



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٤) مايو ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية
أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
- 2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
- 3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
- 4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
- 5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لدى مُعلّمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، أ. محمد ضيف الله الغامدي، أ.د عبدالله بن ضيف الله الحارثي.....	41-1
2	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مقرر الحاسوب في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. عائشة أحمد نايف عويهان.....	72-42
3	التفكير الأخلاقي وعلاقته بالاتجاه نحو الغش في الاختبارات الجامعية، أ. أريج إبراهيم محمد المسيعدين؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	110-73
4	إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. نور هاني ماضي قموه؛ أ.د عدنان عبد السلام العضيلة.....	150-111
5	الممول القرائية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها في سلطنة عمان، أ. خلود بنت خميس بن مرارش البوسعيدية.....	183-151
6	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض؛ أ. فاطمة محمد البصير؛ أ. تهاني عبدالعالي الحربي؛ أ. هناء مساعد السماره	218-184
7	واقع ممارسة المعلمين في سلطنة عمان أنشطة الكلام النوعية لتطوير مهارة المحادثة لدى متعلمي اللغة العربية من الناطقين بغيرها في المستوى المبتدئ، أ. حصّة بنت عبدالله بن سعيد البادية.....	248-219
8	أثر القصة المصورة باستخدام التصميم الجرافيكي على اتجاهات المراهقات نحو قضية الشذوذ الجنسي، د. ساندي بنت فاروق كردي؛ أ. أسيل بنت صالح إيشان صوفي.....	290-249
9	واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي.....	321-291
10	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني إبراهيم العلي.....	348-322

الصفحة	العنوان	م
379-349	دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض، أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل؛ أ. نورة ناصر الشبانان؛ د. نورة عبد الله الجبرين.....	11
408-380	تصورات معلمي شرقي القدس حول تطوير مهارات التعليم المستقبلية في ضوء رؤية التعليم 2030، أ. نرمن حسين أبوساره.....	12
433-409	الأنماط التعليمية لدى معلمي العلوم في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، أ. بشرى الدريدي؛ أ.د أحمد عودة القرارة.....	13
468-434	معوقات الاعتماد الأكاديمي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أ. محمد بن عبد الله الجميلي؛ د. عمر بن محمد باداود.....	14
505-469	الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة رياض الخبراء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أ. صالح بن راشد مفلح الحربي؛ د. صالح بن علي يعن الله القرني.....	15
526-506	The effect of Using Gamification on Student's speaking skills, Dr. Raed Mohammad, Prof. Hanan Sobhi Abdullah Obaid, Dr. Nihaya Al-Washahi, Dr. Khier Masalha.....	16
565-527	How Does Parental Involvement Improve Inclusiveness Within a Special Education Context?, Afra Almutairi.....	17

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ.د. عدنان عبد السلام العضيلة

أ. نور هاني مفضي قموه*

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا- جامعة
البلقاء التطبيقية

ماجستير الإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا-
جامعة البلقاء التطبيقية

* Gammoh.noor98@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/5/12

قبول النشر: 2025/4/20

استلام البحث: 2025/3/15

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية) على ذلك، والكشف عن العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التحقق من دلالات صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة البلقاء التطبيقية مرتفعة، وأن مستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية مرتفع أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية لصالح الذكور وسنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر وأستاذ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، وفي ضوء النتائج وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات، وأهمها: فتح مراكز بحثية جديدة، والعمل على تنمية مهارات وكفاءات العاملين للتقليل من هدر الوقت والجهد، والعمل على إعداد إستراتيجية بحثية لدعم البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، جامعة البلقاء التطبيقية.

The Blue Ocean Strategy and Its Relationship to Achieving Competitive Advantage at Al-Balqa Applied University from The Point of View of its Faculty Members

Nour Hani Mufadi Gammoh *

Al-Balqa Applied University

Prof. Dr. Adnan Abdel Salam Al-Adayleh

Al-Balqa Applied University

*
Gammoh.noor98@gmail.com

Received: 15/3/2025

Accepted: 20/4/2025

Published: 12/5/2025

Abstract: The study aimed to identify the Blue Ocean Strategy and its relationship to achieving competitive advantage at Al-Balqa Applied University from the point of view of its faculty members, and to identify whether there are statistical differences according to variables (gender - years of service - academic rank). To achieve the objectives of the study, the researcher followed a quantitative approach (Descriptive and analytical), and then developing a questionnaire that measures the Blue Ocean Strategy and its relationship to achieving competitive advantage at Al-Balqa Applied University, the implications of its validity and reliability were verified. The study population consisted of (1,425) faculty members at Al-Balqa Applied University. The study sample consisted of (350) faculty members at Al-Balqa Applied University. The results showed that Blue Ocean Strategy practices were high, the results also showed that there were statistically significant differences ($0=0.05$) due to the effect of gender, and the differences were in favor of males, and there were statistically significant differences ($0=0.05$) due to the effect of years of service, and the differences were in favor of (10 years or more), and there were statistically significant differences ($0=0.05$) due to the effect of academic rank, and the differences were in favor of (professor rank), In light of the results, the researcher developed a set of recommendations, the most important of which are: opening new research centers, working to develop the skills and competencies of workers to reduce waste of time and effort, and working to prepare a research strategy to support scientific research.

Keywords: The Blue Ocean Strategy, Competitive Advantage, Al-Balqa Applied University.

المقدمة:

بدأ عصر الانفتاح والتطور في القرن الحادي والعشرين، وهو عصر التكنولوجيا والعولمة والسرعة، فالتكنولوجيا أرض خصبة لنمو الكثير من القطاعات والمجالات، ولا تستطيع أي مرحلة من المراحل التخلي عن وجودها، وخاصة مع التغير المستمر، ويجب على الإنسان في عصر الانفتاح، والتطور التغير معها، وإتقان المهارات بطريقة أفضل، وتحاول المؤسسات على الصعيد العالمي إيجاد خاصية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهو ما يدعى بالميزة التنافسية. فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين ضمن قدرة المؤسسة على صياغتها، وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من الآخرين، ولهذه الميزة أشكال عديدة، ويمكن لأي قطاع استخدام إستراتيجيات التمايز من خلال تقديم منتجات، وخدمات فريدة لا يقدمها أي من منافسهم.

وقطاع التعليم المستمر هو مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية باستمرار للأفراد والمؤسسات ضمن التطورات النوعية والسرعة للتيار المتدفق من الأحداث المتلاحقة، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي بشكل مُحكم وحقيقي للمؤسسات الخدمية والإنتاجية.

وقد فرض التغير السريع في الثوابت الاقتصادية والاجتماعية، والديمقراطية نهجاً إستراتيجياً جديداً للمفاهيم الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط وتعددت النظريات فنشأت إستراتيجيات جديدة. ومن أبرز هذه الإستراتيجيات إستراتيجية المحيط الأزرق، وتركز هذه الفلسفة والإستراتيجية على أن التفوق لا يتم من خلال المنافسة، والمواجهات المباشرة، بل من خلال التركيز على القيمة المضافة والكلفة، وهي إحدى الإستراتيجيات الإدارية والتسويقية الحديثة (آل مسلط وحويجي، 2021).

وقد بين الباحثان كيم وماوبورن أن عالم الأعمال يحتوي على محيطين، وهما: المحيط الأحمر وهو تنافس الأسواق في الشركات بقوانين المنافسة، بهدف تقديم المنتجات والخدمات بإستراتيجيات تنافسية تتبّع فيها الشركات أساليب منافسة حادة دموية لتحقيق المنافع. بينما جاء مصطلح المحيط الأزرق لدعم فكرة الابتكار والإبداع بقيم جديدة، بهدف فتح أسواق جديدة، واستخدام أساليب جديدة بلا منازعة، وتمّ ضمّ وتبني فكرة المحيط الأزرق للمؤسسات التعليمية لدعم الابتكار والإبداع، وتعدّ إستراتيجية المحيط الأزرق تطويراً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية؛ نظراً لكونها من المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام، وإدارة المؤسسات التعليمية بشكل خاص، حيث قاما بتحديد أربعة أبعاد للمحيط الأزرق، وهي (الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد)، وتستند في فكرتها الرئيسية على نهج مُنظّم: لتعزيز الممارسات القيادية التي تهتمّ بالمواهب والقدرات الحالية غير المستغلة، وتوجيه رأس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي (Kim, Chan and Mauborgne, Renee, 2005).

وتسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين كفاءة الجامعات بتحقيق وظائفها من خلال تحسين تعلّم الطلاب من حيث كيف يستخدمون ويوظفون المعرفة والأفكار، والمهارات والخبرات التي تعلّموها داخل الحرم

الجامعي في مواجهة المشكلات الاجتماعية؛ وذلك بهدف المساهمة في رفاهية المجتمع الذي يعيشون فيه، وتطبيق عضو هيئة التدريس لكافة المعارف، والأفكار والإبداعات، والاختراعات لحلّ مشكلات المجتمع المختلفة، بما يضمن تواصل أعضاء هيئة التدريس والعاملين، والطلبة مع المجتمع المحلي للتعرف إلى احتياجاته، ومشكلاته والمساهمة في حلّها، والتشجيع على إقامة شراكات مع أفراد، وجماعات مؤسسات المجتمع المحيط بالجامعة (Nenadal, Vykdal and Waloszek, 2018).

مشكلة الدراسة:

تسير الجامعات الأردنية وفق توجّهات الدولة الأردنية تطبيقاً وتحقيقاً للميزة التنافسية والابتكار والإبداع، وتهدف إلى وضع قاعدة تنافسية إيجابية علمية مُنتجة وفعّالة للمعرفة، من خلال الوصول لخدمة المجتمع والبحث العلمي، وتطوير الخدمات من أجل أبناء الوطن والتقدم المستمر؛ لدفع الاقتصاد الوطني الأردني، ومضاعفة الإنتاج لتحسين التنمية المجتمعية الشاملة ضمن بيئة مُحفّزة داعمة للتميز، وإنتاج معرفة جديدة تُحقّق ميزة تنافسية.

وأشارت دراسة (Raftery، 2006) إلى أنّ مؤسسات التعليم العالي تواجه بعض التحديات نتيجة التغيّر المستمر بالمجتمع، وهذا راجع للتطوّرات السريعة في مجال التكنولوجيا، والاتّصالات والتحرّك نحو المجتمع المعرفي، كما أوصت بعض الدراسات مثل: دراسة العنزّي (2018) والشراري (2014) بضرورة تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم. كما أشارت دراسة بلالي (2021) بما يخصّ أهمية خدمة المجتمع، حيث تمّ التنويه على ضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحوث العلمية.

وأكدت دراسة (Abu Hasan، 2017) على أنّ استخدام الجامعات لإستراتيجيّة المحيط الأزرق أدّى إلى تحسّن أدائهم وكفاءتهم بشكل مستمر، ولهذا يتطلّب الأمر استخدام إستراتيجيات جديدة يمكن من خلالها إظهار الميزة التنافسية للجامعة كإستراتيجيّة المحيط الأزرق، ويمكن تطبيقها في الجامعات الخاصّة والحكوميّة، وفي القطاع التربوي بشكل عام. وتحقيقاً للتنافس في جامعة البلقاء التطبيقية فإنّها بحاجة إلى تطبيق إستراتيجيات جديدة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الخدمات، ونوعية الطلبة أكاديمياً وعلمياً في ضوء استخدام إستراتيجيّة المحيط الأزرق. وفي حدود علم الباحثة لم تجرّ دراسة في البيئة الأردنية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة، وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق إستراتيجيّة المحيط الأزرق في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إستراتيجيّة المحيط الأزرق (الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد) تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإستجابة، الاستمرارية) تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية؟

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية: تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على إستراتيجية المحيط الأزرق، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية ضمن الإستراتيجيات الحديثة، وذلك من خلال الإيمان بأهميتها كتوجه معاصر في جامعة البلقاء التطبيقية لمواكبة التوجهات العالمية، وإيجاد مساحة جديدة في سوق العمل؛ لتحقيق التميز والابتكار، والإبداع، والبقاء في بيئة تنافسية إيجابية ليست شرسية.

ب- الأهمية التطبيقية: برزت الدراسة الحالية من خلال التوجهات المعاصرة التي تحقق قيمة مبتكرة للتنافس، والتي استهدفت تحقيق قيمة مضافة في جامعة البلقاء التطبيقية من خلال:

- أعضاء هيئة التدريس: تفيد هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون ويشرفون على الطلبة في الوقوف على واقع جامعة البلقاء التطبيقية وإيجاد مقترحات لتحقيق التنافس، بحيث تعمل للقضاء على كثير من المشكلات والصعوبات التي تواجههم، وتوفير لهم فرصاً للتبادل الأكاديمي والثقافي والبحثي، وتعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.

- البحث العلمي: تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين في البحث العلمي في مجال إستراتيجية المحيط الأزرق؛ لتحقيق ميزة التنافس لجامعة البلقاء التطبيقية، من خلال النتائج والتوصيات والأبحاث، والتشجيع على الابتكار.

- خدمة المجتمع: تساهم في تنمية خدمة المجتمع، حيث إن إستراتيجية المحيط الأزرق تسمح لأي شخص أو طالب، أو شركة، أو مؤسسة تربوية، أو غير تربوية بالارتقاء لمستوى المنافسة بإنشاء محيطها الأزرق بطريقة تُعظّم الفرص، وتقلّل الخسائر، وتحثّم على الابتكار والأداء المتميز، ممّا يؤدي إلى مواكبة التغيرات العصرية، واستخدام إستراتيجيات جديدة للارتقاء بها علمياً واقتصادياً واجتماعياً.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية والابتكار، والإبداع في جامعة البلقاء التطبيقية في ضوء استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال التالي:

1. التعرف على درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. تحديد مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أعضاء هيئة التدريس حول إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية وفقاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجنس).

4. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

حدود الدراسة: سيتمّ تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على زيادة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية في ضوء استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؛ لدورهم البارز على مستويات التخطيط الإستراتيجي، والتنفيذ.
- الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على جامعة البلقاء التطبيقية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2025/2024م.

المصطلحات والمفاهيم الإجرائية:

■ إستراتيجية المحيط الأزرق:

تُعرف بأنها "إستراتيجية تقود المنظّمات إلى ترك السوق الحالي والذهاب إلى سوق جديدة؛ لتخفيض التكاليف والحصول على عملاء جدد، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظّمات" (عمر، 2017، 549).

وتُعرف إستراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها نهج جديد يهدف إلى تحويل جامعة البلقاء التطبيقية إلى مراكز تعليمية مُبتكرة، ومتميزة من خلال تعزيز التفكير الإبداعي، والتعلّم النشط، وتطوير مهارات الطلبة بدعم من جامعة البلقاء التطبيقية بتصميم برامج تعليمية مُبتكرة، وتوفير بيئة محفزة داعمة، ومتطورة تواكب المتغيرات المُستحدثة.

■ الميزة التنافسية:

تُعرف بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها، ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدّمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، ويرفع من سمعتها الأكاديمية" (العباد، 2017، 309).

وتُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها قيام جامعة البلقاء التطبيقية بتقديم برامج تعليمية عالية الجودة، وتوفير أعضاء هيئة تدريس مؤهلين في مجالاتهم، واستقطاب طلبة من مختلف الخلفيات العرقية، الاجتماعية، ومساعدتهم بالإرشاد الأكاديمي والتوجّه المهني والتطوير، حيث يتمّ توفير بيئة تعليمية متنوعة شاملة تشجّع البحث

العلمي والابتكار، وكذلك وجود برامج التعليم بحيث تتناسب مع احتياجات سوق العمل، مما يجعل الجامعة تسعى للحصول على شهادات وطنية ودولية مرموقة.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق:

1- مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها:

تعددت تعريفات العلماء والباحثين لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث عرفها كلٌّ من (علاء فرحان وزنبيب مكي، محمود البناء، 2012) بأنها اقتباس من لون المياه النقية الصافية غير الملوثة التي لم تعكرها المياه الدموية الحمراء؛ لتدخل في عالم الأعمال؛ لتصبح إحدى أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات في عملها. ويرى (Michael, 2014) أنها سعيٌ لفهم حاجات، ورغبات الزبائن لتصميم إستراتيجيتها مع احتياجاتهم وتقديم قيمة مميزة لهم، وبناء علاقات جيدة مع العملاء.

ويرى (Layton، 2009) أنها رسالة المؤسسة للطموح والنجاحات، وخلق الإبداع والابتكار بالاعتماد على الإستراتيجيات بعيداً عن المنافسة الشديدة. ويُعرفها (روؤف، 2010) بأنها الطريقة التي تحدّد من خلالها المنظمة كيفية فتح مساحات سوقية غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو بالمنظمات الريادية بما يضمن ابتكار الطلب، وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وبذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين، وليس مزاحمتهم.

ويرى (Yang, 2008) أنها الأهداف والإستراتيجيات الجديدة بالأسواق دون منازع، ويُعرفها (Vlasta, 2011) بأنها هي مساحة من السوق يوجد فيها عددٌ من المنظمات، ويمكن من خلالها زيادة نمو الأرباح والأعمال في هذه المساحة، بحيث تكون فيها المنتجات والخدمات قابلة للتبديل والاستبدال بسهولة ومرونة. ويتّضح من التعريفات السابقة أنّ الإستراتيجية تركّز على تقديم الميزة وطرق جديدة غير مُتنافسة لتحقيق الابتكار، والتي تُعدّ حكر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق.

وتهدف إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الاستدامة الإدارية والتنظيمية الجامعة، لأنّها تدعو إلى التطوير والتجديد لترسيخ الابتكار والإبداع، ولتعزيز قدراتها التنافسية، الأمر الذي يُكسب الأهمية لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تبلور الأهداف فيما يلي:

- تحسين سمعة الجامعة، وتقوية وجودها بالرغم من المنافسة الشديدة الشرسة (ابو النصر، 2017)
- العمل على تحقيق رؤية المنظمة، وبناء الثقافة الإبداعية التي تشجّع على الإبداع، والابتكار، واستقطاب المواهب (خيرى، 2012)
- التنبؤ بتحركات المنافسين، واكتشاف الفرص التي تسمح لبيئة التنظيم الجامعي بتوفير الرؤية الواقعية، وتحسين القدرات التنافسية (العيداني إلياس، يوزكري جباللي، محمودي أحمد، 2019)

- ابتكار القيمة في الخدمات والمنتجات، مع توفير التكاليف والنفقات (مقري، 2014).

2- أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تتجلى أهمية استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي ساعد بشكل كبير في زيادة الإنتاجية، وسمح بتقديم مجموعة غير مسبقة من المنتجات والخدمات، وتكمن أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق، كما حددها محمد (2018) فيما يلي:

- اتباع نمط جديد في التفكير الإبداعي والابتكاري.

- إيجاد مناطق جديدة في الأسواق المنافسة.

- القدرة على تحقيق نقلة نوعية في التنظيم الإداري.

- خفض التكاليف، والجهد والوقت.

بينما حددها كلٌّ من (جرجري والجميل، 2016) في التالي:

- استثمار الوقت في الممارسات، والإجراءات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- حلقة وصل بين القادة والمُؤسسين، حيث إنَّها تدعم العمل الجماعي وليس العمل الفردي.

- مواكبة التغيرات لتحقيق أهداف المنظمة.

- تتضمن كلَّ الأهداف والإستراتيجيات، والمفاهيم والسياسات؛ لتحقيق التنافس والابتكار مع المنظمات الأخرى.

وتتمثل أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق بالنسبة للجامعات (حمد، 2020) وأيضاً (جرجري والجميل، 2016) فيما يلي:

- استثمار الكثير من الوقت في إنجاز المهام والأنشطة.

- تمكين الجامعات من الابتكار والإبداع، واكتشاف أسواق غير مُكتشفة، والقدرة على توظيف خريجها.

- الإسهام في خلق أجواء تسودها الحرية والقدرة على الأداء بكفاءة، وجذب المواهب.

- المساعدة في تقليل عمليات التغيب، وتقليل تكاليف التدريب.

3- دوافع استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق:

هناك عدَّة دوافع وراء استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات والمؤسسات، كما ذكرها الغوانمة

(2019)، وتتمثل في التالي:

- دوافع مرتبطة بالزبائن: من خلال تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، واستهداف زبائن جدد وإقناع الزبائن

الحاليين والمتوقعين بجودة المنتجات، والخدمات؛ من أجل الوصول لكسب ولائهم للشركة.

- دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين: حيث تمنح إستراتيجية المحيط الأزرق الشركة مزايا تنافسية مستدامة لتحقيق التميز والتفوق عبر ابتكار أساليب، وإستراتيجيات تسويقية وتنافسية وفاعلة يصعب تقليدها.
- دوافع مرتبطة بالأسواق: من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها منافسون، واختراق أسواق جديدة، والحد من العقبات والصعوبات.
- دوافع متعلقة بالموارد البشرية والمادية: من خلال امتلاك موارد بشرية ومادية ذات مؤهلات علمية عالية، وزيادة مبيعات الشركة، وأرباحها.
- دوافع أخرى: مثل الابتكار، وقدرة الشركة على التحسين والتطوير المستمر، وزيادة القدرة على البقاء والاستمرار، والتغلب على العقبات الإدارية، حيث يتم التركيز على الصورة المستقبلية وليس فقط على الصورة الحالية.

4- أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة التي تمكن المنظمة من الانتقال من بيئة تنافسية إلى مساحات سوقية لم تكن موجودة مسبقاً، ويتم تطبيقها عن طريق الإجابة عن أربعة أسئلة هي "ما العناصر التي يمكن الاستغناء عنها؟، وما العناصر التي يمكن تقليصها لتقليل التكلفة؟، وما العناصر التي يمكن زيادتها لتحسين مستوى الجودة؟، وما العناصر التي يمكن ابتكارها؟ (عبد الرحيم، 2021).

ومن ثم فإن الإجابات عن السؤال الأول والثاني تتعلق بالتقليص والاستبعاد، والتي تمكن الجامعة من تخفيض التكلفة، في حين أن الإجابات عن السؤال الثالث والرابع تتعلق بفتح أسواق بالزيادة والابتكار التي تمكن من إيجاد قيمة منافسة ومبتكرة جديدة، ولذلك اتفقت آراء العديد من الباحثين ومنهم (الروبي، 2019، والخنداء، 2021، البثي، 2020، وحمد، 2020) في تحديد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، كما أشار إليها كيم وموبورن (Kim & Marborgne, 2005) والتي يتم من خلالها قياس مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال أربعة أبعاد، والمتمثلة في (الزيادة، التقليص، والابتكار، الاستبعاد)، وفيما يلي توضيح لكل بُعد من الأبعاد والتي هي حجر الزاوية، والركيزة الأساسية في إستراتيجية المحيط الأزرق:

أ- **الزيادة (Increase):** تعني زيادة بعض العناصر والمواد والإجراءات، وذلك لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة، ويتطلب من الجامعات والكليات العمل على رفع كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تفعيل عملية استثمار وتسويق خدماتها الأكاديمية، والبحثية والاستشارية.

ب- **التقليص (Reduction):** يقصد به خفض الإجراءات والممارسات، والأخطاء والعيوب غير المبررة والنفقات غير الضرورية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وأيضاً التقليص من بعض الخدمات المقدمة للزبائن المبالغ فيها، وغير الضرورية، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى، أو مستحيلة التنفيذ، أو تقليل التطبيقات أو الممارسات المضرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن أن تستفيد منها الجامعات والكليات عن

طريق الاستفادة من مرافقها ودمج المقررات الدراسية، وقيام الجامعات والكليات بواجباتها تجاه مجتمعها ووطنها.

ج- الابتكار (Innovation): يُقصد به الصفة التي تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى في ظلّ البيئات المتغيرة، وهي الفكرة أو الممارسة، والتعبير الجديد والتي يمكن من خلالها تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات نوعية، بحيث تكون المنظمة متميزة قادرة على الابتكار والتجديد وتطوير طرق جديدة للعمل، وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل، ويتمثل بالنسبة للجامعات والكليات في العناصر والأنشطة التي تتميز بها الجامعات وتستفيد منها في ابتكار خدمات وأنشطة جديدة قادرة على التطوير والتجديد، ومحاولة البحث عن أفكار إبداعية جديدة وتطبيقها في صورة خدمات ومنتجات جديدة، وكذلك ابتكار الحلول الإبداعية للمشاكل، وإيجاد بيئة عمل أفضل، واستخدام أساليب إدارية مبتكرة.

د- الاستبعاد (Eliminated): يعني التخلي واستبعاد العناصر عن كافة العمليات، والأنشطة أو المواد غير الضرورية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على خفض النفقات إلى أقصى حدٍ ممكن دون المساس بمستوى جودة المخرجات. ويتمثل في الإمكانات الإدارية، والمادية، والبشرية للجامعة، وذلك من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية التعليمية والإدارية، والعمل على استبعاد وإلغاء بعض البرامج الدراسية المتكررة وبعض الوحدات في الكليات غير المنتجة، بهدف ضمان تقدّم الجامعة وتمييزها عن الجامعات الأخرى.

يتّضح من ذلك أنه يمكن من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق تحسُّن الميزة التنافسية الجامعية من خلال استبعاد بعض الإجراءات، أو العمليات المعطلة، أو حتى على الأقل تقليصها أو السعي لزيادة وابتكار، أو استحداث مجالات، أو تخصصات نوعية، أو فروع جديدة، حيث يتم تحديد الاحتياجات المستهدفة من العملاء الحاليين والمحتملين وتلبية الاحتياجات، وتحديد نقاط الضعف والقوة للجامعة، والعمل بالسياق الملائم للتطبيق، وتهيئة البيئة المناسبة.

5- التحديات التي تواجه إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات:

تعاني بعض البحوث التربوية في الجامعات العربية من تكرار في البحوث المنجزة، وعدم إدخال بعض التعديلات عليها، والافتقار إلى الإبداع والابتكار. ومن أخطر ما يهدد البحوث في الجامعات العربية أنّه يتمّ بناء البحث على المنهج التقليدي، ولا توجد أيّ إضافة للمعرفة حقيقةً، وأيضاً ضعف الطرق التي يُنفَّذ بها البحث (الدهشان 2015) وهناك العديد من التحديات، ومنها ما يلي:

أ- التحديات المتعلقة بالمناهج، وطرق التدريس، والتقييم: يشير الثبتي (2000) إلى أنّ البعض يظن أنّ التدريس الجامعي الجيد هو مجرد إلقاء المحاضرات في قاعات التدريس، ولكن في الواقع أنّ التدريس يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد في عملية جمع وإعداد المادة العلمية، وتقديم المعلومات بأسلوب جذاب ومشوّق فيه إثارة حماسهم ودافعيتهم التي تتناسب مع مستواهم وقدراتهم، ممّا ينمي لديهم القدرة على التحليل، والنقد والتفكير، وكذلك ذكر (هيكل، 2000) أنّه لا توجد كتب أو مراجع تمّ إعدادها لطلبة الدراسات العليا التربوية،

- بل إنَّها نفس الكتب التي تُدرَّس لمرحلة البكالوريوس. كما أشارت نتائج دراسات كلٍّ من (عبد الحكيم، 2016) و(بيومي وعبد الوهاب، 2018) إلى أنَّ المناهج تعاني ممَّا يلي:
- احتكار بعض أعضاء هيئة التدريس لمقرَّرات معيَّنة.
 - طغيان الجانب الأكاديمي على الجانب التطبيقي.
 - يجد الطالب صعوبةً في دراسة بعض المقرَّرات، وأنَّها لا ترتبط بالواقع التربوي المُعاش بالمؤسَّسات التربويَّة؛ ممَّا يعكس انفصال المواد التربويَّة التي يدرسها الطالب عن الواقع.
 - لا يوجد تعدُّد في أساليب التعليم والتعلُّم، ممَّا يؤدِّي إلى تقليل تنمية البحث العلمي، وعدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
 - طول الفترة الزمنيَّة الدراسيَّة، ممَّا يؤدِّي إلى ملل الطلبة واستنزاف قدرتهم على التركيز.
 - لا يتم النظر إلى تقويم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، حيث إنَّها عملية يتمُّ من خلالها تحديد جوانب القوة والضعف.
 - اختلاف محتويات المقرَّرات التدريسيَّة من عضو هيئة تدريس لآخر ومن سنة لأخرى، وذلك بسبب خضوع اختيار الموضوعات لأهوائهم دون الاهتمام بمدى مناسبة هذه الموضوعات للطلبة.
 - لا يتمُّ تحديث الكثير من البرامج والمقرَّرات، حسب اللوائح والمعايير الأكاديمية التي يتمُّ وضعها من قِبل هيئة الاعتماد والجودة.
- ب- التحديَّات المجتمعيَّة: من أهمِّ المشكلات التي أشارت إليها البحوث التربويَّة هي المشاكل المرتبطة بالمجتمع، كما بيَّنها كل من (غبور، 2019) و(عبد الحكيم، 2016) فيما يلي:
- قلة وجود تعاون مع المؤسَّسات الإنتاجيَّة والخدميَّة في المجتمع.
 - ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
 - ضعف التنسيق بين الباحثين، والجهات المستفيدة.
 - ندرة وجود بيئة علميَّة ومعرفيَّة مشجَّعة لطموحات الطلبة.
 - ضعف مكانة البحث العلمي التربوي في المجتمع.
 - قلة الاتفاقيات الثقافيَّة بين الكليَّات ومؤسَّسات التعليم العالي والبحثي الدوليَّة.
- ج- التحديَّات المتعلِّقة بالنواحي الماديَّة: وهي ضعف المخصَّصات الماليَّة للتعليم العالي، وضعف الحوافز الماديَّة، وأيضًا قلة توفير الإمكانات، والمباني، والقاعات الدراسيَّة المناسبة المُجهَّزة بالأجهزة وتقنيات التعليم الحديثة، كما يشير الواقع الحالي الذي أشار إليه (غبور، 2019) في التالي:
- محدودية الدعم اللازم لحضور المؤتمرات العلميَّة القوميَّة والدوليَّة.
 - ضعف مساعدة القطاع الخاص، والمؤسَّسات المجتمعيَّة في تمويل الجامعات.
 - قلة الدعم المالي المُقدَّم من الجامعة للبحوث.

د- التحديات المتعلقة بشخصية الطلبة: إن قدرات الطلبة متفاوتة تبعاً لإعدادهم والخبرات التي مرّوا بها، فمثلاً بعض الطلبة لديهم معرفة بلغة أجنبية بينما تنقص لدى الآخرين، وهذا التفاوت يدلّ على الفجوة المعرفية والمهارية بينهم (الراجح وكعكي، 2006). بالإضافة إلى انخفاض الإعداد العلمي لبعض أعضاء هيئة التدريس والباحثين، نتيجة لضعف امتلاكهم للمهارات العلمية وانخفاض طموحاتهم، بالإضافة إلى ضعف الدافعية لإنجاز المهام، وذلك لأنّ غرض الدراسة بالنسبة لهم هو الحصول على وظيفة، أو ترقية بالعمل. ويجب عدم إغفال جانب الضغوط النفسية للأفراد نتيجة كثرة الأعباء، ممّا يؤدي لضعف عوامل التشجيع والتحفيز (غبور، 2019).

كما أشار (الجنابي، 2021) إلى أنّ إستراتيجية المحيط الأزرق قد تواجه عقبات تنظيمية؛ وتتمثل فيما يلي:

- العقبة الأولى: المعنوية: وهي الوعي الكامل بالتغيير الإستراتيجي من إستراتيجية المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، من خلال توعية الموظفين بالتغيير.
- العقبة الثانية: السياسية: وهي من أهم وأصعب العقبات، لأنّ التغلب عليها يقود أصحاب المصالح لتطبيق إستراتيجية جديدة.
- العقبة الثالثة: محدودية الموارد: وهي الحاجة لزيادة التحوّل ممّا يستدعي زيادة الموارد، لتحقيق التغيير الإستراتيجي المطلوب واللازم للتنفيذ.
- العقبة الرابعة: الدافع: وهي السعي للتخلص من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.

6- مبررات تطوير الجامعة باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق:

من الأسباب التي تدعو لضرورة استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة ما يلي:

- أ- تزايد الاهتمام بالجودة، واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي: في الآونة الأخيرة أصبحت الجودة من الخصائص التي تميّز بها المجتمعات المتقدّمة عن النامية، وذلك من خلال القدرة على استغلال الإمكانيات والموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات الجامعية (Kulkarni, 2005). ولتطبيق معايير الجودة في مجال التعليم الجامعي بصفة عامة يجب أخذ الجودة كقيمة محورية تنعكس على الأداء والإنتاج والخدمات، بحيث يتمّ استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية بمشاركة جميع العناصر الجامعية من الأفراد والإدارات في تطبيق معايير الجودة في المرحلة الجامعية (عنايم، 2004).
- ومن أبرز الانعكاسات لمفهوم الجودة هو مدى قدرة الجودة على تحقيق التوازن بين متطلبات سوق العمل والخريجين، من خلال تطوير وتحديث البرامج وفقاً للمتغيرات في مجالات التكنولوجيا والتعليم الجامعية لتحقيق التميّز، عن طريق تحسين مستوى الخدمات الإدارية والطلابية، وكذلك تقوية الترابط بين المجتمع والجامعة بحيث تركز على العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق بمشاركة جميع أفراد المؤسسة التعليمية إيماناً

بالقدرة على رفع الكفاءة الجامعية وربطها بالمستقبل (بيومي وعبد الوهاب، 2018). وبناءً على مفاهيم الجودة

التي يتم من خلالها تحسين نوعية البرامج، والارتقاء بأدائها، وتحقيق الميزة التنافسية.

ب- الانفجار المعرفي: يمرّ العالم في منعطفات معرفية خطيرة تتضاعف فيها المعرفة، وأصبحت المعارف والمعلومات متطلباً من المتطلبات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، حيث تُقاس خبرات الأفراد ليس بعدد سنوات العمل بل بتقدّم وحداثة المعارف والأفكار والمهارات القابلة للتطبيق والتوظيف، وأيضاً زيادة الرأسمالية لأيّ مجتمع في مدى التقدّم، وحداثة المعلومات والمعارف، ممّا أدّى إلى ترسيخ اعتماد معايير جديدة لقياس قوة المجتمعات (حبيب، 2009).

والانفجار المعرفي متدفّق ومستمرّ فلا يستطيع الأفراد الاحتفاظ بالمعلومات، والمعارف والمهارات التي اكتسبوها، بل عليهم توظيفها واكتساب المزيد منها، ولذلك أصبح التعليم عملية اكتساب التعلم وإعادة التعلم، والهدف الرئيسي هو التركيز على المتعلّم بذاته (الشرقاوي، 2004). حيث أشار (الإبراهيم، 2002) إلى أهمية أن يصبح المتعلم بذاته لديه القدرة الذاتية على الوصول إلى مصادر المعرفة وتوظيفها، وتوليد المزيد منها. ولا يمكن تجاهل أهمية أعضاء هيئة التدريس بالتغيرات المطلوبة، وهنا يتحوّل عضو هيئة التدريس من ناقل للمعرفة إلى موجّه للطلبة بالطريقة التي تساعد على الارتقاء بالمستوى التعليمي والمهاري وتنمية قدرتهم على تحقيق القدرة الذاتية في تحصيل المعرفة، والتخلّص من الطرق التقليدية من خلال تدريبهم وإكسابهم مهاراتٍ عمليةٍ ومعرفيةٍ تمكّنهم من تحطيم الحواجز، والتعامل مع التقنيات والتدفّق المعرفي، وبذلك نحقق تكاملاً معرفياً بين مختلف عناصر الفكر الإنساني (توفيق ويونس، 2007).

ج- العولمة: هي التأثيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية التي لها أثرٌ بالغٌ في سياسات التعليم الجامعي، حيث أصبح التعامل معها يتطلب امتلاك التكنولوجيا والعلم، مع ضرورة تهيئة المناخ الاجتماعي والاقتصادي الذي يساعد الجامعة على مواكبة التطوّرات والتواجد والبقاء، ويفرض عليها إعادة النظر في أدوارها. ولكي تحصل الجامعة على التميّز والريادة والتنافسية لا بدّ من تحليل الواقع الحالي، واكتشاف جوانب الضعف وسبل علاجها، والعمل على التغيير الشامل من حيث الممارسات والمناهج والمقرّرات؛ لتحقيق التميّز في ضوء التطوّرات الحديثة (مندور، 2014). كما أشار (غبور، 2019) إلى أنّ العولمة لها أثرٌ كبيرٌ على التعليم الجامعي بصفةٍ عامة، ممّا يؤثّر على الطلبة والأكاديميين، وممّولي البحوث العلمية، حيث قامت العديد من مؤسسات التعليم العالي بتغيير وتطوير برامجها الدراسية بما يواكب سوق العمل العالمي، وجذب الطلبة من مختلف دول العالم مع المحافظة على الطلبة الحاليين، ممّا ألزم الجامعات بتخريج طلبة ذوي مهارات دولية قادرين على التعرّف على المشروعات والمناهج الدولية.

د- التنافسية: تعد من أهمّ التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ظلّ تحقيق الجودة، حيث تسعى المنظمات في ظلّ بيئة شديدة التنافسية إلى كسب الميزة التنافسية، أمّا بالنسبة للجامعات فهي نقطة القوة التي تتّسم بها الجامعة عن الجامعات الأخرى، سواء أكانت هذه المنافسة في الأنشطة أم الخدمات، أم الإنتاج، أم التسويق، وذلك من خلال امتلاكها مزايا تميزها عن منافسيها في هذه المجالات (الوادي والزعبي، 2011).

ثانياً: الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

عرفها حسين وأمنة (2020) بأنها "الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موفقاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة". لقد برز مفهوم التنافسية بحقل الإدارة في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Christensen Andrews خلال فترة الثمانينات من القرن العشرين، ولكن يصعب تحديد مفهوم واحد ودقيق للتنافسية، وذلك بسبب التغير الديناميكي بفعل الزمان والمكان والسّياق، ونظراً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الإدارة والاقتصاد، وخلفياتهم العلمية (الصالح، 2012).

ويُعدُّ ميشيل بروتير Michael Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، وقد صمّمها من أجل قياس القدرة التنافسية التي تعتمد على المتغيرات الجزئية للاقتصاد (حسن، 2014). ولمفهوم الميزة التنافسية عدّة تسميات من قبل الباحثين، ومن أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي. وقد أشار (غبور، 2019) إلى أنّ القدرة التنافسية: هي استخدام أفضل الإمكانيات المتاحة من موارد مادية، وفنية، وبشرية وغيرها، والتي يمكنها تحقيق وتصميم وتطبيق الإستراتيجية التنافسية. بينما أشار (القاضي، 2012) إلى أنّ التفوق التنافسي: هو قدرة المنظمة على تميّز نفسها على منافسها، وتحقيق التفوق والنجاح، والأهداف المرجوة، ويؤكد (مصطفى، 2004) أنّ الميزة التنافسية تتمثل في تميّز المؤسسة على منافسها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميّز، أو أكثر بأسلوب ناجح وبتكلفة أفضل، كما عرّفها (فهيم، 2002) بأنّها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في أفضل مركز بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس الشروط، أما عن مفهوم الميزة التنافسية للجامعات فيعرّفها (السوسي، 2015) بأنها اتجاه التعليم العالي والقوى العاملة نحو جعل الجامعة متّجهة لسوق العمل وفق النظريات الاقتصادية. ويعرّفها (العباد، 2017) بأنّها قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية، والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها، بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، ويضمن لها الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى عالٍ، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدّمة في الترتيب العلمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.

2- شروط توليد الميزة التنافسية:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على التفوق على المؤسسات الأخرى، وخفض الكلفة وتحقيق الفائدة، وذلك بزيادة الابتكار وإدخال أساليب جديدة بالإنتاج والخدمات، من خلال امتلاك موارد ومجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات التي تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين بحيث يصعب تقليد ما يمتلكه المؤسسة، ومن بعض شروطها كما ذكرها كلّ من (الطالب، البناء، 2012) ما يلي:

- التعلّم المستمر.

- وجود معايير لقياس التعليم، ومتابعتها باستمرار.
- التعليم المرن القادر على التكيف مع المتغيرات، والانفتاح.
- التعليم مسؤولية المجتمع.
- تسهيل الحصول على المعرفة من مصادرها.

3- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في التفرد الإيجابي بأداء العمل في الممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين بكفاءة، وقيادة إدارية فعالة ببناء الشركات الناجحة، وتطوير البنية التنظيمية، وإشراك الموارد البشرية المتميزة، والتحسين المستمر، والابتكار (داغستاني، 2014)

والميزة التنافسية لها العديد من الفوائد التي تجعل المنظمات بشكل عام في صدارة الترتيب، ومطلب للكثيرين في سوق العمل، كما ذكرها (العباد، 2017) وتتمثل فيما يلي:

- تجعل مخرجات وأنشطة المؤسسة ذات جودة عالية.
- تحقق الميزة التنافسية خفضاً للتكاليف، وتحسن جودة المنتجات والخدمات.
- تعتمد الميزة التنافسية على أكثر من إستراتيجية مثل: إستراتيجية التركيز والتميز، تحقيق التميز الإستراتيجي في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والمنتجات في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- جعل الميزة التنافسية طريقاً للإبداع التنافسي.
- تطوير مجالات الإنتاج وإيجاد قيمة للعملاء لمعرفة ما يحتاجه المجتمع، وتلبية احتياجاتهم ودعم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق حصّة سوقية للمؤسسة، وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- أما فلسفة التميز في التعليم الجامعي، فتكون مبنية على نشاط عقلي ونقدي منظم يهدف إلى نقد وتحليل التعليم الجامعي، وإعادة تنظيمها حسب رؤى ومعايير مستقاة من خبرات عالمية وتجارب، وإبراز أوجه التمييز فيها (القطب، 2008).
- وتتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج، أو الخدمة المقدمة مختلفة عن الآخرين مع استخدام التمايز الذي تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيقه من خلال توليد الميزة التنافسية لها، والتي تزايدت أهميتها في الآونة الأخيرة نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي فيما يلي (القريوتي وآخرون، 2014) و(الخاطر، 2015) و(عيداروس، 2015) و(MOWERY, 2012):
- تشجيع نشر الأبحاث المتميزة في المجالات العملية والتعليمية التي تتميز بالابتكار والإبداع.

- توطيد العلاقات بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل، بما يلائم متطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً.
- دعم التعاون والتبادل مع الهيئات الخارجية العلمية في جميع المجالات ذات العلاقة، من تبادل الخبرات بين الأعضاء، والمنح الطلابية والبحثية
- تعدد الفرص وتحرير التجارة والمنظمات عالمياً، ودخول مجال تنافسي جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من الخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها، لتحقيق أهداف الجامعة أكان محلياً أو عالمياً.
- تبني أفضل الآليات والأولويات الإستراتيجية الداعمة، وذلك لزيادة المنافسة للجامعة بين الجامعات، سواء على الصعيد الإقليمي، أو المحلي، أو الدولي.
- توظيف تقنيات حديثة تعمل على تحديد مدى كفاءة وفاعلية القدرة التنافسية لكافة أنشطة وفعاليات الجامعة بمنظومتها التعليمية والإدارية.
- انتشار التعليم الجامعي في المدن، أو المراكز، أو الأطراف نتيجة التدفق المعلوماتي.
- وجود هيكل تنظيمي متطور ومرن لإدارة الموارد البشرية وتنميتها، بحيث تكون قابلة للتعديل والتغيير، بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- اهتمام الجامعات بنوعية مخرجاتها وجودتها، نتيجة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة.

4- عوامل الميزة التنافسية:

- إن مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية، وهما مرتبطان بعاملين أساسيين كالتالي:
- القيمة المدركة لدى المستفيد، كما ذكرها (محمود، 2006): وتعني استغلال الإمكانيات المتاحة في تحسين القيمة، أي الخدمات أو المنتجات التي يدركها المستفيد من خلال المخرجات التي تقدمها المؤسسة بأقل التكاليف، وأفضل جودة وإقناع المستفيدين بالمنتجات والخدمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية.
 - التمييز، كما ذكرها (Johnsonm, Schles, 2002) وهي البعد عن المنتجات، أو الخدمات التقليدية التي تقدمها المؤسسة، وقدرة المؤسسة على التمايز عن المؤسسات الأخرى، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات.

5- مبررات التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات:

- دور التعليم في دعم الدول، وتعني إعادة النظر في نظام التعليم في العديد من الدول، مما يمكن الدولة من التعرف على نقاط الضعف، والصعوبات، والتهديدات التي تواجه الدولة بما يخص مركزها التنافسي، والتعرف أيضاً على نقاط القوة التي تأخذ بيد الأفراد، والمجتمع نحو المكانة التنافسية، ودعم تنافسيتها بين الدول الأخرى (الشخبي، 2012).

- ظهور مهن وجرف جديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا والنشاط النووي، والحاسبات الآلية وظهور المكتبات الرقمية، مما يتطلب تغيير نوع العمل الذي يقوم به الخريج (فرغلي، 2018)
- اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، وهي القدرة التنافسية والثمرة التي تجنيها الدول من نقطة تحولها إلى الاقتصاد المعرفي، وامتلاك الجامعة أفضل القدرات العقلية، والكوادر البشرية المؤهلة والتخصصات العلمية، والتكنولوجيا، وأبحاث تدعم بها التخصصات المختلفة مثل (الأبحاث الهندسية والمعرفية، الذكاء الاصطناعي، فضاء.....)، وذلك لتحقيق الجامعة ريادة إقليمية، ونمو اقتصادي، ومعرفي (فرانيسكو، 2011).
- انتشار التقارير العالمية لتصنيف الجامعة منذ 2003، حيث ظهرت تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، وهذه التقارير هي مؤشر على تصنيف الجامعة بين الجامعات عالمياً، مما يجعل الجامعة تسعى سعياً حثيثاً لتوفير وتأمين المتطلبات اللازمة التي تتوافق مع المتطلبات والمعايير، والتصنيفات للجامعات العالمية، حيث تقوم الجامعة بوضع الإجراءات، والسياسات والإستراتيجيات التي تدفعها إلى المركز التنافسي، من خلال مقارنة الجامعة نفسها مع غيرها من الجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية، مما يعزز موقعها وترتيبها ضمن التصنيفات العالمية للجامعات (بغداد، 2021).
- المشروعات التنافسية: وتعني فتح مساحة التنافس الحري بين الجامعات والمؤسسات البحثية، من خلال مشروعات مستقلة وفكرتها إتاحة الفرصة، وتشجيع المؤسسات الإنتاجية والخدمية لدعم المشروعات البحثية للجامعات وتنفيذها، بحيث تعود عليها بالعوائد المالية (Coleman and Carol, 2011)، وهناك مصدر آخر لدعم هذه المشروعات هو وزارة التعليم العالي، حيث تقوم على خلق مناخ تنافسي بين الجامعات، أو الكليات، أو الأقسام، وذلك لتشجيع العملية التعليمية، وتطوير وتحسين التخصصات بالطرق المبتكرة الحديثة، ومواكبة متغيرات العصر الحالي، وتقوية التعاون بين مؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات الخدمية والإنتاجية، كما أكد الأمير الحسن 2023 على أهمية الاعتماد على التميز والابتكار في مجالات التعليم والتدريب، والصحة والزراعة، مشيراً سموه إلى ضرورة دعم الشباب الأردني من خلال تعزيز التنافسية، ونوه سموه إلى أن الاعتماد على خطة تنمية متكاملة، والبناء على الأسس السليمة أمر في غاية الأهمية، لاستغلال فرص الاستثمار المتنوعة في الأردن (بطاح، 2021).
- أهمية فكرة وثقافة التنافسية للجامعات، وتعني نشر الثقافة التنافسية بين الجامعات، والعمل على حمايتها من الجمود، والتخلف عندما تشعر الجامعة بأنها الوحيدة التي تقدم الخدمات البحثية والتعليمية دون غيرها من الجامعات، أو المؤسسات التعليمية، ويؤدي ذلك لتكاسل الجامعة عن تطوير وتجديد برامجها وأنشطتها، وعدم اتباع مستجدات العصر، وتغيير احتياجات الطلاب حسب تغير مطالب سوق العمل والتقدم العلمي والتكنولوجي، ولذلك فإن ثقافة التنافس تشجع الجامعات على التطوير والتجديد، لمواكبة التغيرات والمستجدات من أجل التحسين المستمر (درويش، 2006).
- وترى الباحثة أن أهمية تنافسية الجامعة تتجلى في القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف، وتعدُّ نقاط القوة فاعلة للتنافس، وتعمل الجامعة على رفع روح المنافسة وتجويد أدائها بنقل التكنولوجيا، وتتيح لها

فرصة الاطلاع على تجارب الجامعات الأخرى، مما يساهم في الارتقاء بالجامعة محلياً وعالمياً، وخفض هجرة العقول المحلية ودعمها.

6- مؤشرات مزايا الميزة التنافسية للجامعات:

إنَّ الجامعات تُقدِّم خدمات نمطيّة تؤدي إلى هدر إمكاناتها التنافسيّة ليس للتمايز بل لبقاء التعليم، ولجعل الجامعات ربحيّة وكفاء لا يمكن دعمها من وجهة نظر تنمية الخدمة فقط، بل جعل الجامعات كفاء بمعنى التوجُّه نحو إستراتيجيات واسعة حديثة، لتقليل التكاليف واستثمارها في التمايز، وهي بحسب ما بلوره هانج (Huang, 2010) تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسية تضمُّ الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أنَّ الميزة التنافسيّة تنبع من الاستخدام الفعّال والكفاء للموارد الملموسة، وغير الملموسة التي تحتاج إليها الجامعات في عمليات التعليم والتعلُّم، وقد أشار (الفقهاء، 2012) إلى مؤشرات مزايا الميزة التنافسيّة فيما يلي:

- أ- الطالب: أدائه، وقدراته المعرفيّة والمهنيّة، وتشمل أيضاً معدّل توظيف الخريجين الجُدد، ونسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم.
- ب- هيئة التدريس: أدائهم التدريسي والعملي على صعيد البحوث التطبيقيّة، والخبرة والمهارات العمليّة في التدريس، والبحث العلمي.
- ج- المؤسسة: أداء وثقافة المؤسسة في تميّزها وتفرُّدها في خدمة المجتمع المحلي، حيث تقوم المؤسسة بتقويم أداء المؤسسة، وتقويم أداء الطلبة الخريجين، وذلك لتطوير التعليم الكلي، وتطوير المناهج، وتحسين سمعة المؤسسة، وإتاحة فرصة التعاون مع المؤسسات الخاصّة.

7- أبعاد الميزة التنافسيّة:

اتفقت العديد من الدراسات على أبعاد الميزة التنافسيّة وكان من أهمها (الجودة، المرونة، الاستجابة، الاستمرارية)، وبعتماد على (الشمري، 2015)، (الصالح، 2012)، (شلي، 2018)، و(الثبتي، 2020) و(مسلط وحويجي، 2021) و(منصة فاستركا بيتال، 2024)، (Johnson, schles, 2002).

- أ- الجودة: تقديم الخدمات أو المنتجات المتميّزة التي تلبي رغبات وحاجات العملاء، ويتطلب هذا البُعد تحليل وفهم مصادر التميّز الموجودة لدى المؤسسة، واستغلال الإمكانيات المتأخّة، واستخدام تقنيات حديثة ومتطوّرة، والاهتمام بعنصر الترويج الفعّال، ممّا يزيد حصّة المؤسسة التسويقية، بحيث تكون قادرةً على الجمع بين النوعيّة، والأداء للمؤسسة، مسلط وحويجي (2021).
- ب- المرونة: هي الاستجابة السريعة للمتغيّرات التي قد تحدث بما يلائم حاجات ومتطلّبات العملاء، أما بالنسبة للجامعات فإنّها تقوم بعمل إجراء التعديلات والتغيّرات على خططها وإستراتيجياتها بشكلٍ مستمرّ، وذلك من أجل مواجهة التحدّيات بناءً على الاحتياجات المحليّة والدوليّة، وعلى البيئة التنافسيّة المحيطة، ممّا يُلبي الحاجات التعليميّة للجامعات، مسلط وحويجي، (2021).

ج- الاستجابة: تصميم وتسويق المنتج أو الخدمة المُقدَّمة بأقلِّ تكلفةٍ ممكنة، وبأفضل مستوى من الجودة مقارنةً بمنافسيها، وذلك من خلال تقليص أو إلغاء الأنشطة التي لا تحقِّق الفوائد المرجوة للمنظمة، (منصه فاستركايتال، 2024).

د- الاستمرارية: اكتساب الجامعات صفات ومزايا جديدة فريدة من نوعها، ممَّا يكسبها تفرُّداً في خدماتها ويجعلها في مقدِّمة البيئة التنافسيَّة مقارنةً بالجامعات الأخرى المنافسة، ممَّا يزيد من قدرتها على اكتساب وتوليد عوائد تفوق عوائد المنافسين.

8- أشكال الميزة التنافسيَّة للجامعات:

أشارت العديد من الدراسات إلى أنَّ الميزة التنافسيَّة بين الجامعات تتَّخذ الأشكال التالية: (عبد الله، 2021)، (عبد التواب، 2010)، (السندروس، 2011)، (هلاي، 2000)، (عاطف، 2009)، (الصاوي، 2009)، و(عبد الحافظ والعتيقي، 2009):

أ- التنافس على الطلبة: يعنى جذب أكبر عددٍ من الطلبة، وضُمُّ أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ممَّا يُحسِّن مِيزتها التنافسيَّة ويُضيف المزيد من السمعة والعراقة للجامعة، مثل المنح الدراسيَّة، والاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسيَّة، والإداريين المتميزين.

ب- التنافس على الموارد: لا توجد موارد تكفي جميع قطاعات الدولة لتلبي احتياجاتها، حيث يقوم قطاع التعليم بشكل عام، والجامعات الحكوميَّة على التنافس مع القطاعات الأخرى من قطاعات وهيئات ومؤسسات حكوميَّة، ولذلك تسعى الجامعات جادَّةً لإقناع المسؤولين والمشرِّعين والجهات المانحة لتوزيع الموارد، ومساهماتهم في دعم التنمية المجتمعيَّة، وتحسين القدرة التنافسيَّة من خلال خفض الإنفاق.

ج- التنافس على التفوُّق: إنَّ جميع الجامعات والكليَّات في أنحاء العالم تسعى دوماً إلى التفوُّق والتميّز، ورفع اسمها بالسماء العالية لتكون نماذج يُحتذى بها.

د- بحث الجامعات عن جهات ترعاها: وتعني البحث عن موارد إضافيَّة للتمويل، وتشارك الجامعات الحكوميَّة والخاصَّة، ممَّا يزيد المصاعب التي تواجهها الأنشطة والتوتُّر في البيئة التنافسيَّة، وذلك نتيجة السعي إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات.

الدِّراسات السَّابقة:

يتناول هذا الجزء عرض بعض الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى (Supe, et al., 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على القدرة التنافسيَّة لمؤسسات التعليم العالي، واستخدموا المهنج الوصفي المُعتمد على الاستقراء للأدب النظري للموضوع، وتكوَّنت العيِّنة من (20) مقالة تمَّ اختيارها من بين أكثر من 6000 مقالة علميَّة تمَّ تحليلها، حيث كانت أهمُّ النتائج ضرورة تحليل البيئة

الخارجية والبيئة الداخلية للجامعات، من أجل خلق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي متأثرة بالعوامل الداخلية والخارجية.

وأقام (De Silva & Chitraranjan, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمعاهد التعليمية العليا في سريلانكا، وتم تصميم دراسة استكشافية تستند إلى النظرية الأساسية لإجراء هذه الدراسة من المنهجية الاستقرائية. وقام الباحثان بعمل مقابلات مع (15) من أصحاب المصلحة، حيث كانت أبرز النتائج هي القدرة على المحافظة على الميزة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية، وتمكن صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي من محاولة زيادة الأداء التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمعاهد التعليمية العليا في سريلانكا.

وهدف دراسة (Jane, et al., 2019) إلى تحديد الإستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في جامعة بنجيريا، واستخدموا المنهج المسحي، حيث قاموا بتوزيع الاستبانة على (60) عضواً، وكانت أبرز النتائج أنهم توصلوا إلى أن أهم الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية هي (إستراتيجية القيادة، إستراتيجية تمايز الخدمات، إستراتيجية التركيز على التكلفة، إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التنوع).

وهدف دراسة (Rashi, et al., 2020) إلى تقديم نموذج شامل مقترح لـ "خلق القيمة التنافسية" في الجامعة والمؤشرات التحويلية العليا للتعليم في إيران، ويتكوّن المجتمع من نوعين (نوعيين وكميين). أما بالنسبة للمجموعة النوعية، فقد تم اختيار (15) فرداً من الخبراء الأكاديميين والأساتذة في مقاطعة جولستان، بينما تم اختيار (140) فرداً من الموظفين للمجموعة الكمية لجامعة آباد كتول. وكان حجم العينة المحدد بناءً على صيغة مورغان هو (103)، وتم استخدام أداة البحث الاستبانة. وتم إجراء تحليل البيانات، وكانت أهم النتائج أن الإستراتيجيات لها تأثير إيجابي على الفرد، وأنها مؤشرات لخلق القيمة في الجامعات، وأن تطوّر نظام التعليم العالي له تأثير إيجابي.

وهدف دراسة آل مسلط وحويجي (2021) إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة المطبقة عليها لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (781) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى تحقق أبعاد جودة الخدمات، حيث جاءت أهم النتائج أن تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية حول درجة أهمية التطبيق بالجامعات السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة، لصالح جامعة الملك خالد، والملك سعود، والملك فيصل، ولصالح درجة الأستاذ، وبالنسبة لمتغير الجنس جاءت لصالح الذكور، وأن هناك ارتباطاً موجباً بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطبيق الإستراتيجية.

وهدف دراسة عبد الله (2022) إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير التسويق الرقمي للخدمات التعليمية بجامعة جنوب الوادي على ضوء أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتم التطبيق على عينة عشوائية بلغت (320) من أعضاء هيئة التدريس، وأتبّع البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى فعالية أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير

التسويق الرقمي للخدمات التعليمية بجامعة جنوب الوادي، كما جاءت نتائج الدراسة الميدانية للبحث بدرجة مرتفعة على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، ممّا يؤكّد أهميّة تلك الأبعاد في تطوير التسويق الرقمي للخدمات التعليمية.

وهدف دراسة عثمان (2022) إلى ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية، حيث قدّم الباحث إطاراً نظرياً في إدارة المؤسسات التعليمية، وأستخدِم المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، وتمّ تحليل واقع جهود جامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) ومن خلال المقابلة الشخصية المقتننة مع القادة الأكاديميين، والوقوف على الوضع الراهن لابتكار القيمة. وتوصّل الباحث من خلال إطاره النظري والواقع النظري والميداني إلى أطر تنفيذية (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الابتكار) في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع تمثّل إطار التقليص في (تقليص البرامج التقليدية، البحوث النظرية، البحوث الفردية، التمويل الحكومي)، بينما تمثّل إطار الاستبعاد في (استبعاد البرامج القائمة على المعلومات، البرامج غير المقيّدة للابتكار، مدخل لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، والأرشفة الورقية، والعمل الفردي، وإطار الزيادة في التوجّه نحو (التقنية، الاعتماد، إنشاء المعامل المركزية، البحث التطبيقي، البحوث المشتركة، المشروعات، الاستشارات، التسويق الإلكتروني، تطوير التدريب، الأكاديميات، إطار الابتكار، برامج جذب الوافدين، برامج قائمة على الجدارات، تحالفات).

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف نوعه، لمناسبتها لطبيعتها وأهدافها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، مثل دراسة كلٍّ من: (Supe, et al., 2018)، (De Silva & Chitraranjan, 2018)، وتناولت دراسة (Jane, et al., 2019) تحديد الإستراتيجيات التي تحقّق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وتناولت دراسة (Rashi, et al., 2020) تقديم نموذجاً شاملاً مقترحاً لـ "خلق القيمة التنافسية" في الجامعة، وسعت دراسة آل مسلط وحوبي (2021) إلى تقديم رؤية مُقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، وسعت دراسة عثمان (2022) إلى ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لمناسبتها لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية. مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في جامعة البلقاء التطبيقية، للعام الدراسي (2024-2025) والبالغ عددهم (1425) عضو هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	52.5%
	أنثى	152	47.5%
سنوات الخدمة	أقل من 8 سنوات	90	28.1%
	من 8 إلى أقل من 10 سنوات	58	18.1%
	10 سنوات فأكثر	172	53.8%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	110	34.4%
	أستاذ مشارك	96	30.0%
	أستاذ دكتور	114	35.6%

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة كل من: أسماء عبد الله، (2021)، حمد (2020)، الثبتي، (2020)، والأيوبي، (2020). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) فقرة، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء كما يلي:

- القسم الأول: البيانات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس، وتمثلت في (النوع، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية).
 - الجزء الثاني: المتغير المستقل: إستراتيجية المحيط الأزرق، وجاء بأربعة أبعاد (الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد) وتضمنت (25) فقرة لقياسها، ومثلتها الفقرات (1-25).
 - الجزء الثالث: المتغير التابع: الميزة التنافسية، وجاء بأربعة أبعاد (الجودة، المرونة، الاستمرارية، الاستجابة)، وتضمنت (21) فقرة لقياسها، ومثلتها الفقرات (26-46).
- ولكل عبارة خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).
- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (35) عضو هيئة تدريس غير العينة الأساسية، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

إستراتيجية المحيط الأزرق	الزيادة	التقليص	الابتكار	الاستبعاد
الزيادة	1			
التقليص	0.760**	1		
الابتكار	0.756**	0.772**	1	
الاستبعاد	0.765**	0.746**	0.770**	1
الميزة التنافسية	الجودة	المرونة	الاستجابة	الاستمرارية
الجودة	1			
المرونة	0.739**	1		
الاستجابة	0.766**	0.763**	1	
الاستمرارية	0.761**	0.730**	0.768**	1

** دالة عند مستوى (0.01) ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (0.730-0.770)، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ووضحها الجدول التالي.

جدول (3)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الزيادة	6	0.90
التقليص	6	0.93
الابتكار	7	0.93
الاستبعاد	6	0.91
إستراتيجية المحيط الأزرق	25	0.97
الجودة	6	0.92
المرونة	5	0.89
الاستجابة	5	0.90

0.93	5	الاستمرارية
0.97	21	الميزة التنافسية
0.98	46	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول السابق أن الاستبانة تتميز بمعامل ثبات مرتفع، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.98)، وتراوحت معاملات ثبات المحاور ما بين (0.89-0.93)، وبلغ معامل ثبات إستراتيجية المحيط الأزرق ككل (0.97)، وبلغ معامل ثبات الميزة التنافسية ككل (0.97)، أي أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق على العينة الأساسية.

المعالجات الإحصائية:

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "الرمزة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS V.26"، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن سؤالي الدراسة: الأول والثاني.
- تحليل التباين للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع.
- تحليل الانحدار البسيط: للإجابة عن السؤال الخامس.

نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

نتائج السؤال الأول:

الذي ينص على: ما درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ككل، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول إستراتيجية المحيط الأزرق

رقم البعد	إستراتيجية المحيط الأزرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	الزيادة	4.09	0.76	1	مرتفعة
2	التقليص	3.85	0.87	2	مرتفعة
3	الابتكار	3.79	0.90	3	مرتفعة
4	الاستبعاد	3.71	0.87	4	مرتفعة
	إستراتيجية المحيط الأزرق	3.85	0.80	-	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق (الكلبي) جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.85)، وقد جاء بعد الزيادة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0)، يليه التقليص في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.85)، أما الابتكار فقد جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.79)، والأخير فقد جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.71) وجاءت جميعها بمستوى مرتفع. وتشير النتيجة المرتفعة إلى أن اهتمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية بمجال الزيادة عائد إلى "فتح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل واستمرارية فتح مراكز بحثية جديدة بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة، وتشير النتيجة المرتفعة إلى أن الاهتمام بالتقليص عائد إلى تقليل جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة عن طريق وضع خطط التحسين المستمر واستمرارية تقليل أخطاء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وكفاءتهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية هي ظاهرة متعددة الأوجه تشمل عدة مكونات أساسية: الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد، وتسهم هذه الإستراتيجية في فتح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتشجيع مشاركة الطلبة في برامج التميز والابتكار العلمي، واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة عمليات التعلم والتعليم من خلال الزيادة، بينما يساعد التقليص في تقليل جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة من خلال وضع خطط التحسين المستمر، وتطوير وتغيير البرامج الأكاديمية وفق سياسة التغيير المرن، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية، مالية، بشرية)، ويعمل الابتكار على إنشاء قاعدة معلومات بحثية موحدة للجامعة تحتوي على أبحاث أعضاء هيئة التدريس في تخصصاتهم المختلفة، واستخدام تقنيات حديثة في عملياتها الإدارية، والاستبعاد يقلل الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها تكاليف بالغة دون فائدة، واستبعاد كل ما هو غير ضروري بالعمليات الإدارية والتعليمية، والتخلص من الأجهزة والبرامج الحاسوبية القديمة من فترة لأخرى، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسات كل من عثمان (2022)، عبد الله (2022)، آل مسلط وحويجي (2021)، عبد الله (2021)، حمد (2020)، الأيوبي (2020)، Ahmad at Ekeagbara at el., (2019) .. el., (2020)

أما بالنسبة لنتائج فقرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد)، فقد كانت كما يلي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال الزيادة

رقم الفقرة	الزيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
3	فتح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	4.30	0.82	1	مرتفع
1	تشجيع مشاركة الطلبة في برامج التميز والابتكار العلمي.	4.20	0.86	2	مرتفع
6	اعتماد الأساليب الحديثة في إدارة عمليات التعلم والتعليم.	4.09	1.00	3	مرتفع
2	تقديم مبادرات متنوعة تتناسب مع قضايا المجتمع.	4.07	0.91	4	مرتفع
5	عقد دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.	4.06	0.91	5	مرتفع
4	فتح مراكز بحثية جديدة بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة.	3.81	1.03	6	مرتفع
	المجال ككل	4.09	0.76	1	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الزيادة (الكلي) جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال الزيادة (4.09)، وتراوح إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.81) و(4.30)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (3) "فتح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.30)، وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (1) "تشجيع مشاركة الطلبة في برامج التميز والابتكار العلمي" بمتوسط حسابي (4.20)، أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (4)، "فتح مراكز بحثية جديدة بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.81) وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال التقليل

رقم الفقرة	التقليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
7	تقليل جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة من خلال وضع خطط التحسين المستمر.	3.95	0.97	1	مرتفع
12	تطوير وتغيير البرامج الأكاديمية وفق سياسة التغيير المرن.	3.90	0.95	2	مرتفع
8	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية، مالية، بشرية).	3.90	0.97	3	مرتفع
11	استرشاد النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.	3.82	0.98	4	مرتفع
10	تقلص هدر الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام.	3.78	1.04	5	مرتفع
9	تقليل أخطاء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.	3.74	1.09	6	مرتفع
	المجال ككل	3.85	0.87	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال التقليل (الكلي) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال التقليل (3.85)، وتراوح إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.74) و(3.95)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (7) "تقليل جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة من خلال وضع خطط التحسين المستمر"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.95)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (12) "تطوير وتغيير البرامج الأكاديمية وفق سياسة التغيير المرن" بمتوسط حسابي (3.90). أما أقل مؤشر

فكان بالفقرة (9) "تقليل أخطاء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وكفاءتهم" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.743)، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال الابتكار

رقم الفقرة	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
17	إنشاء قاعدة معلومات موحدة بحثية للجامعة تحتوي على أبحاث أعضاء هيئة التدريس في تخصصاتهم المختلفة.	3.97	.95	1	مرتفع
13	استخدام تقنيات حديثة في عملياتها الإدارية.	3.93	0.98	2	مرتفع
19	عقد مؤتمرات وندوات لدعم المواهب البشرية التي تتميز بالتجديد والابتكار.	3.81	1.07	3	مرتفع
16	إعداد إستراتيجية بحثية لدعم البحث العلمي بالاعتماد على الأبحاث المشتركة مع الجامعات الأخرى أو مراكز بحثية عالمية.	3.75	1.09	4	مرتفع
14	إيجاد بيئة ابتكارية تشجع الباحثين في عملياتهم البحثية.	3.71	1.05	5	مرتفع
15	تطبيق الأفكار الإبداعية في عملياتها الإدارية والتعليمية.	3.71	1.09	6	مرتفع
18	الاستفادة من البحوث المبتكرة وتوظيفها في حل المشكلات المجتمعية.	3.61	1.14	7	متوسط
	المجال ككل	3.79	0.90	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الابتكار (الكلي) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن مجال الابتكار (3.79)، وتراوحت إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.61) و(3.97)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (17) "إنشاء قاعدة معلومات موحدة بحثية للجامعة تحتوي على أبحاث أعضاء هيئة التدريس في تخصصاتهم المختلفة"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.97)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (13) "استخدام تقنيات حديثة في عملياتها الإدارية" بمتوسط حسابي (3.93). أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (18) "الاستفادة من البحوث المبتكرة وتوظيفها في حل المشكلات المجتمعية" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.61)، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال الاستبعاد

رقم الفقرة	الاستبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
20	تقليل الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها تكاليف باهظة دون فائدة.	4.01	0.89	1	مرتفع
21	استبعاد كل ما هو غير ضروري بالعمليات الإدارية والتعليمية.	3.84	0.97	2	مرتفع
23	التخلص من الأجهزة والبرامج الحاسوبية القديمة من فترة لأخرى.	3.70	1.06	3	مرتفع
25	التقليل من الإجراءات الإدارية غير المنتجة في الأعمال الجامعية.	3.67	1.04	4	مرتفع
22	تقليل الإجراءات الروتينية في عملياتها لتقديم الخدمات في الوقت المحدد.	3.61	1.09	5	متوسط
24	تقليل الكوادر البشرية غير المنتجة.	3.41	1.18	6	متوسط
	المجال ككل	3.71	0.87	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الاستبعاد (الكلبي) جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال الاستبعاد (3.71)، وتراوحت إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.41) و(4.01)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (20) "تقليل الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها تكاليف بالغة دون فائدة"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.01) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (21) "استبعاد كل ما هو غير ضروري بالعمليات الإدارية والتعليمية" بمتوسط حسابي (3.84) وبمستوى مرتفع. أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (24) "تقليل الكوادر البشرية غير المنتجة" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.41)، وبمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثاني:

الذي ينص على: ما هو مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية ككل، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول الميزة التنافسية					
م	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	الجودة	3.84	0.86	3	مرتفعة
2	المرونة	3.93	0.82	1	مرتفعة
3	الاستجابة	3.84	0.87	2	مرتفعة
4	الاستمرارية	3.78	0.94	4	مرتفعة
	الأداة ككل	3.85	0.82	-	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الميزة التنافسية (الكلبي) جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.8512)، وقد جاء بُعد المرونة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وبمستوى مرتفع، وتلها الإستجابة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.84)، وبمستوى مرتفع، أما الجودة فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.84)، والأخير، بينما جاء بُعد الاستمرارية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.78)، وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الميزة التنافسية من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية ظاهرة متعددة الأوجه تشمل عدة مكونات أساسية هي: الجودة، المرونة، الاستمرارية، الاستجابة، حيث تسعى الموارد البشرية (الأكاديمية، الإدارية، الفنية) إلى امتلاك جودة متميزة، وتمتلك الجامعة أرشفة متكاملة لتوثيق كافة عملياتها بدقة، وتسعى لإيجاد التوازن بين تخصصات العلوم الأساسية والتطبيقية والإنسانية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع من خلال الجودة، بينما تعمل المرونة على تنويع وتطوير إستراتيجيات التدريس في العملية التعليمية (محاضرات، مناقشة...)، وتشجيع مهارات التواصل وتبادل الآراء، وزيادة الالتزام بالشفافية والوضوح في وضع ورسم الخطط والأهداف والمناهج

التدريسية، أما الاستجابة فتحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة (المجتمعية، الوطنية)، وتوفر قنوات تواصل متعددة لاستقبال مقترحات الطلبة وآرائهم، والتواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة لحل مشكلاتهم بشكل مناسب، وكذلك تعمل الاستمرارية على التعاون مع الهيئات الإقليمية والعالمية من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة، وتشجع العمل على شكل لجان أو فرق عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وامتلاك خطة لتطوير الخدمة المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عثمان (2022)، عبد الله (2022)، آل مسلط وحويجي (2021)، عبد الله (2021)، حمد (2020)، الأيوبي (2020)، Ahmad at el., (2020).

وفيما يلي عرض لكل مجال على حدة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال الجودة

رقم الفقرة	الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
26	تسعى الموارد البشرية (الأكاديمية، الفنية) إلى امتلاك جودة متميزة.	4.05	0.91	1	مرتفع
30	تمتلك الجامعة أرشفة متكاملة لتوثيق كافة عملياتها بدقة.	3.90	0.98	2	مرتفع
31	تسعى الجامعة لإيجاد التوازن بين تخصصات العلوم الأساسية والتطبيقية والإنسانية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع.	3.85	1.03	3	مرتفع
28	الحرص على إيجاد بيئة جامعية محفزة للعملية التعليمية والأكاديمية ومجهزة بكافة التقنيات وفق المواصفات الحديثة (القاعات، الساحات، المكتبة، المرافق، المعامل.....).	3.81	1.00	4	مرتفع
27	توفر حاضنات بحثية متخصصة لدعم البحث العلمي بالجامعة.	3.73	1.03	5	مرتفع
29	العمل على استثمار مرافق الجامعة بالشراكة مع بعض المؤسسات.	3.67	1.08	6	مرتفع
	المجال ككل	3.84	0.86	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الجودة (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال الجودة (3.84)، وتراوح إجابات العينة للمتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين (3.67) و(4.05)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (26) "تسعى الموارد البشرية (الأكاديمية، الإدارية، الفنية) إلى امتلاك جودة متميزة"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.05)، وجاء في الترتيب الثاني بالفقرة (30) "تمتلك الجامعة أرشفة متكاملة لتوثيق كافة عملياتها بدقة" بمتوسط حسابي (3.90). أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (29) "العمل على استثمار مرافق الجامعة بالشراكة مع بعض المؤسسات" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.67)، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال المرونة

رقم الفقرة	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
32	تنويع وتطوير إستراتيجيات التدريس في العملية التعليمية (محاضرات، مناقشة ...).	4.03	.956	1	مرتفع
33	تشجيع مهارات التواصل وتبادل الآراء.	4.01	.892	2	مرتفع
35	الالتزام بالشفافية والوضوح في وضع ورسم الخطط والأهداف والمناهج التدريسية.	3.93	1.014	3	مرتفع
34	الحرص على المشاركة في المنتديات العلمية والندوات والتبادلات الثقافية.	3.90	1.012	4	مرتفع
36	التمتع بصلاحيات تساعد على المشاركة في الأداء والمفاوضات في صنع القرارات.	3.76	1.051	5	مرتفع
	المجال ككل	3.93	.825	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال المرونة (الكلية) جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال المرونة (3.93)، وتراوح إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.76) و(4.03)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (32) "تنويع وتطوير إستراتيجيات التدريس في العملية التعليمية (محاضرات، مناقشة ...)"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03)، وجاء في الترتيب الثاني بالفقرة (33) "تشجيع مهارات التواصل وتبادل الآراء" بمتوسط حسابي (4.01). أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (36) "التمتع بصلاحيات تساعد على المشاركة في الأداء والمفاوضات في صنع القرارات" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.76)، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال الاستجابة

رقم الفقرة	الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
38	الحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة (المجتمعية، الوطنية..).	4.05	0.98	1	مرتفع
37	توفر قنوات تواصل متعددة لاستقبال مقترحات الطلبة وآرائهم.	3.91	1.02	2	مرتفع
39	التواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة لحل مشكلاتهم بشكل مناسب.	3.90	1.02	3	مرتفع
41	توفر قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة تزود الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد بكل سهولة.	3.80	1.05	4	مرتفع
40	تقدم الجامعة الحوافز (المادية، المالية، الإدارية) لدعم الموهوبين.	3.56	1.07	5	متوسط
	المجال ككل	3.84	0.87	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الاستجابة (الكلية) جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال الاستجابة (3.84)، وتراوح إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.56) و(4.05)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (38) "الحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة (المجتمعية، الوطنية..)"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.05)، وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (37) "توفر قنوات تواصل متعددة لاستقبال مقترحات الطلبة وآرائهم" بمتوسط حسابي (3.91) وبمستوى مرتفع. أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (40) "تقدم الجامعة الحوافز (المادية، المالية، الإدارية) لدعم الموهوبين" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.56) وبمستوى متوسط.

جدول (13)

رقم الفقرة	الاستمرارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
42	التعاون مع الهيئات الإقليمية والعالمية من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة.	3.88	1.07	1	مرتفع
46	تشجيع العمل على شكل لجان أو فرق عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات.	3.83	1.02	2	مرتفع
43	امتلاك خطة لتطوير الخدمة المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	3.77	1.11	3	مرتفع
45	إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في دورات تدريبية لتنمية قدراتهم على الجودة والتميز والإبداع.	3.72	1.03	4	مرتفع
44	تقديم المساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداع العلمي.	3.72	1.07	5	مرتفع
	المجال ككل	3.78	0.94	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مجال الاستمرارية (الكلي) جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس حسب العينة عن مجال الاستمرارية (3.78)، وتراوحت إجابات العينة للمتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.72) و(3.88)، وكان أعلى مؤشر بالفقرة (42) "التعاون مع الهيئات الإقليمية والعالمية من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.88)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة (46) "تشجيع العمل على شكل لجان أو فرق عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.83). أما أقل مؤشر فكان بالفقرة (44) "تقديم المساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداع العلمي" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.72)، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع.

نتائج السؤال الثالث:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليل، الابتكار، الاستبعاد) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً للعوامل (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)؟

تم استخدام تحليل التباين المتعدد للمجال (MANOVA)، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (14)

تحليل التباين المتعدد للمجال (MANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى للعوامل (الجنس؛ سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	الزيادة	2.294	1	2.294	4.051	*0.045
	التقليل	3.077	1	3.077	4.289	*0.039
	الابتكار	1.310	1	1.310	1.703	0.193
	الاستبعاد	2.778	1	2.778	3.856	*0.049
سنوات الخدمة	الزيادة	0.303	1	0.303	0.535	0.465
	التقليل	0.508	1	0.508	0.708	0.401
	الابتكار	4.974	1	4.974	6.469	*0.011
	الاستبعاد	2.273	1	2.273	3.154	0.077

الزيادة	4.432	1	4.432	7.827	*0.005
التقليص	11.218	1	11.218	15.636	*0.000
الابتكار	10.235	1	10.235	13.312	*0.000
الاستبعاد	9.071	1	9.071	12.589	*0.000
الزيادة	178.957	316	0.566		
التقليص	226.717	316	0.717		
الابتكار	242.974	316	0.769		
الاستبعاد	227.688	316	0.721		
الزيادة	5543.556	320			
التقليص	4992.722	320			
الابتكار	4857.918	320			
الاستبعاد	4650.833	320			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات التالية: الزيادة والتقليص والاستبعاد تعزى لمتغير الجنس، بينما لم تظهر هذه الفروق عند مجال الابتكار. وتبين وجود فروق عند مجال الابتكار تعزى لسنوات الخدمة، بينما لم تظهر هذه الفروق عند كل من المجالات التالية: الزيادة والتقليص والاستبعاد. كما تبين وجود فروق عند جميع المجالات: الزيادة والتقليص والابتكار والاستبعاد تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن أن تختلف درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لإستراتيجية المحيط الأزرق بشكل كبير بناءً على عدة عوامل (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)، بما في ذلك المجالات الزيادة والتقليص والابتكار والاستبعاد لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تقدم الجنس لصالح الإناث، أما عامل سنوات الخدمة فكان لصالح "من 8 إلى أقل من 10 سنوات"، وبالنسبة لعامل الرتبة الأكاديمية كان لصالح "أستاذ دكتور" باستثناء عند مجال الزيادة والذي كان لصالح "أستاذ مشارك". وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عثمان (2022)، عبد الله (2022)، آل مسلط وحويجي (2021)، عبد الله (2021)، حمد (2020)، الأيوبي (2020)، Ahmad at el., (2020)، Ekeagbara at el., (2019).

نتائج السؤال الرابع:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الاستجابة، الاستمرارية) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لعوامل (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)؟

تم استخدام تحليل التباين المتعدد للمجال (MANOVA)، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (15)

تحليل التباين المتعدد للمجال (MANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	الجودة	0.699	1	0.699	1.006	0.317
	المرونة	0.292	1	0.292	0.452	0.502
	الاستجابة	0.008	1	0.008	0.124	0.897
	الاستمرارية	0.067	1	0.067	0.078	0.780
سنوات الخدمة	الجودة	5.974	1	5.974	8.593	*0.004
	المرونة	2.850	1	2.850	4.414	*0.036
	الاستجابة	3.373	1	3.373	4.593	*0.033
	الاستمرارية	6.121	1	6.121	7.162	*0.008
الرتبة الأكاديمية	الجودة	11.907	1	11.907	17.125	*0.000
	المرونة	9.167	1	9.167	14.198	*0.000
	الاستجابة	8.478	1	8.478	11.545	*0.001
	الاستمرارية	10.103	1	10.103	11.821	*0.001
الخطأ	الجودة	219.713	316	0.695		
	المرونة	204.040	316	0.646		
	الاستجابة	232.043	316	0.734		
	الاستمرارية	270.088	316	0.855		
الإجمالي	الجودة	4959.944	320			
	المرونة	5159.520	320			
	الاستجابة	4981.600	320			
	الاستمرارية	4880.720	320			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُبين من الجدول السابق وجود فروق في جميع المجالات: الجودة والمرونة والاستجابة والاستمرارية تعزى لسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس حول جميع المجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن أن تختلف درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للميزة التنافسية بشكل كبير بناءً على عدة عوامل (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية)، بما في ذلك مجالات الجودة والمرونة والاستجابة والاستمرارية لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تقدم الجنس لصالح الإناث، أما عامل سنوات الخدمة فكان لصالح "من 8 إلى أقل من 10 سنوات" عند كل من الجودة والمرونة، بينما كان لصالح "أقل من 8 سنوات" عند كل من الاستجابة والاستمرارية، وبالنسبة لعامل الرتبة الأكاديمية كان لصالح "أستاذ دكتور" عند جميع المجالات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عبد الله (2021)، حمد (2020)، الأيوبي (2020)، Ahmad at el., Ekeagbara at el., (2019).

نتائج السؤال الخامس:

الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وتحقيق الميزة التنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (16)

تحليل العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية

العلاقة	R	R ²	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig. F	Beta	T	Sig. T
إستراتيجية المحيط الأزرق	.912 ^a	.831	37.00	318	.116	1568.2	*.000	.912	39.601	*.000
الميزة التنافسية			219.5	319						

يتبين من الجدول السابق أن ملخص النموذج لقيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستراتيجية المحيط الأزرق)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغت قيمة $(R) = (.912a)$. وبلغ قيمة معامل التحديد $(R^2) = (.831)$: أي أن النموذج فسّر (83.1%) من التباين الكلي، بينما يفسّر الباقي بعوامل أخرى. وتبين أن تحليل التباين لقيمة اختبار (ANOVA) كانت $(F) = (1568.2)$ ، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (.000). وقد أظهرت المعاملات المعيارية للبعد الثابت، حيث كان قيمة اختبار $(t) = (2.411)$ بمستوى دلالة (.016)، وهذا يشير إلى أن البعد معنوي، وأن قيم المتغير إستراتيجية المحيط الأزرق حيث كان قيمة $(Beta) = (.912)$ وقيمة اختبار $(t) = (39.601)$ بمستوى دلالة (.000)، وهذا يشير إلى أن المتغير معنوي، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وتحقيق الميزة التنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لإستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية علاقة متعددة الأوجه. وأن إستراتيجية المحيط الأزرق تتميز بالتركيز على المستقبل، من خلال الزيادة والتقليص والابتكار والاستبعاد، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المجالات المختلفة الجودة والمرونة والاستجابة والاستمرارية وإيجاد مناخ فعال في جامعة البلقاء التطبيقية، والتي تشمل جوانب مثل الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عثمان (2022)، عبد الله (2022)، آل مسلط و حويجي (2021)، عبد الله (2021)، حمد (2020)، الأيوبي (2020)، (2020) Ahmad at el., (2019) Ekeagbara at el.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- فتح مراكز بحثية جديدة بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة، وعقد دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس، لتعزيز مبادئ وأسس تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في البيئة الجامعية.
- العمل على تنمية مهارات وكفاءات العاملين للتقليل من هدر الوقت في إنجاز المهام، وترشيد النفقات والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

- العمل على إعداد إستراتيجية بحثية لدعم البحث العلمي بالاعتماد على الأبحاث المشتركة مع الجامعات الأخرى أو مراكز بحثية عالمية، وتطبيق الأفكار في عملياتها الإدارية والتعليمية.
- العمل على استثمار مرافق الجامعة بالشراكة مع بعض المؤسسات، لتوفير حاضنات بحثية متخصصة لدعم البحث العلمي.
- إعطاء صلاحيات لأعضاء هيئة التدريس تساعد على المشاركة في الأداء والمفاوضات في صنع القرارات، والالتزام بالشفافية والوضوح في وضع ورسم الخطط والأهداف والمناهج التدريسية.
- تقديم الدعم للمراكز لتبني البحوث المبتكرة وتوظيفها في حل المشاكل المجتمعية وإيجاد كوادربشرية الموهوبة.
- إجراء دراسة حول إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة مع عينات تختلف عن عينة الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، أيمن محمد بيرم عبد العزيز (2023). "تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 14(3)، 870-896.
- إبراهيم، شريف صلاح، خاطر، السيد محمد، وعبد العزيز، عبد التواب أحمد (2023). دور الذكاء الاصطناعي بإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للإدارة، 1-120.
- أبو حمدة، سارة (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 197-222.
- بدر، نهى إبراهيم (2021). أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين، دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 1-36.
- بلخامسة، رانية وبوربونة، مريم (2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- بلقاضي، خديجة (2021). "دور ذكاء الاعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. دراسة حاله عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- بن داود (2023). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، ابن خلدون-تيارت.
- بن سهلة، فتيحة وعياشي، حسنا (2023). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في الشركة الأفريقية للزجاج، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل.
- بن شريف، مريم وبله وهي (2022). استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بأسعار البترول، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراية _ أدرار.

- بوهميم، منى العلالى، خولة (2023). إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA.
- تريخ، عيسى، وهواشي، مصطفى (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات التسويقية للمنظمة الخدمائية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة ابن خلدون-تيارت.
- التمام، عبد الله بن علي (2020). مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظرهم، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية.
- توفيق، عطية مبروك، ومحمد، رمضان محمد حسين (2023). تأثير النماذج الإدارية للذكاء الاصطناعي على الأهداف التنافسية لإدارة العمليات المصرفية: دراسة حالة على البنك الأهلي المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 479-421.
- التميمي، سيف عبد الستار، والبستاني، سعيد يوسف (2024). الذكاء الاصطناعي وعقد العمل: تأثير التطورات التكنولوجية على عقود العمل. مجلة الدراسات المستدامة، 6(1)، 1685-1667.
- جاء الله، أسماء، محمودي، عقيلة، ومرغني، زوبير (2020). "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"-دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بالجزائر، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر
- حسين، قانة (2021). "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية: دراسة حاله العاملين بالجهاز الإداري في كلية الاقتصاد"، جامعة الجزائر.
- حماد، محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 486-465.
- خالفي، خالد (2022). الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار. مجله تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 3(1)، 25-20.
- الرشيدي، خالد شارع والعنزي، سلطان عايد والنصار، محمد جلال (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجله العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(28)، 139-121.
- زبيدي، جمال كامل سعيد (2021). دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حاله، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح الوطنية.
- السعيدة رائد وجردات سهير عبد الله (2024). أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي (GAI) في مهارات التصميم الرقمي لدى طلبة الوسائط المتعددة في كلية الفنون والتصميم أكاديمية، 1(111)، 220 - 195.

- سلمان، عصام جمال سلمان وعبد، ناظم جواد عبد (2020). تطوير أداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجله دراسات محاسبية ومالية، 15(50).
- سمادي، عبد الحق، وتوقه، هشام (2022). التنبؤ بالمبيعات باستخدام الشبكة العصبية الاصطناعية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- الشهري، سهام ظافر، والقحطاني، محمد (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الأزمات في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك في منطقة عسير، مجله الريادة لاقتصاديات الأعمال، 9(2)، 9-22.
- صالح، محمد حسين (2021). تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري وأثره على السمعة التنظيمية للبنك، دراسة ميدانية على فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(3)، 465-421.
- الصويلح، سعد مفلح (2023). دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في مكافحة الشائعات الإلكترونية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 39(1)، 80-97.
- عبد العاطي، طلعت عبد الحميد أحمد (2022). تحليل جغرافي لتأثير خصائص المتسوقين بمدينة العبور، محافظة القليوبية، في استخدامهم لمنصات التسوق الإلكتروني، باستخدام الشبكة العصبية الاصطناعية، مجله كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، 28(4)، 265-342.
- عبوبي، فضيلة وبلعقون، زينب (2022). دور الذكاء الاصطناعي في نمذجة عينات التدقيق، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- عطيتو، محمود (2023). سياسات تطوير صناعة الضيافة بالمدين الشبابة المصرية وتأثيرها على أداء العنصر البشري، المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، 3(1)، 186-217.
- علي، ياسمين وعبد العال، هالة وعبد القادر، حاتم والجارجي، وائل (2023). أثر التدريب المستمر على تحسين إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على العاملين بجامعة مدينة السادات. مجله الدراسات والأبحاث البيئية، 13(2)، 117-83.
- العامري، حسين عليوي كهيبة (2021). الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار، الجامعة التقنية الوسطى أنموذجاً، مجله الإدارة والاقتصاد، 1(129)، 140-158.
- العمار، ناصر أحمد ناصر (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت. التربية (الأزهر): مجله علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(190)، 382-337.

- العريمي، بندر عوض بخيت، والحلاملة، محمد عزات كريم (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العنزي، سعد حمود سعد الشملان، والسعود، أنس راتب (2020). أثر الذكاء الاصطناعي على أداء المنظمات دراسة حالة مؤسسة الرعاية الصحية الأولية بدولة قطر، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان الأهلية، السلط.
- لحمر، هيبية (2021). التحول إلى الذكاء الاصطناعي بين المخاوف والتطلعات (التجربة الإماراتية نموذجاً)، مجله الاقتصاد والتنمية، 9(2)، 94-107.
- مجيد، بثينة. (2022). اليقظة الإستراتيجية ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة بشركة العسكرية للأسمت BC كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- محمد، فكري محمد (2022). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري-دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 1(13)، 418-456.
- المصاروة، مهند كساب عبد الله (2021) أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق.
- المولى، سماح مؤيد محمود، وإبراهيم، مثنى (2021). تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية/دراسة وصفية تحليلية) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجله الإدارة والاقتصاد، 1(131)، 1-23.
- هريوك، أحمد ماهر (2022). واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وأفاق التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- Al Khudhuri, H. (2020). Impact of employee performance to Oman economic growth and Oman vision 2040. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(12).
- Chernov, A., & Chernova, V (2019). Artificial Intelligence in Management. Challenges and Opportunities, th³⁸ international scientific conference on economic and social Development-Rabat, 21-22.
- Digalaki E, 2019, "AI in Banking Business Insider." available at:
- Ding, N., Xu, X., Yang, H., Li, Y., & Heughten, P. V. (2020). Decision-making styles of Chinese business students. Journal of Education for Business, 95(6). 351-358.
- Edureka. (2022, 8 25). *Artificial Intelligence Algorithms: All you need to know*. Retrieved 9 12, 2022, from <https://www.edureka.co/blog/artificial-intelligence-algorithms/>
- Fitria, N. S., & Luo, H. (2022). The importance of Management Information System in Decision Making.

- Gillis, A. S. (2022,5). *algorithm*. Retrieved 9/12/2022 from <https://www.techtarget.com/whatis/definition/algorithm>
- Gruenwald, L., Jain, S., and Groppe, S. (Eds.). (2021). Leveraging artificial intelligence in global epidemics. Academic Press. <https://www.businessinsider.fr/us/the-ai-in banking-report>.
- <https://modee.gov.jo/AR/ListDetails>.
- <https://modee.gov.jo/ar/pages/aicustompage>.
- Igudia, P. O. (2022). Employee training and development, and organizational performance: a study of small-scale manufacturing firms in Nigeria. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(5), 38-54.
- Kumar, M. & Nagaraj, S. (2021). Applications of Artificial Intelligence on Customer Experience and Service Quality of the Banking Sector. *international management review*, 17(1), 9-17
- Nama, K., Daweti, B., Lourens, M. E., & Chikukwa, T. (2022). The impact of training and development on employee performance and service delivery at a local municipality in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*; Vol. 20, Issue 4.
- Naseeb, Shams (2020). *Artificial intelligence and its future repercussions on humans*. Available on: <https://www.arabthought.org/ar/researchcenter/fofoelectronic-article-details?id=10006>
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention* (May 1, 2020).
- Pataranutaporn, P., Leong, J., Danry, V., Lawson, A. P., Maes, P., & Sra, M. (2022). *AI-generated virtual instructors based on liked or admired people can improve motivation and foster positive emotions for learning*. 2022 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE). <https://doi.org/10.1109/fie56618.2022.9962478>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach (7th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019), "Skills for disruptive digital business", *Journal of Business Research*, Vol. 94, pp. 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>.

- Sugiarti, E. (2022). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-11.
- Taamneh, M.; Abu-Hummour, A. and Alquraan, N. (2020). "Local decision-making within the concept of governance in Jordan", *Middle East Journal of Management*, 7(2), 109-130.
- Vahedi, M. Arvand, H. (2020). The role of information systems in decision-making and public policy making. *Journal of management and accounting studies*, 8, 11-14.
- Viswesvaran, C. (2019). "Perspectives on models of job performance ' International Journal of Selection and Assessment.
- Vojinovic, D., Gvero, P., & Vaskovic, S. (2022). Multicriterla Decision Modmlling: Crucial Issue in Backcasting. ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara. International Journal of Engineering. Romania. Fascicule 4.