارسة عملية في برامج الدراسات العليا، بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها في المجالين التاليين:

-
- تنفيذ البرامج؛ بهدف جذب الفئة المُستهدفة، وموائمتها للأهداف المرسومة، وتحقيقها للنتائج المرجوة.
 - تسويق البرامج؛ بهدف كسب أكبر مساحة من السوق المتاحة، والفوز بأعلى نسبة من العملاء.

قائمة المراجع

1- المراجع العربية

- أحمد، أسامة؛ سعيد، منال. (2015). تصور مُقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد- دراسة ميدانية- مجلة كلية التربية بأسسيوط، 31(3)، 647- 726
- أحمد، محمد. (2010). إستراتيجية المحيط الأزرق بدلاً عن البحر الأحمر. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة دمشق.
- أرحيم، سامية. (2018). درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الأشقر، أحمد محمد؛ والهنداوي، أحمد عبدالفتاح. (2017). تصور مُقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (3)، 528- 611
- آل سعدي، يحي عائض. (2017). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- البدراني، إيمان محمد. (2017). إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي. مجلة الإدارة والاقتصاد. 40(110)، 183- 199
- البدوي، أمل محمد. (2017). رؤية مُقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية المتخصصة، 6(11)، 124- 154
- البياتي، فائز؛ وسعيد، عباس. (2016). المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية المأمون. (27)، 125- 158
- جرجنازي، وعد عبداللطيف. (2018). أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية- (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية.
- جلال، أبو بكر أحمد؛ ومتولي، التهامي محمد. (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية. 34(4)، 66- 157

- حسنين، محمد؛ ومحمد، أمينة. (2020). فاعلية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (39)، 194- 223
- الحوراني، يوسف موسى. (2017). مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخليوي، ليلى سليمان. (2108). جودة أداء نظام تقييم أعضاء هيئة التدريس وتأثيره على الإستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 19(4)، 487- 516
- الخوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مُقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 134- 150
- الدُعمي علاء. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة. مجلة دراسات مُحاسبية ومالية. 7(21)، 33- 70
- رؤوف، رعد عدنان. (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. مجلة تنمية الرافدين، 32(98)، 317- 335
- سميرين، خليل يوسف. (2016). عن الاستراتيجية. مُترجم، مكتبة العبيكان: الرياض
- السوسي، يوسف رزق. (2015). درجة ممارسات الكليات التقنية في مُحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- شلبي، أماني عبد العظيم. (2018). مُتطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الشمري، محمد فهّاد. (2015). درجة توافر مُتطلبات إنتاج المعرفة كمُدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 35(2)، 45- 66
- الصالح، عثمان عبدالله. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. (رسالة دكتوراه). كلية التربية. جامعة أم القرى.
- طالب، علاء فرحان؛ محمود، زينب مكي. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المُستدامة. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمّان.
- العباد، عبد الله حمد. (2017). نموذج مُقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية المُتخصصة، 6(3)، 1- 22

- عبد العزيز، أحمد محمد. (2016). دور هندسة القيمة في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر الدولي بعنوان: توجهات إستراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل- ، 13- 168
- العبد اللطيف، عماد سيف. (2020). تصور مُقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (119)، 181- 204
- عبد الهادي، أميره. (2015). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، 2(7)، 389- 509
- عمّار، إيمان؛ وميمون، ياسر. (2017). المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات العربية. المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، 62- 69
- عمر، أميره محمد. (2017). أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. (3)8. 539- 561
- عيادروس، أحمد نجم الدين. (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 26(101)، 75- 76
- القحطاني، ريم ثابت. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(15)، 51- 79
- القريوتي، موسى وآخرون. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية بالأردن، 41(1)، 37- 55
- المطلق، تركي علي. (2017). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 261- 299
- المليكي، محمد؛ والجحافي، فهد. (2019). أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية - مجلة القلم. 6(12). 310- 340
- منصور، منصور؛ وأبو شاويش، صابرين. (2018). متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 2(2)، 151- 176.

- ميا، علي؛ وشمه سمير. (2019). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات القانونية، 41(2)، 169-186
- الوادي، محمود؛ والزعبي، علي. (2011). مُستلزمات إدارة الجودة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية -دراسة تحليلية- .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 4(8)، 60-95

2- المراجع الأجنبية

- Alhaddi, H. (2014). Blue ocean strategy and sustainability for strategic management", *International conference on Business ,Management and Governance*, ,82(16):,125-132
- Bragança, Ricardo, (2016). International Association for Development of the Information Society, Paper presented at the International Conferences on Internet Technologies & Society (ITS), Education Technologies (ICEduTECH), and Sustainability, Technology and Education (STE), Melbourne, Australia, Dec 6-8.
- Cohen, Maxine S.(2015). The Next Decade of Online Learning in Higher Education: Blue Ocean strategies for the Design and Delivery of Graduate IS Programs, St Americas Conference on Information System, Puerto Rico.1-421
- Ekeagbara Jane A. ,Ogunnaike, OlalekeOluseye , IbidunniAyodotun Stephen , Kehinde, Busola Elizabeth. (2019). Competitive Strategies In Higher Education: Scale Development, Review of Economy Business Studies, 12(1): 79-93
- EndahWidiati&AkhmadSefudin. (2019). Higher Education Strategy: Sustainable Competitive Advantages in Niche Market Segment, Sustainable Competitive in International Conference on Economics Management, and Accounting, KnE Social Sciences, 311-327
- Ernst & Young. (2012). University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change. Ernst & Young, Australia.
- Fauziah Abu Hasan1, Ibrahim Komoo, MohdNazliMohd Nor1 AndZailani Abdullah, (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.

-
- Kim ,W. Chan , Mauborgne. Renee .(2005)," Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, p.18
 - LrynaKalenuk&AntoninaDyakon. (2016). Competitive advantages of the national higher education system in the context of globalization, Economics & Education, 1(1): 7-10
 - Lyndon Bird FBCI: Dictionary of Business Continuity Management Terms, Version 2, Business Continuity Institute, January 2012,
 - Michael L. Omansky (2014): Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both, international, Journal of Management Studies and research, Vol.2.,35-56.
 - Mowery, D. (2012). The changing role of universities in the 21st century U.S R&D system. The 26th annual AAAS colloquium on Science and technology policy, Washington D.C., 3-4 may
 - Nouri, B. A.,&Soltani, M. (2017). Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques between Iranian Firms Academy of Strategic Management, 16(1)
 - Orem, D. (2016). Blue Ocean Thinking. Independent School, 60(1)
 - Rosario Oktem& Joshua Dusan. (2018). Examining the Effective Factors of Earning Competitive Advantage for Higher Education Institutions in Sri Lanka, Electronic Business Journal, 17(10): 1-12
 - Supe, Liana, &Athens. (2018). Factors Affecting the Competitiveness of Higher Education Institution: Systematic Literature Overview. Research for Rural Development, 2, 245-251
 - Wheelen&Hungar. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability
 - Kim, C., &Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.
 - Menet, G. (2016). The Importance of strategic management in International Business Expansion of the PESTEL method. International Business and Global Economy, 35(2), : 261-270
 - Wright , R. P., Paroutis, S. E., &Blettner, D. p.(2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? Journal of Management Studies 50(1)