



الدّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق جامعة الباحة أنموذجا

د. عبد الواحد سعود الزهراني

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

Doi10.55534/1320-009-003-009

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن واقع الدّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية، والكشف كذلك عن واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية والعلاقة بينهما؛ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت العينة من (٢٥٠) قائدا (عمداء، ووكلاء الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام) بجامعة الباحة، تمّ بناء استبانة تكونت من محورين: الأول يشتمل على العناصر الأربع للدّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية (الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية، والرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية، والشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية، والإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية) توزعت عليها (٢٠) فقرة، في حين يقيس المحور الثاني عناصر استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات وفق أبعاد (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) توزعت على (٢٠) فقرة، وقد تمّ التّأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، و توصّلت الدراسة إلى أنّ واقع الدّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية جاء بدرجةٍ منخفضة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٣١) وظهرت جميع أبعادها بدرجاتٍ منخفضة، و جاء بعد الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية بالرتبة الأولى وبدرجةٍ منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٤٥)، ثمّ الرؤية المستقبلية (٢,٣٩) والإبداع والابتكار (٢,٢٣) والشراكات الاستراتيجية (٢,١٨) بالرتبة الأخيرة، كما تبين أنّ درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ظهرت بدرجةٍ منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٥)، وجاء بعد الزيادة بالرتبة الأولى بدرجة متوسطة (٢,٧٥)، ثمّ الاستبدال (٢,٥٤) بدرجة منخفضة، ثمّ التقليص بدرجة منخفضة أيضا (٢,٤٨)، وبالرتبة الأخيرة الابتكار (٢,٤٤) بدرجة منخفضة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الدّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بلغت قيمتها (٠,٨٧) .

الكلمات المفتاحية: الدّكاء التنافسي، الاستقلالية المالية، المحيط الأزرق، جامعة الباحة.



Competitive intelligence to achieve financial independence in Saudi universities according to the blue ocean strategy, Al-Baha University as a model

Dr. Abdul Wahed Al-Zahrani

Associate Professor, Department of Administration and Educational Planning, Al Baha University, College of Education

Abstract:

The study aimed to Testing the relationship between reality of competitive intelligence to achieve financial independence and applying the dimensions of the blue ocean strategy in Saudi universities, the descriptive survey method was followed, where the sample consisted of (250) leaders at Al Baha University. A questionnaire was used to collect data that consisted of (20) items were distributed (Foresight, future vision, strategic partnerships, creativity and innovation to achieve the university's financial independence), and (20) items, measured the elements of the blue ocean strategy in universities (exclusion, reduction, increase, innovation) Its validity and reliability have been confirmed. The study concluded that the reality of competitive intelligence with a low degree, mean value of (2.31), and it appeared for all its dimensions in low degrees. Creativity and innovation (2.23) and strategic partnerships (2.18), as it was found that the degree of application of the blue ocean strategy appeared in a low degree, mean value of (2.55), in the first rank (increase)with a medium degree (2.75), then replacement (2.54) with a low degree and reduction (2.48), innovation (2.44) with a low degree, as it was found that there is a strong correlation between competitive intelligence to achieve financial independence and the total degree of application of the blue ocean strategy, which has a value of (0.87).

Keywords: competitive intelligence, financial independence, blue ocean, Al Baha University.



المقدمة:

تعدّ الجامعة عنصراً رئيساً في إنتاج المعرفة التي تعتمد عليها المجتمعات، عن طريق الاستثمار الأمثل في العقول البشرية القادرة على المنافسة، وذلك من خلال الإنتاج البحثي والإبداع المعرفي، وتحويله إلى قيمة اقتصادية مضافة للدخل القومي ونظراً إلى أنّ الجامعات المعاصرة هي منظمات حيوية تعكس طبيعة مجتمعاتها وواقعها، يصبح من الضروري أن تتحوّل هذه الجامعات نحو الأنماط الأكثر خدمة لمجتمعات المعرفة واقتصادياتها، وتكمن هذه الأنماط بشكلٍ أساس في استثمار المعرفة. ويعدّ مجال الاستثمار وابتكار مصادر مالية ذاتية للجامعة، من أبرز مجالات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات (المبرد، ٢٠١٦). وتحتاج الجامعات - في ظل الظروف الحالية - إلى ما هو أهم من الاستثمار وتوفير مصادر مالية لتحقيق الاستقلالية المالية، فهي بحاجة لقيادات جامعية متميزة، قادرة على تحقيق ميزة الجامعة التنافسية، وقادرة على استشراف المستقبل، وتتمسك بالإبداع والتنافسية، وابتكار رؤية مستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية (عترس، ٢٠١٧).

وهنا يبرز دور الدَّكاء التنافسي باعتباره استراتيجية معروفة بالأدبيات والفكر الإداري الاستراتيجي، حيث إنّها تساعد الجامعات على: قراءة المستقبل للتخطيط طويل الأمد؛ وهذا ما أكدّه عبدالعال (٢٠١٧)، وعلوان (٢٠٢١)، ومغاوري (٢٠٢٠) حيث أكدوا ضرورة إكساب القيادات الأكاديمية مهارات الدَّكاء التنافسي؛ حتى تستجيب للتحديات التي تواجهها الجامعات، كالتنافسية، والجودة، ومواكبة التطوّر التقني والمعرفي، واستثمار فرص الاستثمار، وابتكار مصادر تمويلية جديدة في الجامعات، ويعدّ التعليم الجامعي استثماراً يحقق عوائد ومكاسب مستقبلية، ومن الخطأ أن تعدّ نفقات التعليم استهلاكاً أنياً بل هو استثمار مستقبلي (Herzenberg, et al., 2014). ويعدّ الاستقلال المالي للجامعة مطلباً ضرورياً لسير العمل الجامعي وتقدمه، ولولاه لما استطاعت الجامعة أن تتمتع بالاستقلال الإداري، والأكاديمي، الذي ينعكس على أدائها لوظائفها التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع، وتحقيق ميزتها التنافسية (الألفي، ٢٠١٤)، وتمثّل استراتيجية المحيط الأزرق واحدة من أبرز أدوات الإدارة الاستراتيجية؛ لأنّها تركّز على ابتكار مصادر تمويلية جديدة، أو أسواق جديدة ومناطق غير مأهولة لم تكتشف بعد، وتلوّث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية (عمر، ٢٠١٧)، وترى البدراي (٢٠١٧) أنّ منظمات اليوم لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنّما عبر إيجاد محيطات زرقاء في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها؛ إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتعرف هذه الحركات الاستراتيجية بالابتكار القيمي، بحيث تحقّق قيمة مبتكرة أولاً، ثم تكلفه أقل ثانياً، ويؤكد الثبتي (٢٠٢٠) أنّ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات هي الخيار الأمثل إذا ما أرادت الجامعات إيجاد مساحة من السوق لنفسها لا تنازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، فبدلاً من تقسيم الطلب - الذي هو قليل في الأصل - وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإنّ استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادته والانفكاك من المنافسة.

والدراسة الحالية تحقّق في مدى قدرة القيادة الجامعية، إذا ما تبنت استراتيجية الدَّكاء التنافسي في تحقيق استقلالية الجامعات المالية، من خلال آليات تنفيذية إجرائية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال عمليات (استبعاد، وتقليص وتوسّع، وابتكار) لتحقيق ما يدعم الاستقلالية المالية.

مشكلة الدراسة:

قدّمت وزارة التعليم الدعم التنظيمي والتشريعي للجامعات السعودية الحكومية؛ لإحداث التطوير من خلال التشريعات التي صدرت لنظام الجامعات الجديد، بما يتناسب مع الرؤية الوطنية (وزارة التعليم، ٢٠٢٠) وما زالت بحاجة لمزيد من التطوير،



حيث أُكِّدت نتائج بعض الدراسات ضعف امتلاك القيادات لمهارات الاستراتيجيات التنافسية كدراسة الشريف (٢٠١٤)، و الحربي (٢٠١٧)، وهنا يبرز الدَّكاء التنافسي بوصفه أداة فاعلة لتوجّه الجامعات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين المسؤولين من استشعار الفرص المتاحة، والتَّكيف مع التغيّرات التي تحيط بها لتحقيق مشاريعها المستقبلية، ومنها تحقيق استقلاليتها المالية، حيث أكد (Maccoby and Scudder, 2011) أنّ السَّبب الرئيس في نجاح عديدٍ من القادة هو امتلاكهم نوعاً مختلفاً من الدَّكاء الذي لم يصفه علماء النفس، وهو الدَّكاء التنافسي، وأشار عبدالعال (٢٠١٧) لبعض سماته كالاستشراف والرؤية المستقبلية، والشراكة والتحالفات والإبداع، كما أوصت بعض المؤتمرات العالمية والعربية بضرورة تطبيق الجامعات للمداخل الإدارية الحديثة كالذكاء التنافسي؛ لتحقيق استقلاليتها المالية مثل مؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة (٢٠١٢) المنعقد في بيروت.

ويواجه تمويل التعليم الجامعي بالملكة العربية السعودية مخاطر أكثر من التَّحديات، حيث جاءت اللائحة المالية المنظَّمة للشؤون المالية بالجامعات، والصادرة من مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢١) لتأكيد التوجّه الاستثماري للجامعات وتحقيق الاستقلالية المالية؛ وذلك بالموافقة على حذف عددٍ من المواد على اللائحة المنظَّمة للشؤون المالية في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٦/٢) وتاريخ ١٤١٦/٦/١١هـ "أو تعديلها، وإضافة مواد جديدة لها بغية تحقيق الاستقلالية المالية للجامعات، ولكن ما زالت الجامعات -وبخاصّة الناشئة منها كجامعة الباحة- تعاني من ضعف التخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤية والثَّقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجّوها نحو العالمية، وضعف التسويق للإنتاج المعرفي، مثل الخنيزان، والخضير (٢٠١٩) والحياء والحربي (٢٠١٦) ودراسة محضر (٢٠١٩) والعسيري (٢٠٢٠). كما أنّ نتائج عديدٍ من الدراسات التي تناولت التمويل والاستثمار الجامعي بالشراكة مع القطاع الخاص قد اتفقت على أهمية توافر سمات الدَّكاء التنافسي؛ لتكون قادرة على إيجاد وابتكار مصادر تمويلية ذاتية كدراسة السفياني (٢٠٢٠) والماجد (٢٠١٨) والشثري (٢٠١٤). وحتى تستطيع الجامعات تحقيق استقلاليتها المالية أشار الزكي (٢٠١٧) بتبنيها لاستراتيجيات تسويقية ناجحة، وتعلّم كيف تعمل بشكلٍ احترافي، مع استخدام أساليب تسويقية تنافسية قادرة على إشباع احتياجات المستفيدين المحليين، وأن تكون موجهة نحو السوق، وتعدّ استراتيجية المحيط الأزرق فلسفة فكرية إدارية حديثة أثبتت فعاليتها بالمؤسَّسات التعليمية في مجال التنافسية والتسويق، كدراسة الروبي (٢٠١٩) وجلال ومتولي (٢٠١٩) وحمد (٢٠٢٠) والثبيتي (٢٠٢٠) كما توصّلت دراسة الأيوبي (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية.

وتأسس على ما سبق، فإنّ جامعة الباحة تعدّ من الجامعات الناشئة التي تأسست عام ١٤٣٧هـ (٢٠١٦ م) بوصفها صرحاً أكاديمياً سعودياً يتبع وزارة التعليم، وقد حظيت بالدعم السخي من لدن الحكومة الرشيدة، وشأنها شأن الجامعات السعودية الأخرى التي تتطلّع للتحوّل إلى جامعات مستقلة وفق النظام الجديد للجامعات السعودية، والبحث المستمر من قبل الجامعات عن استراتيجيات مبتكرة تضمن لها تسويق إنتاجها البحثي، وتنمية مواردها المالية الذاتية. ومن هنا تبلورت مشكلة الدَّراسة الحالية التي تحدّثت في الأسئلة التالية:

١. ما واقع الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بجامعة الباحة؟
٢. ما واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية، وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الباحة؟



أهداف الدراسة:

الكشف عن واقع الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بجامعة الباحة، وتحديد واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة، والكشف عن العلاقة الإحصائية بين واقع تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية، وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الباحة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من جانبين هما:

■ الأهمية النظرية:

١. الإسهام في إثراء المعرفي باستراتيجيتي الدَّكاء التنافسي والمحيط الأزرق، والدور الذي قد تقوم به في تحقيق الاستقلالية المالية. وندرة الدراسات التي أجريت على الجامعات ممَّا يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيدٍ من الأبحاث والدراسات.
٢. الانسجام مع اهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم العالي، ومع الأهداف العامة والسياسات التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

■ الأهمية التطبيقية:

١. قد تفيد هذه الدراسة الجامعات السعودية بعامة وجامعة الباحة على وجه الخصوص في تعرّف اثنين من المداخل الإدارية الحديثة (الدَّكاء التنافسي، والمحيط الأزرق)، وكيفية تطبيقهما في الواقع العملي، ويتوقّع أن تستفيد من نتائج الدراسة وكالة الجامعة للتطوير والجودة بجامعة الباحة من حيث تشخيص الواقع.
٢. قد تفيد هذه الدراسة صنّاع القرار وصانعي السياسة التعليمية، في إدارة الجامعات المالية، وبخاصة المسؤولين عن التمويل الذاتي في جامعة الباحة في اتّخاذ قراراتٍ جديدة ومبدعة على أسسٍ علمية.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالأبعاد (الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية، والرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية، والشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية والإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية) وذلك وفق استراتيجية المحيط الأزرق في ضوء أبعاد (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار).

٢. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية.

٣. الحدود الزمانية:

تمّ تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٤٣هـ).

٤. الحدود البشرية:

القيادات الأكاديمية (عميد كلية، ووكيل كلية) بجامعة الباحة.



مصطلحات الدراسة:

■ الدَّكاء التنافسي Competitive Intelligence :

يعرّف أنّه "فن جمع المعلومات عن بيئة العمل الخارجية بطرق قانونية وخلقية ومعالجتها وحفظها، وأنّ تتاح تلك المعلومات للأفراد العاملين على مختلف المستويات داخل المؤسسة بهدف الإسهام في تشكيل مستقبل مؤسستهم وحمايتهم من التهديدات التنافسية" (Bisson, 2014, 26)

ويعرّف إجرائياً: " قدرة جامعة الباحة على استشراف مستقبلها، وتحديد رؤيتها لتحقيق مصادر مالية مبتكرة بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الشراكات مع القطاعات الإنتاجية والمجتمعية للاستثمار بالجامعة، وتوفير مصادر مالية مبتكرة".

■ استراتيجية المحيط الأزرق: (Blue Ocean Strategy):

عرّفها معاطي (٢٠٢٠، ٥) أنّها "عملية تسويقية غير مألوفة تعمل على إنشاء خدمات جامعية جديدة غير معروفة لدى المنافسين من خلال ابتكار القيمة". وتعرّف في هذه الدراسة إجرائياً أنّها استراتيجية تنافسية تبنى على استبعاد المنافسة، والتحوّل إلى التفرد والابتكار لتحقيق مصادر مالية مبتكرة يمكن للجامعات السعودية (جامعة الباحة) من خلال تطبيق أبعادها (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) تقديم منتج أو خدمات بحثية مبتكرة لها قيمة مضافة للجهات المستفيدة.



الإطار النظري:

المحور الأول: الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية:

يعدّ الدَّكاء التنافسي نمطاً من أنماط الدَّكاء الذي ورد بالأدبيات، وبالدراسة الحالية تمّ تحديد المفهوم وفقاً لسعي الجامعات السعودية نحو تحقيق استقلاليته المالية، وفيما يلي مناقشة للمفاهيم النظرية.

١- مفهوم الدَّكاء التنافسي:

يعدّ مصطلح الدَّكاء التنافسي من المصطلحات التي ظهرت لأول مرة على يد مايكل بوتر Michael Porter أستاذ علم الاقتصاد في جامعة هارفارد عام (١٩٨٠م)، واستخدمها في تحليل المنافسين في مجال الصناعة وقتئذٍ، وقد ذكره في كتابه "الاستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy) (عبيدات، ٢٠٢٠) ويقصد بالدَّكاء في بيئة الأعمال بالمؤسسات الخدمية، كما يرى (Yang, 2012) أنّ الدَّكاء هو معلومات عملية قابلة للتطبيق والتنفيذ على أرض الواقع ويتمّ الحصول عليها بعد تحليل مجموعة من البيانات الخام. وتشير كلمة التنافسي (Competitive) إلى تحقيق مستويات متميزة عن الآخرين في مجالٍ محدّد، إذ "تعدّ العمليات التنظيمية تنافسية إذا كان مستوى أدائها أفضل من أداء المنافسين للعمليات نفسها" (مغوري، ٢٠٢٠، ١٩٣) ويعرّف فرحات وخلفي (٢٠١٥، ٤) الدَّكاء التنافسي "كل ما تحتاجه المؤسسة من معلومات عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، واستباق إدارة التغيرات استعداداً للمستقبل لفهم أهداف المنافسين المستقبلية، واستراتيجياتهم الحالية، وعرفها (Johnson, 2016, 1) "أثماً وظيفة تختصّ بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية، واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم وأبرز مكوّناتهم". وقد تمّ تحديد مفهوم الدَّكاء التنافسي بالدراسة الحالية في ضوء مراقبة البيئة التنافسية للجامعة بهدف استشراف مستقبل الجامعة، وتحديد رؤيتها بمجال تحقيق استقلاليته المالية، والبراعة في تنظيم الشراكات مع القطاعات الإنتاجية لتوفير مصادر مالية مبتكرة للجامعة، مع التركيز على جانب الإبداع والابتكار لتحقيق الاستقلالية المالية للجامعة، من خلال عمليات الدَّكاء التنافسي المتمثلة في جمع المعلومات عن الجامعات المنافسة وتحليلها، والتّميّز لتحقيق الميزة التنافسية بالمصادر المالية الذاتية.

٢- أهمية الدَّكاء التنافسي في تحقيق الاستقلالية المالية للجامعات:

يعدّ الدَّكاء التنافسي أداة تستخدم أساساً للمساعدة على تشكيل برامج الجامعة وسياساتها واستراتيجياتها، مع تحديد الخطط المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها (McDowell, 2018) وبالتالي تمكينها من التعامل مع بيئة شديدة الديناميكية؛ ممّا يساعد الجامعة على تشخيص الفرص والتحديات الأكثر أهمية، وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة (الحمداني والخولاني، ٢٠١٨). وأكد عبد العزيز (٢٠١٨) على خصائص القائد الذي يتصف بالدَّكاء التنافسي، ومنها الاستشراف، والرؤية المستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ للتعامل مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية بما يمكنها من الاستشراف العلمي للمستقبل، وتشكيل الرؤية الاستراتيجية، وبناء الشراكات الفاعلة، والإبداع الاستراتيجي والابتكار، واستثمار مواردها البشرية على الوجه الأمثل في تمويل برامجها بما يؤدي إلى الاستقلالية المالية.

ويعدّ مصطلح الدَّكاء التنافسي من المصطلحات التي ظهرت لأول مرة على يد مايكل بوتر Michael Porter أستاذ علم الاقتصاد في جامعة هارفارد عام (١٩٨٠م)، وقد استخدمها في تحليل المنافسين في مجال الصناعة وقتئذٍ، وذكره في كتابه "الاستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy) (عبيدات، ٢٠٢٠). كما أكد عبدالله (٢٠٢١، ٣) أنّ نجاح خطط الجامعة الاستراتيجية لتحقيق استقلاليته المالية يبدأ من القيادة الجامعية، ومدى امتلاكها لخصائص الدَّكاء التنافسي،

وترى مغاوري (٢٠٢٠) أنه حتى تستطيع الجامعة تحقيق ميزتها التنافسية يجب على قياداتها تطبيق الدَّكاء التنافسي من خلال زيادة قدرتهم على التفوق من خلال التَّركيز على الأداء المتميز عن المنافسين والتميز في المخرجات.

٣- العوامل المؤثرة في عملية الدَّكاء التنافسي:

من أهم العوامل التي قد تؤثر في عملية الدَّكاء التنافسي في الجامعات، ما ذكره كلٌّ من (عبد العزيز، ٢٠١٨؛ علوان، ٢٠٢١؛ عبدالعال، ٢٠١٧) ومنها: تعدّد المصادر الموثوقة للحصول على البيانات، وحجم البيانات المتوفرة وخصائص الأفراد العاملين في مجال الدَّكاء التنافسي، وإعطاء الوقت الكافي لدراسة البيانات وتحليلها، وتقييم المعلومات الذكائية. ولأغراض الدَّراسة الحالية فإنّ قدرة القيادات الأكاديمية على تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية للجامعات تتلخّص في تحديد الاحتياجات التنافسية المطلوبة بوصفها خطوة أساسية لتوجيه جهود الدَّكاء التنافسي داخل الجامعة، في دعم تنافسية الجامعة لتحقيق الاستقلالية المالية من خلال الاستشراف، أو لإيجاد ميزة تنافسية لها بين مثيلاتها في بيئتها الخارجية لتحقيق الاستقلالية المالية.

٤- علاقة الدَّكاء التنافسي في تحقيق الاستقلالية المالية للجامعات

يمكن للجامعة تحقيق مواردها الذاتية في التمويل بتطبيق أبعاد الدَّكاء التنافسي لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية والبقاء على المستفيدين، ومحاولة تلبية احتياجاتهم، مع التطوير والتوسّع في الخدمات، والخروج بالأبحاث العلمية إلى حيز النور (عبد الله، ٢٠٢١) وإنّ مدى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات يرتبط بمستوى الإبداع والدَّكاء المتحقّق في الواقع العملي للقائمين على تنفيذ عمليات الجامعة، حيث إنّ بعض الدراسات التي أجريت بمجال المؤسسات سواء على الجامعات أم غيرها من المؤسسات الأخرى أكّدت وجود علاقة بين الدَّكاء التنافسي والميزة التنافسية والتسويق والتمويل كدراسة عبدالعال (٢٠١٧) والمغاوري (٢٠٢٠) وعبد العزيز (٢٠١٨) وعلوان (٢٠٢١) وعلى هذا فإنّ توافر الدَّكاء التنافسي شرط ضروري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السَّعودية لتحقيق الاستقلالية المالية.

٥-بعاد تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية:

تحدّث أبعاد قياس تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالدراسة الحالية كما يلي:

أولاً: الاستشراف المستقبلي لتحقيق الاستقلالية المالية:

وصف الاستشراف أنّه "منهج إداري لقادة المؤسسات في ظل بيئة غير مستقرة، واضطراب واحتمال لكثير من التهديدات التي تؤثر على المؤسسة" (Cainelli & Janissek, 2019, 46)، حيث يساعد القادة على الإبداع ورؤية المستقبل؛ ممّا يمكنهم من التنبؤ بإعداد السيناريوهات المتعدّدة لاتخاذ القرارات الصائبة (فائق، ومحسن عبد، ٢٠١٨). وعرفه (Maccoby, 2011, 34) أنّه "القدرة على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، لتحديد أهم الفرص، والتهديدات لبناء رؤية مستقبلية، والاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية للجامعات، هو قدرة القائد غير المرئية لاستشعار المتغيرات البيئية التي يمكن أن تحدث في المستقبل وبالتالي يستطيع تطوير استراتيجية ورؤية واضحة يمكنه من خلالها تحقيق أهداف الجامعة ذات العلاقة بإيجاد مصادر مالية ذاتية للجامعة".

ثانياً: الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية:

أشار الطائي والتميمي (٢٠١٧) أنّ الرؤية الاستراتيجية هي قراءة المستقبل البعيد للجامعة واستشرافه، ضمن تصور شامل مبني على المواقف السابقة التي مرّت بها الجامعة، وهناك عوامل مهمة لبناء الجامعة، مرتبطة بالرؤية الاستراتيجية، يجب



أن تكون ذات أهداف واضحة، وأن تكون مصدر إلهام لجميع العاملين في الجامعة، وأن يتم تعميمها على كل قطاعات الجامعة، وأن يشترك جميع العاملين في صياغتها.

ثالثاً: الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية:

تقوم الجامعات بعمل تحالف لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة، والعمل على تحسين الخدمات، والاستفادة من تجارب الجامعات التي لها خبرة واسعة، وبالتالي تحقيق أكبر عائد ممكن، ويعرف بـ *يحيوي ويزغش (٢٠١١، ٢٥)* التحالفات الاستراتيجية أمثالاً: "نوع أساسي من الاستراتيجية التعاونية التي تقوم بموجبه المؤسسات بدمج بعض مواردها ومقدّراتها لخلق ميزة تنافسية تبادلية، فهي تتضمن التبادل والمشاركة في الموارد القابلة للتطوير المشترك، أو توزيع الخدمات والمنتجات". وتعرفها (Kinderis, Jucevičius, 2013, 106) أنها "اتفاقية بين عددٍ من المؤسسات لاستثمار الموارد المشتركة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة ويمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسي للجامعة، وتقاسم المخاطر، وتقاسم تكاليف تطوير المشروعات الرئيسة". وقد أكد عبد العزيز (٢٠١٨) أهمية التحالفات الاستراتيجية والشراكات مع القطاعات الإنتاجية في الجامعات حيث إنّه بالشراكات يحقق القائد الأكاديمي أهداف الجامعة الاستراتيجية، وابتكار مصادر مالية جديدة للجامعات، وتحقيق ميزتها التنافسية.

رابعاً: الإبداع والابتكار:

تستخدم كلمة "الابتكار"، وكلمة "الإبداع" باعتبارهما مرادفين يؤديان إلى المعنى ذاته، إلا أنه ينبغي التفرقة بين المصطلحين، فالابتكار يتصل باكتشاف فكرة مميزة جديدة، أما الإبداع فيتصل بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ، إما على شكل عملية، أو خدمة، أو سلعة، وبالتالي فالابتكار متصل باستغلال أفكار محدّثة جديدة لتوفيرها على شكل سلع وخدمات، والإبداع يشكّل نقطة البداية في ذلك. وبشكل عام، يمكن أن نقول إنّ الابتكار عملية تسبق الإبداع، وتعدّ واحدة من شروط نجاحها (Duran, et. al., 2019). وقد عرّف كل من النشمي والدعيس (٢٠١٧، ١٨٧) الإبداع أنّه: "مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي إنّ وجدت مناخاً إبداعياً فإنّها تجعل الفرد يسلك سلوكاً إبداعياً، فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وانتاجاً للأفكار فيتميز بتنفيذ إبداعي يتم عن خبرة ودراية، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه". ويرى (جيلفورد) أنّ الإبداع هو العملية التي يستحضرها المبدع إلى الوجود ناتجاً جديداً ومفيداً، يتضمن مجموعة عمليات عقلية مختلفة تؤدي إلى خلق جديد سواء كان أفكاراً جديدة، أو تكوينات جديدة، أو فروضاً جديدة (جروان، ٢٠١٦، ١٤١).

وفي دراسة آل شافي (٢٠٢٠) تبين وجود أثر للدَّكاء الاستراتيجي بأبعادها: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية والشراكة) مجتمعاً في تطوير الدَّكاء التنافسي في الجامعات الحكومية القطرية، وفي دراسة حسين وآخرون (Hussein, et. al., 2011) تبين أنّ استخدام الدَّكاء التنافسي يقود إلى الابتكار، ويسهم في تحقيق التحسين والتطوير.

المحور الثاني: استراتيجية المحيط الأزرق:

تواجه الجامعات في عصرنا الحالي مجموعة من التحديات، والضغط الواسع التي تتعرض لها لتحسين خدماتها وبخاصة في ظل التنافس الناتج عن تزايد الاتجاه نحو تحسين الخدمات التعليمية، والتميز في الخدمات البحثية، وزيادة الدور الذي تؤديه الجامعة في خدمة المجتمع، فقد أصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لمدة طويلة، وباتت الجامعات تبحث عن نموذج عمل يقودها إلى تبني الاستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، وتسويق خدماتها، واقتناص الفرص

للوصول إلى مزايا تنافسية عالية، يتوافق مع كيانها التنظيمي ومكانتها في المجتمع، ومنها استراتيجية المحيط الأزرق وفيما يلي مناقشة للمفاهيم النظرية لهذه الاستراتيجية:

١- نشأة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وتطورها:

بدأت استراتيجية المحيط الأزرق بالظهور في عام (٢٠٠٥) عندما قام الأستاذان كيم وزوجته موربورن في معهد inseed بإدخالها في كتابهما، وهي تمثّل نموذجاً من الأسواق غير المتنازع عليها، حيث أصبحت هذه الأسواق محط أنظار جميع المؤسسات، وتمّ اعتماد كتابهما في مختلف منظمات العالم، وبيعت منه أكثر من (٣,٥) مليون نسخة في مختلف أنحاء العالم، وتمت ترجمته إلى أكثر من (١٧) لغة، لدورها في قيادة المؤسسات إلى خلق أسواقٍ جديدة تجعل المنافسة منفصلة وتمّ نشره في جامعة هارفارد في مجلة (HBR) الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تطوير أدائها وثقافتها والتخلص من المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق (محمود وإسماعيل، ٢٠١٨).

ويطلق على استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الأدبيات مثل (Michel and Marc, 2008) اسم الاستراتيجية الابتكارية للتسويق، حيث تنطلق من افتراض مفاده أنّ الأسواق لم توجد للدراسة لكن للإنشاء، مع إلزامية خلق أسواقٍ جديدة، لا مجرد الاكتفاء بتحديد استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار المنافسة. كما يرى (Kim and Mauborgne, 2015) أنّ 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 تحقّقه من فرص يصعب إيجادها على مستوى الأسواق الحمراء (التقليدية). ولقد وردت تعريفات عديدة لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، واختلف الكتاب والباحثون في تحديدها نتيجة تباين اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، وعرفها (Michael, 2014, 13) أنّها "سعي المؤسسة لفهم حاجات المستفيدين ورغباتهم لتصميم استراتيجيتها بما يتلاءم مع احتياجاتهم، وتقديم قيمة مميزة لهم، وبناء علاقات جيدة مع المستفيدين، كما عرفها مداح والعيداني (٢٠٢٠، ٢٧٠) أنّها "نموذج أعمال واستراتيجية تنافسية هدفها تحقيق النمو والربحية العالية، عن طريق تحرّز من يتبناها من المنافسة التقليدية؛ بالتوجّه نحو مساحات سوقية بكر لم يصل إليها أحد، ووضع قواعد جديدة للمنافسة".

مما سبق يستنتج الباحث أنّ هناك عدداً من النقاط المشتركة بين هذه المفاهيم، تتمثل في التخلّص من المنافسة الشديدة، وإيجاد مساحات سوقية جديدة لخدمات لجامعة لتوفير مصادر مالية ذاتية، والتركيز على الابتكار، والقيمة المميزة للجامعة والمستفيدين. وعلى هذا يعرف الباحث استراتيجية المحيط الأزرق أنّها استراتيجية تسويقية تبنى على استبعاد المنافسة، والتحول إلى التفرد والابتكار، ويمكن للجامعات السعودية من خلال تطبيق أبعادها (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) تقديم منتج أو خدماتٍ بحثية مبتكرة لها قيمة مضافة للجهات المستفيدة.

٢- أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات:

تتمّ الجامعات اليوم بالكيفية التي تتنافس بها في الأسواق، وتحقيق التفوق على المنافسين، والمحافظة على الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة؛ لذلك تسعى بصورة مستمرة للوصول إلى أفضل الممارسات، وهو ما تقدّمه استراتيجية المحيط الأزرق، وأنّ فلسفة المحيط الأزرق تعتمد وبشكل كبير على القدرة على التكيف مع هذه الظروف، وتعلّم أساليب العمل الجديدة الحاكمة للسوق التعليمي وإكتسابها، فهي ليست عملية ثابتة بل عملية ديناميكية (الروبي، ٢٠١٩)، وتطبيق هذه الاستراتيجية بالجامعات مهم؛ لكونها تتعلق بالبحث عن أماكن جديدة لتسويق منتجاتها وخدماتها، وفق فلسفة المحيطات الزرقاء التي تقوم على فكرة ابتكار مناطق جديدة، فالمحيطات الزرقاء هي الأسواق الجديدة والمناطق غير المأهولة التي لم



تكتشف بعد، ولم تلوث باللون الأحمر، أما المحيطات الحمراء فتشير إلى الأسواق الموجودة والمعروف حدودها وقوانينها، وتقوم على لعبة التنافس، ويكون الصراع والمنافسة الدموية هي أهم سماتها (Kim et. al., 2008).

وقد أشار الروبي (٢٠١٩) إلى وجود عديد من القوى الدافعة وراء الحاجة الملحة لإنشاء المحيطات الزرقاء؛ ومنها: التقدم التكنولوجي الهائل الذي أدى إلى تحسين كبير وغير مسبوق في الخدمات والمنتجات التي تقدم للمجتمع؛ مما أدى إلى زيادة العرض على الطلب المتاح، فتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات يسهم في هيمنة الجامعة على المنافسين لأطول فترة ممكنة، وزيادة ربحها، كما يجعل الجامعة هدفاً متحركاً يصعب الوصول إليه من جانب المنافسين، وتهتم الجامعات اليوم بالكيفية التي تنافس بها في الأسواق، وكيفية تحقيق التفوق على المنافسين، والحفاظ على الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة؛ لذلك فهي في سعي دائم وبحث للوصول إلى أفضل الممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، وهو ما تقدمه استراتيجية المحيط الأزرق.

٣- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومكوناتها:

اتفقت الأدبيات مثل الثبيتي (٢٠٢٠) والروبي (٢٠١٩) وجلال ومتولي (٢٠١٩)، وعبد الله (٢٠٢١) على أبعاد الاستراتيجية كما يلي:

أ. الزيادة/ الرفع (Raising):

عرّفها الثبيتي (٢٠٢٠، ٤٦٠) أنّها "زيادة بعض الأمور التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات للمستفيد، وتحقيق المؤسسة بهذا السلوك التفوق التنافسي على منافسيها، وتمثل بالجامعات في تفعيل عملية الاستثمار بكل صوره، وتسويق خدماتها البحثية والاستشارية، والتركيز على حصول برامجها وكلياتها على الاعتماد الأكاديمي؛ بهدف رفع كفاءتها الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي سيكسبها طلبة جدد وأكاديميين ذوي خبرات احترافية للعمل بها". وتعرفها الدراسة الحالية أنّها تفعيل عملية الاستثمار لتسويق الخدمات الأكاديمية والبحثية والاستشارية والإنتاج، بعد تحقيق معايير الجودة والاعتماد بكليات الجامعة ومراكزها البحثية؛ بهدف رفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

ب. التقليل (Reeducation):

يعني تقليل العوامل التي تشكّل عبئاً على الجامعة إلى مستوى أدنى كالمشاريع الصغيرة التي لا تعود بالنفع على الجامعة، والأنشطة البحثية التي تكلف الجامعة مبالغ عالية، وتبالغ الجامعة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات المستفيدين منها، وتعود على الجامعة بأرباح قليلة (Yang, 2012)، وعرّفها الثبيتي (٢٠٢٠، ٤٦٠) أنّها تقليل بعض الإجراءات غير الضرورية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف؛ من خلال الدمج بين الكليات، والاستفادة من المعامل المشتركة بينها بدلاً من تحميل الجامعة مبالغ إنشاء معامل جديدة، وتم تعريفها بالدراسة الحالية أنّها تقليل بعض إجراءات العملية الخدمية غير الضرورية؛ لتقليل التكاليف بحيث لا تؤثر على جودة الخدمة.

ج. الاستبعاد/ الإزالة (Elimination):

عرّفها الروبي (٢٠١٩، ١٦٩) أنّها "إزالة بعض العوامل التي تكلف الجامعة تكاليف عالية، والتي لا تعود بالنفع على الجامعة، والتخلص من الأنشطة البحثية التي لا تليّ رغبات المستفيدين واحتياجاتهم، وتعني بالدراسة الحالية تخفيض تكاليف الاستثمار بالخدمات، أو الاستثمار بالبحث العلمي (الإنتاج المعرفي) بدون تأثير على الجودة، من خلال التخلص من العناصر غير الضرورية؛ بالاعتماد على وسائل بديلة كالأتمتة وميكنة العمليات الإدارية والمالية؛ لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية أو الخدمية وفعاليتها.



د. الابتكار (Creat):

عرّفه الثبيتي (٢٠٢٠، ٤٦١) أنه استحداث خدماتٍ بحثية جديدة بمجالات تخصّصية ترتبط بحاجات آنية أو مستقبلية، مثل: بحوث وظائف المستقبل كالأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء بتقديم حلولٍ بحثية مبتكرة للمشكلات التي تواجهها ولها قيمة مضافة للجهات المستفيدة، وتُصنّف به الجامعات التي تستطيع تحويل الأفكار الخلاقة إلى مخرجاتٍ نوعية، حيث يعدّ الابتكار سمة تميز الجامعات عن بعضها في ظل البيئات المتغيرة.

وتناولت عديد الدراسات استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات كدراسة عبدالله (٢٠٢١) التي خلصت إلى وضع رؤيةٍ مقترحةٍ لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق؛ لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة آل مسلط وحويجي (٢٠٢١) التي تبين فيها تحقق أبعاد الاستبدال الجامعية بدرجةٍ متوسطة، وفي دراسة الثبيتي (٢٠٢٠) توصّلت إلى موافقة على تطبيق برامج الدراسات العليا لاستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربع مجتمعة بدرجةٍ متوسطة، ودور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بأبعادها الأربع مجتمعة، وفي دراسة الأيوبي (٢٠٢٠) تبين أنّ واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجةٍ كبيرة، كما توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وفي دراسة حمد (٢٠٢٠) تبين أنّ استجابات أفراد الدراسة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" بدرجةٍ متوسطة؛ و"أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجةٍ متوسطة أيضاً؛ وتبين وجود دور لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية بنسبة (٥٧٪). وفي دراسة محمد (٢٠٢٠) تبين أنّ واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط جاء بدرجةٍ منخفضة، وفي دراسة الروبي (٢٠١٩) أكّدت على ارتكاز استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار قيمةٍ جديدةٍ تبتكرها الجامعة؛ لفتح مجالات وأسواق وخدمات لم يسبقها في فتحها أيّ من الجامعات الأخرى، مع ضرورة استحداث الجامعة لبرامج وكليات جديدة لم يسبقها أحد من قبل؛ لتحقيق الريادة والهيمنة من خلال تحقيق اليقظة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. وفي دراسة جلال ومتولي (٢٠١٩) قدّمت خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وفي دراسة عمار وعباس (٢٠١٧) توصّلت إلى أنّه يمكن الاستفادة من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزةٍ تنافسيةٍ لمؤسسات التعليم الجامعي.



إجراءات الدراسة ومنهجها

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد كما أشار له أبو علام (٢٠١٩) على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة؛ لوصف واقع تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية وتطبيق استراتيجية المحيط.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل كلية، وعمادة مساندة) بجامعة الباحة، البالغ عددهم الإجمالي (٧١) قائداً - حسب المعلومات التي حصل عليها الباحث من الجامعة - تم توزيع الاستبانة عليهم بالحصص الشامل فكانت الاستجابات الراجعة (٦٠) قائداً شكّلت ما نسبته (٨٤,٥١٪) من المجتمع الكامل، وسنوضح في جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية وطبيعة العمل.

جدول ١

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية وطبيعة العمل.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	%
نوع الكلية	الإنسانية (النظرية)	٣٣	٥٥٪
	العلوم الطبيعية والهندسة والطبية	٢٧	٤٥٪
	المجموع الكلي	٦٠	١٠٠٪
طبيعة العمل	عميد (كلية/ عمادة مساندة)	٢٨	٤٦,٦٧٪
	وكيل (كلية/ عمادة مساندة)	٣٢	٥٣,٣٣٪
	المجموع الكلي	٦٠	١٠٠٪

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات؛ لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

(١) تم تحديد الهدف من الاستبانة: قياس واقع تطبيق الذكاء التنافسي؛ لتحقيق الاستقلالية المالية، وتطبيق استراتيجية المحيط بجامعة الباحة.

(٢) تم تحديد مصادر بناء الاستبانة: بالرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة بعد قياس الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعة، وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

(٣) تم تحديد مجالات قياس الذكاء التنافسي: من خلال تحديد الأبعاد المشتركة التي وردت بالدراسات السابقة، والتي تم تحديدها بالدراسة الحالية في (الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية، والرؤية المشتركة لتحقيق استقلالية الجامعة المالية والشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية، والإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية)، تكون من (٢٠) فقرة تتوزع على كل بعد خمس فقرات.

(٤) تم تحديد مجالات قياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تكونت من (٢٠) فقرة توزعت على الأبعاد التالية (الاستبدال/ الإزالة، تقليص، الزيادة/الرفع، الابتكار) بواقع خمس فقرات لكل بعد.

(٥). تم تدرج الفقرات بالاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي بتحديد درجة تطبيقها (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً).

(٦) تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والتأكد من الصدق والثبات بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، والتأكد من توافر مؤشرات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صيغت جميع الفقرات وفق تدرج ليكرت خماسي (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) وللحكم على درجة تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستدامة المالية وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، تمّ حساب المدى وتقسيمه أعلى عدد المستويات كان ناتج القسمة = (٠,٨٠) وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بجدول (٢).

جدول ٢

معيار الحكم على درجة مستوى التطبيق

المتوسط	درجة التطبيق	استراتيجية المحيط الأزرق
أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً	منخفضة جداً
من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	عالية	عالية
٤,٢٠ فأكثر	عالية جداً	عالية جداً

❖ صدق الاستبانة:

تمّ التأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولى على لجنة من المحكمين عددهم (١٠) محكمين للحكم على مدى مناسبة الفقرة ووضوحها، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة، أو إعادة الصياغة، أو الحذف، أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين حيث تمّ الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠٪) على أنها تنتمي للمجال الذي تقيسه، وبعد هذه الإجراءات تمكّن الباحث من تحقق الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وأبعادها:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال التطبيق على عينة استطلاعية بحساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تبين النتائج بجدول (٣).

جدول ٣

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بالاستبانة

المحور الأول: تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية							
الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية		الرؤية المشتركة لتحقيق المالية		الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية		الإبداع والابتكار لتحقيق المالية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٥٥**	٦	٠,٧٤**	١١	٠,٧٣**	١٦	٠,٦٩**
٢	٠,٥٧**	٧	٠,٧٨**	١٢	٠,٧٨**	١٧	٠,٦٥**
٣	٠,٦١**	٨	٠,٥٤**	١٣	٠,٧٦**	١٨	٠,٧٤**



أموذجاً د. عبد الواحد سعود الزهراني

٤	**٠,٦٤	٩	**٠,٥٩	١٤	**٠,٧٥	١٩	**٠,٧٣
٥	**٠,٦٠	١٠	**٠,٦٤	١٥	**٠,٦٨	٢٠	**٠,٧٧
المحور الثاني: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق							
	الاستبدال	التقليص	الزيادة	الابتكار			
٢١	**٠,٦٣	٢٦	**٠,٦٢	٣١	**٠,٧٥	٣٦	**٠,٨٢
٢٢	**٠,٦٥	٢٧	**٠,٧٧	٣٢	**٠,٦٣	٣٧	**٠,٧٩
٢٣	**٠,٧٥	٢٨	**٠,٦٥	٣٣	**٠,٦٦	٣٨	**٠,٧٤
٢٤	**٠,٧٢	٢٩	**٠,٦٣	٣٤	**٠,٧١	٣٩	**٠,٨١
٢٥	**٠,٧٣	٣٠	**٠,٥٣	٣٥	**٠,٨١	٤٠	**٠,٦٨

يتبين من نتائج معاملات الارتباط في جدول (٣) أنّ معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد (الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية) دالة إحصائياً تراوحت من (٠,٥٤-٠,٧٨) وفي المحور الثاني (أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تراوحت من (٠,٥٣-٠,٨٢) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي للفقرات، كما تمّ حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٤).

جدول ٤

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور في الاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية	
الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية	**٠,٧٨
الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية	**٠,٨١
الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية	**٠,٧٩
الإبداع والابتكار لتحقيق الاستقلالية المالية	**٠,٩١
المحور الثاني: درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	
الاستبدال / الإزالة	**٠,٨٥
التقليص	**٠,٨٢
زيادة/ الرفع	**٠,٨٣
الابتكار	**٠,٩٠

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٤) أنّ جميع معاملات الارتباط للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تراوحت من (٠,٧٨-٠,٩١) وللمحور الثاني من (٠,٨٢-٠,٩٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

❖ ثبات أداة الدراسة:

تمّ تقدير ثبات الاستبانة؛ وذلك باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، كما تتبين النتائج في جدول (٥).



جدول ٥

معاملات ثبات التجانس الداخلي للاستبانة وفقاً لمحورها بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية	٥	٠,٧٤
الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية	٥	٠,٨
الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية	٥	٠,٧٨
الإبداع والابتكار لتحقيق الاستقلالية المالية	٥	٠,٧٢
جميع فقرات المحور الأول	٢٠	٠,٨٨
الاستبدال / الإزالة	٥	٠,٧٨
التقليص	٥	٠,٧٥
زيادة/ الرفع	٥	٠,٨٣
الابتكار	٥	٠,٧٧
جميع فقرات المحور الثاني	٢٠	٠,٩١

يتبين من جدول (٥) أنّ قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (٠,٧٠) حيث بلغ للمحور الأول " وللأبعاد من (٠,٧٤ - ٠,٨٠) وللمحور الثاني (٠,٩١) وللأبعاد من (٠,٧٥ - ٠,٨٣) وتدلّ قيم الثبات على تحقّق مؤشرات الثبات للاستبانة.

رابعاً: إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة

تمّ الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء التنافسي والاستقلالية المالية بالجامعات وأدبيات استراتيجية المحيط الأزرق، وتمّ بناء أداة الدراسة وعرضها على المحكّمين، وتطبيقها على عينة استطلاعية والتأكد من خصائص الصدق والثبات، واستخدم البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات لحساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون.

■ نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته:

ما واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بجامعة الباحة؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجات تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية، وترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً إلى المتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (٦).

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية مرتبة تنازلياً

مجالات الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
الاستشراف	٢,٤٥	٠,٧٥	١	منخفضة
الرؤية المستقبلية	٢,٣٩	٠,٨٢	٢	منخفضة
الإبداع والابتكار	٢,٢٣	٠,٦٢	٣	منخفضة
الشراكات الاستراتيجية	٢,١٨	٠,٦٣	٤	منخفضة
تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية	٢,٣١	٠,٦٤		منخفضة

من جدول (٦) السابق يتضح أنَّ تطبيق الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية كانت " منخفضة " ومتوسط حسابي (٢,٣١)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٦٤) وربما يعزى سبب ذلك إلى قلة تطبيق المؤشرات الدالة على الدَّكاء التنافسي من قبل القيادات الأكاديمية؛ وأيضاً لحداثة الجامعة واهتمامها بوظيفتها الأولى التدريس، ومحدودية الاهتمام باستشراف مستقبل الاستثمار بالجامعة، وابتكار روافد مالية جديدة، وقلة التطبيق النسبي للمظاهر السلوكية الدالة على الدَّكاء التنافسي لدى القيادات الأكاديمية في أثناء ممارستهم للمهام والواجبات الموكلة لهم. وظهرت جميع الأبعاد بدرجة تطبيق منخفضة، حيث جاء بعد الاستشراف بالرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٢,٤٥) ثم الرؤية المستقبلية بالرتبة الثانية بدرجة منخفضة ومتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩)، ثم الإبداع والابتكار بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) ثم بالرتبة الرابعة الشراكات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨) بدرجة منخفضة بالرتبة الأخيرة. ويعزى الباحث سبب ظهور بعد الاستشراف بالرتبة الأولى؛ لإدراك القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية للجامعة نحو التطوير وبناء الرؤية، ولكن بالرغم من ذلك فما زالت تلك التوجهات الاستشرافية والرؤى المستقبلية نحو تحقيق الاستقلالية المالية للجامعة في بدايتها لحداثة الجامعة ولكون المخصصات المالية بالفترة السابقة كانت مخصصة للتوسع والبناء وللتنشغيل والمباني الجامعية، فحتاج الجامعة إلى تنمية مواردها الحالية لتكون جاهزة للاستثمار، وابتكار مصادر مالية متعددة؛ ولقلة وجود خبرات ومهارات فنية لدى بعض القيادات بعمليات الاستشراف المستقبلي، وبناء الخطط المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية، وابتكار روافد مالية جديدة، وتنويع مصادر التمويل، وبخاصة في مجال رصد التغيرات في البيئة الخارجية، وانعكاسها على مستقبل الجامعة المالي. في حين جاء بعد الشراكة الاستراتيجية بالرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة وربما يعزى سبب ذلك لقلة وجود شراكات فاعلة بالمستوى الاقتصادي؛ أو مشاريع كبيرة توفر عوائد مالية ذاتية للجامعة؛ وقلة وجود فرص تحقق المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمالية والمادية والبشرية التي تدعم تبني الشراكات الفاعلة مع القطاعات الإنتاجية لتحقيق استقلالية المالية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة علوان (٢٠٢١) وعبدالعال (٢٠١٧)، ومغاوري (٢٠٢٠) والخنيزان والخضري (٢٠١٩) والحيا والحرابي (٢٠١٦) والعسيري (٢٠٢٠) في حين اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة آل شافي (٢٠٢٠) التي كشفت عن وجود درجة متوسطة بالدَّكاء التنافسي. وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل بعدٍ من الأبعاد على النحو الآتي:

١. الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية:

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة بعد الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	توجد مبادرات تدعم استشراف مستقبل الجامعة المالي	٢,٦٣	٠,٩٧	١	متوسطة
٥	تضع الجامعة سيناريوهات مستقبلية لاستحداث مصادر مالية ذاتية بمحيطها	٢,٤٨	٠,٩٧	٢	منخفضة
٤	تتبنى الجامعة بالمستقبل بما يساعد الجامعة على استثمار الفرص الاستثمارية وتجنب التهديدات قبل وقوعها	٢,٤٢	٠,٨١	٣	منخفضة
٢	تقوم الجامعة بدراسات مسحية متخصصة حول (المستفيدين، المنافسين والتكاليف) للتخطيط للاستثمار	٢,٣٨	٠,٨٣	٤	منخفضة
٣	تستثمر الجامعة التقنية الحديثة لترويج تسويق بحوثها	٢,٣٣	٠,٩٣	٥	منخفضة

الدرجة الكلية لتطبيق الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية	٢,٤٥	٠,٧٥	منخفضة
---	------	------	--------

يتضح من جدول (٧) السابق أنّ درجة تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية ببعدها الاستشراف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥). وقد جاءت الفقرة "توجد مبادرات تدعم استشراف مستقبل الجامعة المالي" بالترتبة الأولى وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٦٣)؛ وربما يعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة لقلّة وجود مبادرات تدعم استشراف مستقبل الجامعة المالي؛ وربما لضعف مقومات وجود مبادرات فاعلة بالعمل الاستثماري، والتخطيط المالي، وإدارة المشاريع الاستثمارية؛ ولقلّة استخدام مناهج مستقبلية كإدخال منهج التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية المالية. وظهرت بقية الفقرات بدرجة منخفضة، وتراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها من (٢,٤٨ - ٢,٣٣) وجاءت الفقرة "تستثمر الجامعة التقنية الحديثة لترويج تسويق بحوثها" بالترتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة؛ وربما كان ذلك لقلّة وجود فرص استثمارية بالتقنية بجامعة الباحة واستخدام التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية لمشكلات البحث العلمي بجامعة الباحثة؛ وهذا يتفق مع ما خلصت إليه دراسة عسيري (٢٠٢٠) من معوقات تمويلية، تتمثل في: ضعف الاعتمادات المالية المخصصة، والاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي في ظل تدني إسهام القطاع الخاص، وضعف تسويق البحوث العلمية.

٢. الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية:

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة ببعدها الرؤية لتحقيق الاستقلالية المالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٩	تحفز الجامعة العاملين على تبني رؤية الجامعة بمجال التمويل الذاتي	٢,٥	٠,٩١	١	منخفضة
٨	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية شاملة تسهم في تحقيق استقلاليتها الذاتية	٢,٤٥	٠,٨٩	٢	منخفضة
٧	تحدد الجامعة درجة المخاطرة عند تسعير المنتج أو الخدمة	٢,٤٢	٠,٩١	٣	منخفضة
٦	تناسب أسعار المنتج البحثي مع جودة البحوث المقدمة	٢,٣٨	١,٠٣	٤	منخفضة
١٠	يشارك جميع العاملين في صياغة الرؤية الاستثمارية للجامعة	٢,١٨	١,١٣	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية ببعدها الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية	٢,٣٩	٠,٨٢		منخفضة

يتضح من جدول (٨) السابق أنّ درجة تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية ببعدها الرؤية المستقبلية كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط (٢,٣٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢). وقد يفسّر سبب ظهور هذه النتيجة بدرجة منخفضة إلى إدراك القيادات لقلّة مناسبة الرؤية المستقبلية الحالية للجامعة لتحقيق استقلالية الجامعة المالية؛ لقلّة وجود برامج وخطط للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بمجال بناء الرؤية الاستراتيجية الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية للجامعة. وجاءت الفقرة "تحفز الجامعة العاملين على تبني رؤية الجامعة بمجال التمويل الذاتي" بالترتبة الأولى وبدرجة تطبيق منخفضة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٠)، بانحراف معياري بلغ قيمته (٠,٩١)؛ وربما تعزى هذه النتيجة لمحدودية الفرص الممكنة لتنوع مصادر ذاتية للجامعة؛ لأسباب تتعلق بالموارد الذاتية الحالية بالجامعة؛ ولقلّة تبني صيغ جامعية تدعم الريادة والإبداع والاستثمار بمخرجات الجامعة الأكاديمية والبحثية، وجاءت الفقرات الأخرى بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٤٥ - ٢,١٨) وجاءت الفقرة "يشارك جميع العاملين في صياغة الرؤية الاستثمارية للجامعة" بالترتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,١٨)، بانحراف معياري (١,١٣) تدلّ على اختلاف التقديرات وربما تفسّر هذه النتيجة بقلّة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صياغة الرؤية بالتخطيط الاستراتيجي، وتوافر الفرص للجميع في

الإسهام بصياغة الرؤية الاستراتيجية للجامعة بما فيها الرؤية الاستثمارية؛ لقلّة الاستقلالية ووجود نظامٍ مركزي في السلطة، وقلّة المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣). الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية:

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة بعد الشراكات الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١١	تبرم الجامعة العقود مع مؤسسات حكومية أو القطاع الخاص لأغراض الاستثمار بالبحوث والاستشارات	٢,٤٧	٠,٨٣	١	منخفضة
١٤	تتواصل الجامعة مع شرائح مختلفة من القطاعات المجتمعية المستفيدة من أبحاث الجامعة	٢,٢٣	٠,٨٣	٢	منخفضة
١٣	تجري الجامعة بحوث ودراسات الجدوى بمجال الشراكات البحثية مع القطاعات الصناعية	٢,١٢	٠,٦٧	٣	منخفضة
١٢	تستثمر الجامعة بحوث أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية عبر فتح قنوات للعقود البحثية	٢,٠٨	٠,٧٧	٤	منخفضة
١٥	تستقطب الجامعة المستثمرين بالصناعات القائمة على البحث العلمي لإنشاء الشركات الناشئة	٢	٠,٧٤	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعد الشراكة الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية	٢,١٨	٠,٦٣		منخفضة

يُضح من جدول (٩) السابق أنّ درجة تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية ببعد الشراكات الاستراتيجية، كانت بدرجةٍ "منخفضة" بمتوسط (٢,١٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٣).

وجاءت الفقرة "تبرم الجامعة العقود مع مؤسسات حكومية أو القطاع الخاص لأغراض الاستثمار بالبحوث والاستشارات" بالترتبة الأولى وبدرجةٍ منخفضة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.47)، بانحرافٍ معياري (0.83)؛ وربما يعزى ذلك لقلّة فاعلية الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية بمجال الاستثمار بالبحوث والاستشارات؛ بالإضافة إلى افتقار القيادات لامتلاك صلاحيات تدعم تطوير الشراكات الاستراتيجية بمجال الأبحاث والاستثمار فيها، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجاتٍ منخفضة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.00-2.23)، وجاءت الفقرة "تستقطب الجامعة المستثمرين بالصناعات القائمة على البحث العلمي لإنشاء الشركات الناشئة" بالترتبة الأخيرة وبدرجةٍ منخفضة وربما كان ذلك لقلّة وجود إنتاجٍ معرفي ابتكاري بالجامعة؛ بحيث يمكن الاستثمار وإدارة ابتكارات الجامعات؛ وربما لحدّة الجامعة؛ وقلّة الإمكانيات التي تدعم بناء وتبني فلسفة الشركات الناشئة؛ لأسبابٍ ترتبط بإمكانيات الجامعة، من حيث افتقادها للاستقلال المالي، والإداري؛ وقلّة وجود دافعية من القطاع الخاص لتجسير العلاقة مع الجامعة، وما زالت معظم مصادر تمويل مشاريع الجامعة الخدمية، والأكاديمية، والبحثية، تعتمد على ما يخصّص لها من الدعم الحكومي حسب ميزانية الجامعة.

٤). الإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية:

جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة بعد الإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١٧	تبحث الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج بحوث تطبيقية مبتكرة تناسب	٢,٧٨	١,٠٤	١	متوسطة
٢٠	تستحدث وحدات لتسويق خدمات الجامعة ونتائج بحوثها	٢,١٨	٠,٧٧	٢	منخفضة
١٩	تسوّق الجامعة الاكتشافات والابتكارات عبر الشركات الناشئة	٢,١٣	٠,٧٥	٣	منخفضة
١٨	تستثمر الجامعة نتائج البحوث العلمية في تحويل المعارف إلى منتجات ابتكارية	٢,٠٧	٠,٦١	٤	منخفضة

١٦	تجري الجامعة بحوث متميزة تؤدي لتحويل نتائج البحوث العلمية إلى طلبات براءة اختراع، وبيع الحقوق المسجلة	٢	٠,٧٦	٥	منخفضة
----	---	---	------	---	--------

الدرجة الكلية بعد الإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية

٢,٢٣ ٠,٦٢ منخفضة

يتضح من جدول (١٠) السابق أن تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق استقلالية الجامعة المالية، كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط (٢,٢٣) وانحراف معياري قدره (٠,٦٢). ويرجع الباحث هذه النتيجة العامة لضعف مقومات وجود بيئة تعليمية، وبحثة تحفز على الإبداع والابتكار بجامعة الباحة لضعف الإمكانيات المادية الحالية؛ ولقلة وجود مراكز بحوث تخصصية تدعم تحويل أفكار الطلاب والمبادرات الإبداعية، والابتكارية لابتكار ملموس وبراءات اختراع. وجاءت الفقرة "تحت الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج بحوث تطبيقية مبتكرة تتناسب مع احتياجات سوق العمل" بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.78)، وربما تعزى سبب ظهورها بالرتبة الأولى لحرص الجامعات على تحقيق متطلبات تبني العمل الريادي بالجامعة ولكن ما زال الإنتاج البحثي والابتكاري بجامعة الباحة يحتاج مزيداً من الاهتمام والرعاية، وفق أسلوب تبني إدارة ابتكارات الجامعة للوصول إلى مرحلة التسويق، والاستفادة من عمليات تحويل الأبحاث إلى منتجات ابتكارية ذات عائِد استثماري على الجامعة. وقد جاءت معظم الفقرات بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,١٨ - ٢,٠٠)، وجاءت الفقرة "تجري الجامعة بحوثاً متميزة تؤدي لتحويل نتائج البحوث العلمية إلى طلبات براءة اختراع، وبيع الحقوق المسجلة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة؛ لقلة وجود برامج ترعى البحث العلمي بالجامعة؛ والأفكار الإبداعية والابتكارية لتحويلها إلى براءات اختراع والاستثمار بها؛ وربما يتم التركيز على بناء سمعة أكاديمية بالتدريس، وفرد المجتمع بالكفاءات المهنية، وارتباطها بالتدريس، أكثر من الاهتمام بالبحث العلمي، والابتكارات التي تأتي ضمن أولويات ثانوية في ظل واقعها الحالي.

■ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته:

نص السؤال الثاني على "ما واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة، وجاءت النتائج كما في الجدول (١١).

جدول ١١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لاستراتيجية المحيط الأزرق

م	مجالات واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	الزيادة	٢,٧٥	٠,٦٨	١	متوسطة
٢	الاستبدال	٢,٥٤	٠,٦٢	٢	منخفضة
٣	التقليص	٢,٤٨	٠,٧	٣	منخفضة
٤	الابتكار	٢,٤٤	٠,٦٧	٤	منخفضة
	توافر متطلبات تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق	٢,٥٥	٠,٥٦		منخفضة

من جدول (١١) السابق يتضح أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كانت "منخفضة" وبمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٥٦)، مما يدل على اتفاق التقديرات لمستوى واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة وربما يعزى سبب ظهور النتيجة الكلية بدرجة منخفضة لحداثة التوجهات الاستراتيجية نحو الاستثمار، وتحقيق حصّة سوقية في سوق إنتاج التعليم العالي وتحقيق ميزتها التنافسية، وبالرغم من أن جامعة الباحة من الجامعات الناشئة فإنها تسعى للتوسع في خططها الاستراتيجية، وتشغيل البرامج الأكاديمية فيها، ولكن ما زالت توجهاتها نحو تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

من حيث تبني سياسات لتعزيز كفاءة الإنفاق، وتخفيض تكاليف الجامعة بدون تأثير على الجودة؛ وربما كان ذلك لحدثة الاهتمام بتعزيز كفاءة الإنفاق بصورة عامة بالجامعات مع بداية التوجهات الاستراتيجية لتنمية الموارد الذاتية بالجامعات، كما أن الجامعات بصورة عامة تفتقر إلى سياسات استراتيجية لتقليص الإجراءات بالعملية التسويقية للأبحاث، أو الخدمات غير الضرورية؛ لتقليل التكاليف؛ وأيضاً قلة وجود سياسات تدعم استحداث خدمات استثمارية، وبحيث جديدة بمجالات تخصصية ترتبط بمجالات آنية، أو مستقبلية، مثل: بحوث وظائف المستقبل، كالأمن السبراني، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها الجامعة.

وظهر مجال " الزيادة " بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من حيث ممارستها، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٧٥)، بانحراف معياري (٠,٦٨) تدل على اتفاق التقديرات؛ وربما تعزى هذه النتيجة لأسباب ترتبط بسعي الجامعة إلى تفعيل عملية الاستثمار لتسويق الخدمات، والبحوث والاستشارات، والإنتاج البحثي بالجامعة، بعد تحقيق معايير الجودة والاعتماد بكليات الجامعة ومراكزها البحثية، بهدف رفع كفاءتها الداخلية والخارجية لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي ولكن محدودية إمكاناتها المالية تقلل من الفرص الكافية لتحقيق نجاح استراتيجية التوسع والزيادة بمخدماتها، وبخاصة في ظل الضغط الاجتماعي على الجامعة، وقلة جوانب القوة والتميز التي تؤهلها إلى تطوير استراتيجياتها، وتأثير التغييرات المحيطة بها بقراراتها، وإمكاناتها المادية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وضعف مصادر الموارد المالية. في حين جاء بعد استراتيجية " الاستبدال " بالرتبة الثانية وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٤) بدرجة منخفضة بانحراف معياري بلغ (٠,٦٢) تدل على اتفاق تقديرات المستجيبين لها، ثم تبعها استراتيجية التقليل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨) بدرجة منخفضة وبانحراف معياري (٠,٧٠) تدل على اتفاق التقديرات، وجاءت استراتيجية الابتكار بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٤) بانحراف معياري (٠,٦٧) لقلة وجود برامج وخطط إبداعية تدعم الابتكار؛ ولحدودية قدرات مراكز البحث العلمي وإمكاناتها بوضعها الحالي لتطوير البحث العلمي، وصولاً للابتكار بالمجالات الإنتاجية الصناعية والخدمية؛ وقلة الشراكات مع المؤسسات الصناعية لتمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس. ومن خلال النتائج التي كشفت عنها نتائج الدراسة الحالية بالدرجة الكلية وأبعادها، والتي كانت معظمها ظهور الاستراتيجيات بدرجات منخفضة، فقد اتفقت مع نتائج دراسة عمر (٢٠١٧) البدري (٢٠١٧) والثبيتي (٢٠٢٠) ودراسة محمد (٢٠٢٠)، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة آل مسلط وحويجي (٢٠٢١) التي تبين فيها الاستبدال بدرجة متوسطة والدرجة الكلية متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة الأيوبي (٢٠٢٠)، التي كشفت عن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة كبيرة، وأيضاً اختلفت مع نتائج دراسة حمد (٢٠٢٠)، التي تبين فيها أن درجة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق " بدرجة متوسطة. وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل بعد من الأبعاد على النحو الآتي:

١. الاستبدال (الإزالة)

جدول ١٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجال الاستبدال

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٢١	تستبعد الجامعة كل ما هو غير ضروري يتصل بالعملية الخدمية أو الإنتاجية بهدف رفع كفاءة الإنفاق	٢,٩٧	٠,٨٢	١	متوسطة
٢٢	تتخلص الجامعة من العمليات غير المجدية في الإنتاج المعرفي والخدمي	٢,٧٨	٠,٧٤	٢	متوسطة
٢٤	تلغى الجامعة المشاريع التي لا تقوم على دراسة جدوى	٢,٥٧	٠,٧٩	٣	منخفضة

٢٣	تقوم الجامعة بمحذف جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للاستثمار المالي	٢,٣	٠,٨٣	٤	منخفضة
٢٥	يتم الاستغناء عن الكوادر البشرية الأقل كفاءة بالجامعة	٢,٠٧	١,٠٦	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بمجال الاستبدال	٢,٥٤	٠,٦٢		منخفضة

يتضح من جدول (١٢) السابق أنّ درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجال الاستبدال كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٢). وجاءت الفقرة "تستبعد الجامعة كل ما هو غير ضروري يتصل بالعملية الخدمية أو الإنتاجية بمحذف رفع كفاءة الإنفاق" بالرتبة الأولى وبدرجة "متوسطة" حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٩٧)؛ وربما يعزى سبب ظهورها بالرتبة الأولى لاهتمام الجامعات بتبني إجراءات تعزز كفاءة الإنفاق من خلال إلغاء الإجراءات التي يترتب عليها تكلفة عالية من ممارستها، ويمكن خفض التكاليف بالإعراض عنها دون التأثير على الجودة، في حين ظهرت الفقرات الأخرى بدرجاتٍ من متوسطة إلى منخفضة "حيث تراوحت متوسطاتها من (٢,٧٨ - ٢,٠٧) أمّا الفقرة "يتم الاستغناء عن الكوادر البشرية الأقل كفاءة بالجامعة فقد جاءت بدرجة تحقق منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٠٧)، وبانحراف معياري (١,٠٦) تدلّ على اختلاف تقديرها؛ ويعزى ذلك لقلّة وجود سياسات لمتابعة أداء العاملين، واتخاذ قرارات بصورة مباشرة لتصحيح أداء الكوادر البشرية، وربما لقلّة وجود تشريعات، أو العمل بنظام العقود المؤقتة، التي يتم من خلالها تحديد فترة التجريب؛ وهذا يترتب عليه حقوق وواجبات، ممّا يتطلب العمل على إعادة النظر بالتشريعات اللازمة لتنظيم علاقة الكوادر البشرية بالجامعة، وفق عقود سنوية.

٢. التقليل

جدول ١٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجال التقليل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٢٦	تستغني الجامعة عن الأنشطة غير الضرورية لتخفيض تكلفة الخدمات/	٢,٨	٠,٨٦	١	متوسطة
٢٩	تقلل الجامعة من التركيز على التخصصات غير المتوافقة مع احتياجات سوق	٢,٥	١	٢	منخفضة
٣٠	تخفض الجامعة المدة الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستثمارية بالبحث وخدمة المجتمع دون الإخلال بجودته.	٢,٤٧	٠,٧٩	٣	منخفضة
٢٨	تخفف الجامعة من الخدمات الروتينية المساندة لتحقيق مشاريعها الاستثمارية	٢,٣٣	٠,٩٩	٤	منخفضة
٢٧	تتبع الجامعة أساليب لتسويق أبحاث الجامعات للوصول للمستفيدين بأقل	٢,٢٨	٠,٨٣	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بمجال التقليل	٢,٤٨	٠,٧٠		منخفضة

يتضح من جدول (١٣) السابق أنّ درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجال التقليل كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط (٢,٤٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠)؛ ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى غياب الإجراءات التي تعزز التقليل واختصار الإجراءات، وتقليل بعض الإجراءات غير الضرورية؛ ممّا يؤدي إلى تقليل التكاليف كالدماج بين الكليات والاستفادة من المعامل المشتركة بينها، بدلا من تحميل الجامعة مبالغ إنشاء معامل ومختبرات جديدة، كما يمكن تطبيقها في الجامعات عن طريق دمج المقررات الدراسية المتشابهة، والاستفادة من مرافقها، بدلا من تحميل الجامعات مبالغ إنشاء مرافق جديدة. وجاءت الفقرة "تستغني الجامعة عن الأنشطة غير الضرورية لتخفيض تكلفة الخدمات/ المنتجات." بالرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٨٠)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٦)، تدلّ على اتفاق التقديرات، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى حرص الجامعات لتحقيق كفاءة الإنفاق، وخفض إجراءات العمل وإعادة



هيكلية المهام لتخفيض التكاليف للخدمات والمنتجات، في حين تبعتها الفقرة "تقلل الجامعة من التركيز على التخصصات غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل، و"تخفض الجامعة المدة الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستثمارية بالبحث وخدمة المجتمع دون الإخلال بجودته"، و"تخفض الجامعة من الخدمات الروتينية المساندة لتحقيق مشاريعها الاستثمارية بالخدمات"، وجميعها بدرجاتٍ منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٥٠-٢,٢٨)، وجاءت العبارة "تتبع الجامعة أساليب لتسويق أبحاث الجامعات للوصول للمستفيدين بأقل التكاليف" بالرتبة الأخيرة وبدرجةٍ منخفضة، وربما يعزى ذلك إلى قلة وجود مظاهر فاعلة بمجال تسويق الأبحاث حتى بالطرق الاعتيادية، أو وفق طرق مبنية على تقليل تكاليف الدعاية والتكاليف التسويقية.

٣. الزيادة (الرفع)

جدول ١٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمجال الزيادة (الرفع)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٣١	تسعى الجامعة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد بمخرجاتها	٣,٤٢	٠,٨٥	١	عالية
٣٣	تنوؤم مخرجات الجامعة مع متطلبات وظائف المستقبل.	٢,٩٧	٠,٧٦	٢	متوسطة
٣٢	تستقطب الجامعة الكفاءات الأكاديمية المتميزة	٢,٩٥	٠,٨٧	٣	متوسطة
٣٤	تستحدث الجامعة مجالات بحثية وأفكار لم يسبقها إليها أحد	٢,٢٧	٠,٨٦	٤	منخفضة
٣٥	يزداد الطلب على بحوث الجامعة والرغبة بالشراكات	٢,١٧	٠,٩٩	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة	٢,٧٥	٠,٦٣		متوسطة

(الرفع)

يتضح من جدول (١٤) السابق أنّ درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بمجال الزيادة (الرفع) بدرجةٍ "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٨)، ويعزى الباحث هذه النتيجة للاهتمام النسبي لجامعة الباحة بتفعيل عملية الاستثمار؛ لتسويق الخدمات والبحوث، والاستشارات الجامعية، والإنتاج البحثي بالجامعة، بعد تحقيق معايير الجودة والاعتماد بكليات الجامعة، ومراكزها البحثية، بهدف رفع كفاءتها الداخلية والخارجية، وجاءت الفقرة "تسعى الجامعة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد بمخرجاتها." بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٢)، بانحراف معياري (٠,٨٥) تدل على اتفاق تقديرها، وقد كانت بدرجةٍ عالية من حيث تطبيقها؛ وربما يعزى سبب ذلك لاهتمام كليات الجامعة في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي والجودة التي حصلت، وستحصل عليه جميع الكليات، في حين ظهرت الفقرات الأخرى بدرجاتٍ من متوسطة إلى منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٩٧-٢,١٧)، وجاءت الفقرة "يزداد الطلب على بحوث الجامعة والرغبة بالشراكات." بالرتبة الأخيرة وبدرجةٍ منخفضة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,١٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩) يدل على اتفاق تقدير توافرها؛ وربما يعزى سبب ظهورها بالرتبة الأخيرة وبدرجةٍ منخفضة؛ لقلة وجود شراكات بالمجال البحثي؛ وقلة وجود جهات تدعم البحث العلمي؛ وشركات بالمنطقة تستفيد من الإنتاج البحثي على نحو مباشر.



٤. الابتكار

جدول ١٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمجال الابتكار

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٣٦	تستحدث الجامعة محاور بحثية حديثة ذات علاقة بوظائف	٢,٧	٠,٨١	١	متوسطة
٣٨	تطبق الجامعة خطوات حل المشكلات فيما يواجهه العمل من	٢,٦٨	٠,٧٥	٢	متوسطة
٣٧	تستحدث الجامعة آليات تحفيزية لجذب الشريك مع الجامعة	٢,٥٥	٠,٨٣	٣	منخفضة
٤٠	تنشر الجامعة قيم التسويق الابتكاري والتميز داخل الجامعة	٢,٢٣	٠,٩٨	٤	منخفضة
٣٩	تقدم الجامعة برامج أكاديمية لم يسبقها إليها المنافسون.	٢,٠٢	٠,٧٩	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بمجال	٢,٤٤	٠,٦٧		منخفضة

يتضح من جدول (١٥) السابق أنّ درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجال الابتكار بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧)؛ ويعزي الباحث هذه النتيجة العامة لضعف عمليات إدارة الابتكار في الجامعات بصورة عامة، والتي تدعم تحقيق استراتيجية الابتكار لروافد مالية جديدة، وابتكار مجالات، أو أنشطة تستطيع الجامعة من خلالها إحراز الميزة التنافسية؛ وربما لقلّة استحداث الجامعة آليات جديدة، بحيث تنفرد من خلالها عن الجامعات المحلية الأخرى لتحفيز القطاعات الإنتاجية؛ لجذبها داخل الحرم الجامعي، أو ابتكار برامج وتخصّصات أكاديمية تنفرد بها الجامعة عن غيرها من الجامعات. وجاءت الفقرة "تستحدث الجامعة محاور بحثية حديثة ذات علاقة بوظائف المستقبل" بالترتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٧٠)، بدرجة متوسطة بانحراف معياري (٠,٨١)؛ وربما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بصورة عامة، وجامعة الباحة بالتخصّصات التي تواكب تطلّعات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) واستحداث تخصّصات تناسب المرحلة المستقبلية لوظائف المستقبل، ولكن ظهورها بدرجة متوسطة تدل على مدى احتياج الجامعة لإظهار التميز باستحداث تخصّصات جديدة تناسب وظائف المستقبل، وظهرت الفقرات الأخرى وبدرجات منخفضة من (٢,٥٥-٢,٤٤)، وربما يفسّر ذلك لوجود جامعات أخرى تقدّم تخصّصات منافسة؛ وقلّة وجود تخصّصات تنفرد بها الجامعة عن غيرها من الجامعات، وقد أكّدت نتائج دراسة الروبي (٢٠١٩) على أهمية إيجاد الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار قيمة جديدة تبتكرها الجامعة؛ لفتح مجالات وأسواق وخدمات لم يسبقها أي من الجامعات الأخرى؛ وضرورة استحداث الجامعة لبرامج وكليات جديدة لم يسبقها أحد من قبل؛ لتحقيق الريادة والهيمنة من خلال تحقيق اليقظة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، كما أكّدت دراسة جلال ومتولي (٢٠١٩) على أهمية بناء الخطط التسويقية؛ لتحقيق مصادر جديدة للتمويل بالجامعات.

■ نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته

نصّ السؤال الثالث على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين تطبيق الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية، وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الباحة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) للكشف عن العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، كما تبيّن النتائج في جدول (١٦).



جدول ١٦

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية والدرجة الكلية وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة

المحيط الأزرق	الابتكار	الزيادة	التقليص	الاستبدال	
**٠,٨٣	**٠,٧١	**٠,٧١	**٠,٦٩	**٠,٦٤	الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية
**٠,٧٧	**٠,٧٠	**٠,٦٢	**٠,٦١	**٠,٦٣	الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية
**٠,٧٨	**٠,٧١	**٠,٦٧	**٠,٦٠	**٠,٦٢	الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية
**٠,٧٩	**٠,٧٧	**٠,٧١	**٠,٦٦	**٠,٤٨	الزيادة (الرفع) لتحقيق استقلالية الجامعة المالية
**٠,٨٧	**٠,٨٠	**٠,٧٤	**٠,٧٠	**٠,٦٦	الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية

يتضح من جدول (١٦) السابق وجود علاقة ارتباطية قوية بين الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بلغت قيمتها (٠,٨٧) وكانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للدَّكاء التنافسي لتحقيق استقلالية الجامعة المالية وأبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من (0.66-٠,٨٠) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الدَّكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية، والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من (٠,٧٧-٠,٨٣)؛ ويعزي الباحث هذه النتائج للعلاقة الوثيقة بين خصائص القيادة التي تتمتع بالدَّكاء التنافسي لتوفير مصادر مالية متنوعة للجامعة، وابتكار روافد مالية جديدة بالاستثمار والتمويل الذاتي، وبين التطبيق التنافسي التي تتبعها القيادات من خلال البحث عن بدائل في بيئات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين من برامج وخدمات، وفق استراتيجية تنافسية تبنى على استبعاد المنافسة، والتحول إلى التفرد والابتكار؛ لتحقيق مصادر مالية مبتكرة لجامعة الباحة ويقوم الاستبدال بالتخلص من العوامل التي تكلف الجامعة تكاليف مالية عالية، بحيث تعزز كفاءة الإنفاق، حيث يسهم الاستبدال باستبعاد بعض التخصصات المتشابهة، ومجها وإعادة هيكلتها؛ مما يؤثر على تحسين الكفاءة المالية وخفض النفقات، وفي بعد التقليص خفض التكاليف، وضبط كفاءة الإنفاق إلى المستوى الأدنى، بينما الزيادة والرفع والتي تقابل استراتيجية التركيز التي ذكرها بورتر حيث يتم التركيز على مجال تخصص، أو اهتمام بحثي معين، أو نشاط تخدم الجامعة نفسها أتمها قادرة على تحقيق معايير الجودة والكفاءة والفاعلية، ويتضمن هذا البعد زيادة بعض العوامل إلى مستوى أعلى، حيث تكون هذه العوامل ذات قيمة عالية وأهمية لدى المستفيدين، أما الابتكار -وهو الذي يجب أن تركز عليه الجامعة في تحقيق استقلاليته المالية لتسويق برامجها ومشاريعها وأبحاثها- فيتضمن ابتكار وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الجامعة من قبل وتعمل على تحويل الأفكار الإنتاجية والإبداعية إلى مخرجات مبتكرة لروافد مالية جديدة. واتفقت نتائج الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة آل شافي (٢٠٢٠) ودراسة حسين وآخرون (Hussein, et al., 2011) تأثير الدَّكاء التنافسي على الابتكار، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الثبتي (٢٠٢٠) والأيوبي (٢٠٢٠) ودراسة حمد (٢٠٢٠) التي كشفت عن أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، واتفقت أيضاً مع دراسة عمار وعباس (٢٠١٧) التي كشفت عن أهمية وجود قيادة استراتيجية؛ لتنفيذ عمليات الإبداع والابتكار والتميز بالجامعات.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة؛ لتحقيق استقلالية الجامعة المالية من خلال الربط بين التنافسية واستراتيجية الابتكار.



٢. إطلاق المبادرات التي تدعم تطبيق الدَّكاء التنافسي بالاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكات المجتمعية؛ لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات.
٣. العمل على تحفيز القطاعات المجتمعية، والإنتاجية بمنطقة الباحة؛ لجذب تلك القطاعات ضمن مشاريع استثمارية مع جامعة الباحة؛ لبناء الشراكات الاستراتيجية.
٤. ربط مسار الأبحاث العلمية بمختلف التخصصات، ومجالات البحث العلمي، ومشكلات المجتمع واحتياجاته.
٥. توفير التمويل اللازم للجامعة؛ لتمكينها من بناء رؤية مستقبلية تعزز جهودها في تحقيق ميزتها التنافسية، وإنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي، وزيادة استثمار الجامعات في العقارات، والصناعة، والزراعة، وسوق الأوراق المالية.

ثالثاً: مقترحات وبحوث مستقبلية:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإنَّ الباحث يوصي بإجراء الدراسات التالية:
١. تطبيق مسارات مقترحة لتبني صيغة الجامعة الاستثمارية بالجامعات السعودية، وفق استراتيجية المحيط الأزرق.
 ٢. استراتيجية مقترحة لتعزيز كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية في ضوء تطبيقات الدَّكاء التنافسي.
 ٣. استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الابتكارات في الجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق.
 ٤. نموذج مقترح لتطوير الشراكة بين الجامعة، وقطاع الإنتاج والصناعة؛ لتحقيق تطلَّعات رؤية (٢٠٣٠) بالجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١٩). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- آل شافي، شافي. (٢٠٢٠). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير الذكاء التنافسي في الجامعات الحكومية القطرية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة مؤتة.
- آل مسلط، محمد أحمد علي، وحويجي، محمد أحمد غريب السيد. (٢٠٢١). تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤١ (١) ٢٣-٥٣.
- الألفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٤). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحديات وطموحات. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الأيوبي، منصور محمد. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، ٤ (٢)، ١٨-١٤١.
- البدلاني، إيمان. (٢٠١٧). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد بكلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٤٠ (١١٠)، ١٧٣-١٩٩.
- الثبيتي، محمد عثمان. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة التربية بكلية التربية جامعة الأزهر، ٣ (١٨٧)، ٤٤٩-٥٠١.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠١٦). الموهبة والتفوق. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جلال، أبو بكر أحمد صديق، ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، ٣٤ (٤)، ٦٦-١٥٧.
- الحري، متعب بن عليته. (٢٠١٧). القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسبوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، ٧٦ (١)، ٢٠٣١-٢٠٩٥.
- الحمداني، صبا، والخوانلي، محمد. (٢٠١٨). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨ (٢)، ٢١١-٢١٤.
- الخنيزان، تهاني والخضري، فاطمة (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠). المجلة العلمية لكلية التربية، ٦ (٣٥)، ١٠٥-١٢٢.
- الروبي، حنان أحمد محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، ١٩ (١)، ١٢٩-٢١٨.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح. (١١-١٢ يناير ٢٠١٧). تسويق الخدمات الجامعية ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم.



- السفياني، ماجد بن سفر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز. (٢٠١٤). جامعات الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٤) ١٣ - ٨٤.
- الشريف، طلال. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية*، (٤) ٢٢ - ٧٩٨-٧٢٥.
- الطائي، علي، والتميمي، ياسين. (٢٠١٧). دور القيادة الرؤية في أداء فريق العمل -دراسة استطلاعية في ديون الرقابة المالية، *مجلة التراث العراقية*، (١) ٢١ - ٤٩ - ٦٨.
- عبدالعال، عنتر. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، (٤) ٤١ - ١٧٨ - ٢٧٥.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، (٣) ٤٢ - ١٤ - ١٩٠.
- عبد الله، إيمان عبد الرازق الزاهر. (٢٠٢١). تسويق البحوث العلمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية الصين الشعبية وإمكان الإفادة منه في مصر، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة سوهاج.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢١). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢٢) ٦ - ١ - ٦٥.
- عبيدات، هبه ضرار محمد. (٢٠٢٠). أثر الذكاء التنافسي في ابتكار المنتج -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأغذية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.
- عتريس، محمد. (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلي الله عليه وسلم. *مجلة كلية التربية*، (١١١) ٢٨ - ١ - ١١٣.
- العسيري، فاطمة يحي. (٢٠٢٠). تطوير الإنتاج المعرفي بالجامعات السعودية في ضوء تصنيف التايمز "تصور مقترح". [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠٢١). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid ١٩). *المجلة التربوية*، (٨٣) ١٠٦١ - ١١٥٦.
- عمار، إيمان حمدي، وعباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧). المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي*. جامعة أسسوط. ٦٢ - ٦٩.
- عمر، أميرة محمد أحمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (٣) ٨ - ٥٣٩ - ٥٦١.
- فائق، تلا، ومحسن عبد، عذراء. (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (٢٤) ١٠٧ - ١٠٨ - ١٢٧.



- فرحات، سميرة، وخليف، عيسى. (٢٠١٥). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، (١) ٤٢، ١٩٤-٢٠٨.
- الماجد، ابتسام بنت حمد بن عبد الله. (٢٠١٨). "تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٦)، ٣٠-٥٢.
- المبرد، غائية. (٢٠١٦). تسويق البرامج الأكاديمية والخدمات المرتبطة بها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء نموذج بورتر لاستراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
- مجلس شؤون الجامعات. (١٤٤٢). *اللائحة المنظمة للشؤون المالية بالجامعات*، متاح على الرابط: <https://2u.pw/iZ1gn>
- محضر، وفاء عبد العزيز. (٢٠١٩). دور الجامعات السعودية في توجيه البحوث العلمية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة القراءة والمعرفة بكلية التربية جامعة عين شمس*، (٢١٥)، ٢٢٧-٢٧١.
- محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (١٤)، ١٤٥-٢١١.
- محمود، ناجي عبد الستار، وإسماعيل، سيف محمد. (٢٠١٨). مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا للاتصالات في العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٤ (٤٤)، ٢٢-٥٥.
- الحياء، سارة نايف، والحري، محمد أحمد. (٢٠١٦). دور البحث العلمي في تحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعات منتجة: استراتيجية مقترحة. *مجلة رابطة التربية الحديثة*، ٨ (٢٨)، ١٠١-١٥٥.
- مداح، مراد، والعبداني، إلياس. (٢٠٢٠). منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال. *مجلة الاستراتيجية والتنمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة عبد الحميد بن باديس*، ١٠ (١)، ٢٦٦-٢٨٥.
- معاطي، جمال فاروق. (٢٠٢٠). استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*، ٢ (١٤)، ٢١٠-٢٤٤.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية*، ١٢ (٣)، ٣١٩-٣٤٤.
- النشومي، مراد، والدعيس، هدى. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (٩) ١٠، ١٨١-١٩٩.
- وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٠). *نظام الجامعات الجديد*، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي ١٤٤١ هـ / ٣ / رقم (م / ٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، الرياض
- يحيوي، مفيدة، ويزغش، كاميليا (٢٠١١). التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (٩)، ١-٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bisson, C. (2014). Exploring Competitive Intelligence Practices of French Local Public Agricultural Organizations. *In Journal of intelligence Studies in Business*, 4(2), 22-55
- Cainelli, A., & Janissek-Muniz, R. (2019). Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study with Intelligence Practitioners. *BAR-*



- Brazilian Administration Review*, 16(3). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180114>
- Duran, P., Van Essen, M., Heugens, P., Kostova, T., & Peng, M. (2019). The impact of institutions on the competitive advantage of publicly listed family firms in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 9(2), 243-274.
- Herzenberg, M., & Michael, W. (2014) A Must-Have for Pennsylvania Part Two: Investment in Higher Education for Growth and Opportunity, *Keystone Research Center & PA Budget and Policy Center*, Pennsylvania.
- Hussein, R., Farzaneh, G., & Farham, A. (2011). Analyzing the Impact Of Competitive Intelligence on Innovation at Science and Technology Town, *In Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 1-22
- Johnson, A. (2016). *What IS Competitive Intelligence?* <http://www.aurorawde.Com>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Kim, C., Yang, K., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy, *Omega*, 36(4), 522-534.
- Kinderis, R. & Jucevicius, G. (2013). Strategic Alliances- Their Definition and formation. *Latgale National Economy Research*, 1(5), 103-115.
- Maccoby, M. & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32- 40.
- McDowell, D. (2018). *Strategic Intelligence: A handbook for Practitioners, Managers, and Users. Revised Edition*, by the Scarecrow Press Inc: Maryland, USA.
- Michael, L. (2014). Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both, international, *Journal of Management Studies and research*, 2, 35-56
- Michel B., Marc, B.C. (2008). Strategies of the “blue ocean” Will they enable us to rediscover the paths to growth? *Magazine Bank*, (707), 76.
- Yang, Jente (2012): Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality, *international journal of contemporary hospitality Management*, 24(5), 701-720.

First: Arabic references

- Abu Allam, Raja Mahmoud (2019) *Research Methods in Psychological and Educational Sciences*, Cairo: Universities Publishing House.
- Al-Ahmad, Hind bint Muhammad (2016). Activating the partnership between the university and productive institutions in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of experts. *Journal of Educational Sciences*, (4), 429-514.
- Al Shafi, Shafi (2020). *The role of strategic intelligence practices in developing competitive intelligence in Qatari public universities* (unpublished Ph.D. Dissertation). Mutah University. Jordan.
- Al Muslat, Muhammad Ahmad Ali, and Hawaiji, Muhammad Ahmad Gharib al-Sayyid. (2021). Improving the quality of Saudi university services in light of the blue ocean strategy: a proposed vision. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education: Association of Arab Universities - General Secretariat*, 41(1) 23-53.
- Al-Alfi, Tariq Abu Al-Atta (2014) *The development of university administration in light of the strategic management approach, challenges and ambitions*, Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Ayoubi, Mansour Mohamed. (2020). Blue ocean strategy as an entrance to achieving competitive advantage - an applied study at Palestine Technical College. *Al Ain University Journal of Business and Law*. 4(2). 141-180.

- Badrani, Iman. (2017). The Blue Ocean Strategy as a Means of Achieving Competitive Excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Zain Telecom Company in Mosul. *Journal of Management and Economics, College of Management and Economics. Mustansiriyah University*. 40(110). 173-199.
- Al-Thubaiti, Muhammad Othman. (2020). The Blue Ocean Strategy as an Entrance to Achieving Competitive Advantage in Postgraduate Programs in Saudi Universities. *Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University*. 3 (187). 449-501.
- Jarwan, Fathi Abdul Rahman (2016) *Talent and Excellence*, Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Jalal, Abu Bakr Ahmed Seddik, and Metwally, Tohamy Mohamed Ibrahim. (2019). A marketing plan for the Faculty of Islamic Sciences for non-Arabic speaking expatriates at Al-Azhar University in light of the blue ocean strategy. *Journal of the College of Education: Menoufia University - College of Education*, 34(4) 66 - 157.
- Al-Harbi, Miteb bin Alaitha (2017). *Creative leadership and its relationship to managing organizational change in Saudi public universities*. (Unpublished Ph.D. Dissertation). College of Education: Umm Al-Qura University.
- Hamad, Muhammad Mustafa Muhammad Mustafa. (2020). A proposed scenario to activate the role of the blue ocean strategy in enhancing sustainable competitive advantage at Assiut University: a case study. *Educational Journal: Sohag University - College of Education*, (76) 2031 - 2095.
- Al-Hamdani, Saba and Al-Khawlani, Muhammad (2018). The impact of strategic thinking on improving the quality of work life. *The Arab Journal of Management* 38(2), 211-214.
- Al-Khudairi, Zainab Ibrahim. (2014). *Marketing academic programs in private higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: a proposed model*. (Unpublished Ph.D. Dissertation). King Saud University. Kingdom Saudi Arabia.
- Khalil, Osman Syed. (2013). Establishing partnerships between Sudanese universities and private community institutions. *Journal of Omdurman Islamic University, Institute of Research and Strategic Studies*, (23), 229-262
- Al-Khunaizan, Tahani and Al-Khudari, Fatima (2019). The Requirements for Global Leadership in Saudi Universities to Achieve Competitive Advantage in Light of The Kingdom's Vision 2030. *Scientific Journal of the College of Education*. 35(6), 105-122.
- Al-Rubi, Hanan Ahmed Mohamed. (2019). A proposed perception to achieve competitive vigilance in universities in light of the philosophy of the blue ocean strategy: A study of the opinions of faculty members at Beni Suef University. *Journal of the Faculty of Education: Kafrelsheikh University - Faculty of Education*, 19 (1). 129-218.
- Al Zaki, Ahmed Abdel-Fattah. (2017). Marketing university services is an urgent necessity to enhance the financial resources of Saudi universities in the light of Vision 2030. *Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030* During the period January 11-12. Al Qassim university.
- Al-Sufyani, Majid bin Safar (2020) *A proposed conception of the sources of self-financing and the requirements for achieving them in Saudi universities in the light of some international experiences*, (unpublished Ph.D. Dissertation), College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Shathri, Abdulaziz bin Nasser bin Abdulaziz (2014) Universities of companies as an entrance to activate the partnership between universities and productive institutions



- in the Kingdom of Saudi Arabia.” *Journal of Human and Social Sciences: Imam Muhammad bin Saud Islamic University - Deanship of Scientific Study* (34) 13 - 84.
- Al Sharif, Talal (2014). A proposed conception for developing the administrative and leadership competencies of faculty members in Saudi universities in the light of modern administrative trends. *Journal of Educational Sciences* (4)22, 725-798.
- Al-Tai Ali, and Tamimi Yassin (2017). The role of leadership and vision in the performance of the work team, an exploratory study in the debts of financial control, *the Iraqi Heritage Journal*, 21 (1). 49-68.
- Abdel-Aal, Antar (2017). Achieving competitive advantages in Egyptian universities in the light of strategic intelligence. *Journal of the College of Education in Educational Sciences: Ain Shams University - College of Education*, 41(4) 178-275.
- Abdulaziz, Ahmed Mohamed Mohamed. (2018). Morphological Analysis-Based Modeling of the Role of Strategic Alliances in Achieving the Fundamentals of Integration between Competitive and Strategic Intelligence in Egyptian Universities: Ain Shams University as a Case Study. *Journal of the College of Education in Educational Sciences: Ain Shams University - College of Education*, 42 (3), 14 - 190.
- Abdullah, Eman Abdel Razek Al-Zaher (2021) *Marketing of Scientific Research in the United States of America and the People's Republic of China and the Possibility of Benefiting from it in Egypt*, (Unpublished Master's Dissertation), Faculty of Education, Sohag University, Egypt
- Abdullah, Asmaa Abu Bakr Siddiq. (2021). A proposed strategic vision for the development of educational postgraduate studies in Egyptian universities in light of the blue ocean strategy to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education*, 6 (22) 1 - 65.
- Obeidat, Heba Dirar Muhammad. (2020). *The impact of competitive intelligence on product innovation: an applied study on Jordanian food manufacturing companies* (unpublished master's Dissertation). Mutah University, Mutah
- Atris, Mohammed (2017). Developing the skills of strategic intelligence among university leaders in Egypt in the light of the model of strategic intelligence and its applications with the Prophet Peace be upon him. *Journal of the Faculty of Education, Benha University - Faculty of Education*, 28 (111) 1 - 113.
- Al-Asiri Fatima Yahya (2020). *Developing knowledge production in Saudi universities in the light of the Times classification “a proposed concept”* (unpublished Ph.D. Dissertation) College of Education, Department of Educational Administration and Planning, Umm Al-Qura University
- Alwan, Siham Ahmed Mohamed. (2021). Managing competitive intelligence as a strategic mechanism to achieve sustainable competitive advantage in Egyptian universities and face the challenges of the Coronavirus (Covid 19). *Educational Journal: Sohag University - College of Education*, (83), 1061 - 1156.
- Ammar, Iman Hamdy; Abbas, Yasser Maimon. (2017). Blue Ocean as a strategy to achieve competitive advantage for Egyptian universities. *The Seventh International Arab Conference for Quality Assurance of Higher Education*. Assiut University. 62-69.
- Omar, Amira Muhammad Ahmed. (2017). The impact of the application of the blue ocean strategy on the development of creativity in the organization. *The Scientific Journal*



- of *Commercial and Environmental Studies: Suez Canal University - Faculty of Commerce in Ismailia*, 8(3) 539-561.
- Faeq, Tala and Mohsen Abd, Azra (2018). The role of strategic intelligence in enhancing the organizational performance of the opinions of the administrative leaders of the University of Fallujah. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 107 (24), 108-127.
- Farhat Samira & Khalifi, Issa (2015). The role of competitive intelligence in reducing risks in the pharmaceutical industry. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*. 42(1), 194-208
- Lefta, Sattar Baida. (2018). The extent of the industrial company's response to the indicators of the blue market strategy. *Journal of Accounting and Financial Studies*. 13(42). 22-37.
- Al-Majed, Ibtisam bint Hamad bin Abdullah (2018) "A proposed conception of financing alternatives in Saudi universities in light of the university's productive philosophy." *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies: The Islamic University of Gaza - Scientific Research and Graduate Studies Affairs*, 26, (6) 30 - 52.
- Al Mabard, Ghayyat. (2016). *Marketing academic programs and related services to achieve competitive advantage in light of Porter's model for a proposed strategy* (unpublished Ph.D. Dissertation). College of Education, Department of Educational Administration, King Saud University.
- University Affairs Council (1442) Regulations governing financial affairs in universities, available at the link: <https://2u.pw/iZ1gn> Retrieved date: 1/11/1443 AH.
- Mahdar, Wafaa Abdel Aziz. (2019). The role of Saudi universities in directing scientific research to achieve the goals of the Kingdom's Vision 2030. *Journal of Reading and Knowledge*, Faculty of Education, Ain Shams University. (215). 227-271.
- Mohamed, Thabet Hamdy Thabet. (2020). A proposed conception for developing the administrative performance of academic leaders at Assiut University in light of the approach of the Blue Ocean Leadership. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences: Fayoum University - College of Education*, 5(14) 145-211.
- Mahmoud, Nagy Abdel Sattar; and Ismail, Saif Muhammad. (2018). Indicators of the blue ocean strategy in Zain and Asia Telecom in Iraq. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, College of Administration and Economics. Tikrit University. 4(44) 22-55.
- Al-Mahya, Sarah Nayef; Al-Harbi, Muhammad Ahmad. (2016). The role of scientific research in the transformation of Saudi public universities into productive universities: a proposed strategy. *Journal of the Modern Education Association*. 8(28). 101-155.
- Maddah, Murad; Al-Eidani, Elias. (2020). A methodology adopting blue ocean strategy in a business organization. *Journal of Strategy and Development*, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Abdelhamid Ben Badis University. 10(1). 266-285.
- Maati, Jamal Farouk. (2020). Using the blue ocean strategy in strategic planning for marketing university services. *Journal of Education in the 21st Century for Educational and Psychological Studies, Faculty of Education, Sadat City University*. 2(14). 210-244.
- Maghawry, Hala Amin (2020) Mechanisms of using competitive intelligence to achieve competitive advantage in Egyptian universities, *Journal of Educational*



- Administration - Fundamentals of Education, *Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 12(3) 319-344.
- Al-Nashmi, Murad and Al-Deais, Hoda (2017). Administrative creativity and its relationship to achieving competitive advantage in private universities in Yemen. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*. 10(9), 181-199.
- Ministry of Education, University Affairs Council, 2020, the new university system, version issued by the University Affairs Council issued by Royal Decree 1441 AH/3 / No. (M/27) dated 2/3/1441 AH, Riyadh
- Yehiaoui, Mofida, Wezzaghash, Camelia (2011). Strategic directions available to small and medium enterprises. *Journal of economic and management research*. Muhammad Khudair University. Issue (9) 1-20.