Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي

Volume 41 | Issue 1 Article 2

2021

Improving the Quality of Saudi Universities Services in Light of the Blue Ocean Strategy "A Proposed Vision"

Mohammed bin Ahmed Al Mosalat
mal-musallat@kku.edu.sa

Mohammed Ahmed Gharib Hewehy
mghreeb@kku.edu.sa

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe

Part of the Education Commons

Recommended Citation

Al Mosalat, Mohammed bin Ahmed and Hewehy, Mohammed Ahmed Gharib (2021) "Improving the Quality of Saudi Universities Services in Light of the Blue Ocean Strategy "A Proposed Vision"," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي*: Vol. 41: Iss. 1, Article 2.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol41/iss1/2

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aaru.edu.jo, marah@aaru.edu.jo, u.murad@aaru.edu.jo.

تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "رؤية مقترحة"*

Improving the Quality of Saudi Universities Services in Light of the Blue Ocean Strategy "A Proposed Vision"

محمد بن أحمد آل مسلط
كلية التربية–جامعة الملك خالد
المملكة العربية السعودية
mal-musallat@kku.edu.sa

محمد أحمد غريب السيد حويحي
كلية التربية –جامعة الأزهر – جامعة الملك خالد
المملكة العربية السعودية
mghreeb@kku.edu.sa

Mohammed bin Ahmed Al Mosalat
Faculty of Education
King Khalid University
Kingdom of Saudi Arabia
mal-musallat@kku.edu.sa

Mohammed Ahmed Gharib Hewehy
Faculty of Education
Al-Azhar University & King Khalid University
Kingdom of Saudi Arabia
mghreeb@kku.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة المطبقة على عينة بلغت (781) عضواً لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة(3.00)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الدراسة(الجامعة– الدرجة العلمية– الجنس)، وجاءت الفروق لصالح جامعة الملك خالد والملك سعود، ولصالح الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، وجاءت درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة (3.61)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة أهمية التطبيق بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة، لصالح جامعة الملك خالد والملك سعود والملك فيصل، ولصالح درجة الأستاذ، وبالنسبة لمتغير الجنس جاءت لصالح الذكور، وأن هناك ارتباط موجب (0.516) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطبيق الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تحسين– الجودة–الخدمات الجامعية– استراتيجية–المحيط الأزرق–رؤية مقترحة.

Abstract

The study aimed to provide a proposed vision to improve the quality of Saudi universities services in light of the Blue Ocean Strategy (BOS). The study used the descriptive and analytical method and a questionnaire applied to a sample of (781) faculty members to collect data. The main results of the study are; applying the dimensions of the quality of Saudi universities services came with an "average degree" (3.00), there were statistically significant differences at ($0.05 \geq \alpha$) between the responses due to the variables (university- degree - sex).The differences came in favor of King Khalid University and King Saud, and for the benefit of the assistant professor and associate professor, and there were no statistically significant differences due to the sex variable. The degree of importance of applying the dimensions of the (BOS) came with a "high degree" (3.62).There were statistically significant differences at ($0.05 \geq \alpha$) about the degree of importance of application in Saudi universities due to the study variables, in favor of King Khalid University, King Saud and King Faisal, and in favor of the degree of professor, and for the sex variable came in favor of males, and that there was a positive correlation (0.516) between the dimensions of the (BOS) and the dimensions of improving the quality of universities services. The study presented a proposed vision for implementing the strategy.

Key words: Improvement - quality - university services - Blue Ocean strategy -proposed vision.

Received: 16/7/ 2020, Accepted: 2/2/ 2021
DOI: 10.36024/1248-041-001-002
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/

تأريخ الإستلام: 16/7/ 2020، تأريخ القبول: 2021/2/2
ISSN: 1680-6549

مقدمة

إن التطورات النوعية والسريعة، والتيار المتدفق من الأحداث المتلاحقة، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي، شكل محكاً حقيقياً للمؤسسات الخدمية والإنتاجية، كما أن التغير السريع في الثوابت الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية، فرض نهجاً استراتيجياً جديداً للمفاهيم الإدارية، حيث ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال، وزاد الاهتمام بالاستراتيجيات؛ كأساس فعال لإدارة الأعمال، وزيادة قدرة المؤسسات التنافسية.

ونتيجة للتطور في مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تعددت النظريات، وظهرت استراتيجيات جديدة، ولعل من أبرزها وأحدثها استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy ،التي تبانها كيم وموبورن؛ وترتكز فلسفته على أن التفوق لا يتم من خلال المنافسة والمواجهات المباشرة، وإنما عبر إيجاد محيطات زرقاء في مجالات وأسواق جديدة، بالإضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتركز على الابتكار القيمي من خلال تحقيق قفزات في قيم المؤسسة والعملاء على حد سواء (Kim & Mauborgne, 2005) إلى جانب تركيزها على القيمة المضافة والكلفة والسعر (Al Qudahi & Hashem, 2018).

وتستهدف استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بوصفها أحد الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية الحديثة في مجال الأعمال، إيجاد مساحة غير مستغلة في السوق، بما يتيح زيادة الطلب، وإيجاد فرصة للنمو في الأرباح من خلال أربعة أبعاد تتمثل في الزيادة والاستبعاد والتقليص والابتكار (Alghamdi, 2016).

وتبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق؛ في كونها تحقق أرباح كبيرة، مقارنة بأرباح الشركات التي تعتمد على استراتيجية المنافسة المباشرة والمواجهات مع المنافسين (استراتيجية المحيط الأحمر)، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كيم وموبورن(Kim & Mauborgne,2005) التي أُجريت على مجموعة كبيرة من الشركات الناشئة في مجال الأعمال، حيث توصلت إلى أن ما نسبته (86%) من الشركات المبحوثة تتبع استراتيجية المحيط الأحمر القائمة على المنافسة والمواجهات، بينما تتبع ما نسبته (14%) استراتيجية المحيط الأزرق، ورغم هذا التباين الكبير، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن نسبة أرباح الشركات التي تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بلغت(61%) مقابل(39%) لشركات المحيط الأحمر (المشني، 2011).

ويرجع ذلك إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تساعد على إيجاد حواجز اقتصادية، ومعرفية كبيرة يصعب تقليدها على المدى البعيد؛ كما أنها قادرة على توليد عوائد مالية كبيرة (Kim & Mauborgne, 2004)، وزيادة الربح واقتناص حصة أكبر من الطلب الحالي (Ahmat, et al.,2015).

ويرى براغانسا (Bragança, 2016) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الأوساط الأكاديمية أمراً لا مفر منه من خلال التركيز على تمايز المنتجات والخدمات ومحدودية التكاليف، حيث أظهرت دراسته أن (25%) من مديري الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية يعتقدون أن مؤسسات الأعمال الحالية في ضوء غياب تطبيقها للاستراتيجية، لن تستمر لأكثر من خمس سنوات قادمة؛ في حين أشار دينيس ولينش(Dennis & Lynch, 2015) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تسير في الاتجاه الخاطئ حسب استطلاع حديث أجرته صحيفة Chronicle of Higher Education على رؤساء جامعات الولايات المتحدة، وأن الصراعات التنافسية في التعليم العالي من شأنها أن تؤدي إلى اختفاء العديد من الكليات أو الجامعات أو دمجها مع مؤسسات أخرى.

ويتضح مما سبق أن تصحيح مسار الجامعات، يتطلب تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتحقيق قفزات في القيمة المضافة والمبتكرة للمستفيدين من المؤسسات التعليمية (Khouildat, 2018)، عبر تقديم محتوىً رقمي أكبر، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية، وتقديم برامج تعليمية رقمية، ودورات تدريبية قصيرة، ودورات مفتوحة عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تفعيل بدائل تعليمية افتراضية مثل فصول جوجلGoogle Classroom والفصول

الافتراضية Virtual Classroom Reality، مع الاهتمام باستطلاع رؤى الخبراء والمهنيين (Basri, Ghadzah &Ismail, 2011, 80).

وبناءً على ذلك تبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق، كأحد مداخل الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وكمنهجية تسويقية مبتكرة تسعى إلى زيادة فرص النمو، والبعد عن المنافسة المباشرة، وتعزيز القيم المبتكرة لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال فتح أسواق جديدة، وابتكار مصادر جديدة للتمويل، وتقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات المتفردة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وتقديم مناهج تلبي الحاجات المتغيرة الحالية والمحتملة للعملاء ولسوق العمل.

ومع تعاظم دور الجامعات كمؤسسات خدمية، أصبحت جودة الخدمة من الموضوعات الحيوية لتطوير أدائها؛ حيث أدى نمو الخدمات الجامعية، وتزايد المؤسسات إلى احتدام المنافسة في ظل الاقتصاد المفتوح القائم على التنافس؛ مما ترتب على ذلك حرص المؤسسات على امتلاك ميزات تنافسية (صلاح الدين،2016)، وسعيها لتبنى مداخل إدارية حديثة ومتطورة؛ لتحسين جودة خدماتها، ولمواجهة الكثير من التحديات، ولعل في مقدمتها العولمة، والعجز في التمويل الحكومي، والمنافسة المحتدمة بين الجامعات (Mahmoud & Khalifa,2015) بما يضمن بقائها واستمراريتها.

وفي ذات السياق فإن الجامعات في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة، تؤثر على قدرتها في مواكبة تطورات العصر وتلبية احتياجات ومتطلبات التنمية؛ مما يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات نوعية تمكنها من الوفاء بالتزامات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال إيجاد تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، ويُمكّن خمس جامعات على الأقل أن تكون ضمن أفضل 200 جامعة عالمية. وهذا يُعد محفزاً كبيراً للجامعات السعودية للبحث عن استراتيجيات جديدة وفاعلة، وتأتي هذه الدراسة بغرض تبني الجامعات؛ استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة الخدمات الجامعية.

مشكلة الدراسة:

رغم تبني المملكة العربية السعودية العديد من التوجهات المستقبلية لتطوير الجامعات، وذلك من خلال تحقيق التوسع والجودة والتمايز؛ إلا أن المؤشرات والدلائل تؤكد ضعف كفاءة الجامعات وضعف قدرتها على الوفاء بمتطلبات التنمية؛ حيث أشارت دراسة (الشعيبي والشهراني، 2014) إلى ضعف البنية التحتية، وضعف منظومة البحث العلمي، وقلة مصادر التمويل الذاتي، وضبابية التخطيط الاستراتيجي؛ في حين أشارت دراسة العسيري (2015) إلى وجود قصور في سياسات ترشيد التكلفة وضعف استحداث تغيير مستمر في العمليات والأساليب الإدارية للجامعات، التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية؛ بينما أشارت دراسة (العجمي والتويجري، 2016) إلى عدم رضا معظم المستفيدين عن الخدمات الجامعية؛ كما كشفت دراسة مخلص (2017) وجود قصور لدى الجامعات السعودية في الربط بين البحث العلمي وحاجات سوق العمل، وضعف الشراكة مع المؤسسات الكبرى لتوظيف البحث العلمي في خدمة المجتمع، وزيادة الفجوة بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل، كما أن إجراءات خفض النفقات تعتمد على طرق تقليدية. وأوصت دراسة السلامي (2019) بتطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات بما يدعم إدارة الابتكارات لتعزيز مصادر التمويل، وتطوير الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الداعمة للابتكارات.

وتحقيقاً لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية؛ فإنها بحاجة إلى تطبيق استراتيجيات جديدة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بغرض معرفة كيف يمكن تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة تحقق أبعاد جودة

خدمات الجامعات السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة–الدرجة العلمية–الجنس)؟

3. ما درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
4. هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات السعودية تُعزى لمتغيرات (الجامعة–الدرجة العلمية–الجنس)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
6. ما الرؤية المقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها في كونها تناولت موضوعاً حديثاً، لم يسبق تناوله – حسب علم الباحثين – خاصة في الأدبيات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق، كما أن هذه الدراسة تعتبر منطلقاً لدراسات جديدة في قطاعات أخرى، نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة.

الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة في مدى تطبيق الرؤية المقترحة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والتوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد في تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية، كما أنه من الممكن أن تفيد الدراسة الحالية الجهات المسؤولة عن الجامعات السعودية بالمعلومات المتعلقة بأهمية التطبيق وكيفيته.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتوضيح مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها، ومساراتها، وجودة الخدمات الجامعية، ومعرفة المتحقق منها، ودرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمات الجامعية، من خلال آراء عينة الدراسة في الجامعات السعودية ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدماتها الجامعية.

مصطلحات الدراسة:

- **استراتيجية المحيط الأزرق:** نمط من التفكير الاستراتيجي يستهدف إنشاء أسواق وصناعات جديدة، وعملاء جدد، حيث تكون المنافسة غير ذات صلة (Rawabdeh, et al., 2012)، وتُعرف بأنها "استراتيجية تقود المنظمات إلى ترك السوق الحالي والذهاب إلى سوق جديد، لتخفيض التكاليف والحصول على عملاء جدد، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظمات" (عمر،549:2017).
- **ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة:** إطار استراتيجي يقود الجامعات السعودية إلى التطوير المبني على سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة، واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية، والتي يمكن قياسها كمياً من خلال أداة الدراسة.
- **جودة الخدمات الجامعية:** تُعرف بأنها "العملية المنظمة التي ترضي توقعات العملاء" (Jerônimo & Medeiros, 2014, 654)
- **ويقصد بها إجرائياً:** ما تقدمه الجامعات السعودية للمستفيدين من خدمات قادرة على إيجاد بيئة جامعية محفزة، وإجراءات إدارية وأكاديمية تتسم بالمرونة، وسرعة الاستجابة وبشكل مستمر، وتوفير إجراءات تعزز الثقة لدى المستفيدين وتشعرهم بالطمأنينة، ويمكن قياسها كمياً من خلال أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (الملك خالد–الملك سعود – أم القرى –تبوك – الملك فيصل)
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2020.

الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحثان للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عنيت بموضوع الدراسة الراهنة، عن عدم وجود دراسات تناولت المحيط الأزرق في مجال التعليم–على حد علم الباحثين–، مما تطلب استعراض مجموعة من الدراسات ذات الصلة باستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات خدمية واقتصادية.

أولاً: دراسات تناولت استراتيجية المحيط الأزرق:

تناولت دراسة نامبوديري وآخرون (Namboodiri, et al.,2019) تطبيقات استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في مختلف مجالات الصناعة، واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، والنظرية المجذرة (GT) (Grounded Theory)، وتوصلت الدراسة إلى إطار عمل لتطبيق ثلاثة محاور عامة وهي الحوكمة المبتكرة، ودمج محركات التنمية في المنظمة، وعوامل التنفيذ الناجح لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهدفت دراسة ساراتيان وآخرون (Saratian, et al., 2019) إلى تحليل استراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطبيقها في البنوك المصرفية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلات المقننة، وتوصلت إلى وجود عوامل متنافسة في التمويل، وتتمثل في التسعير، وإدارة العلاقات، كما توصلت إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن لها توفير فوائد للمستفيدين، وخفض الأسعار، وتقليل التكاليف.

في حين هدفت دراسة رحمان وسابرينا (Rahman & Sabbrina ,2019) إلى تحديد تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي، وفتح أسواق جديدة بعيدة عن الصراعات، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي من خلال مسح الأدبيات السابقة، حيث توصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، بينما هدفت دراسة القضاة وهاشم Al Qudah& Hashem, (2018) إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة المطبقة على عينة من مديري الشركات، وقد توصلت إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مطبقة بشكل كبير، وتؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الميزة التنافسية. وهدفت دراسة (عمرو،2015) التعرف إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستبعاد، التقليص، والزيادة، والابتكار) في ابتكار القيمة لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مجال تسويق الحواسيب، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً، ووجود دور بدرجة عالية جداً للاستراتيجية في ابتكار وتحقيق القيمة للشركة والزبون في وقت واحد، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: دراسات تناولت جودة الخدمات:

هدفت دراسة (صلاح الدين،2016) التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق جودة خدمات كلية التربية بجامعة عين شمس في مصر طبقا لنموذج الأداء الفعلي SERVPERF، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة نموذج SERVPERF على عينة من طلاب الكلية، وتوصلت إلى أن جودة الخدمات الجامعية بكلية التربية كما يدركها ويتوقعها طلاب الكلية متوسطة في كل أبعاد الاستبانة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في جميع أبعاد جودة الخدمة لصالح الطالبات، وكان الغرض من دراسة محمود وخليفة (Mahmoud & Khalifa,2015) تقييم جودة الخدمة المدركة التي تقدمها الجامعات السورية باستخدام نموذج SERVPERF على عينة من الطلاب، وكشفت النتائج أن

الطلاب في الجامعات السورية أظهروا إدراكات سلبية تجاه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة الجامعية المقدمة لهم.

وتناولت دراسة لو (Law, 2013) نموذج الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF ونموذج الأداء الفعلي للتعليم العالي HEdPERF بهدف تعرف مدى توافر جودة الخدمة في الجامعات الصينية، واعتمدت الدراسة على التحليل العاملي الاستكشافي لدراسة الخصائص السيكومترية لنماذج SERVPERF وHEdPERF المطبقة على عينة من الطلاب والطالبات، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج SERVPERF ونموذج HEdPERF ذو نتائج جيدة أو مقبولة في جميع الأبعاد.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن معظمها أكد على أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وقد تناولت بعض الدراسات أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، في حين تناول بعضها الآخر أبعاد جودة الخدمات وفق مقياسSERVPERF، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيراتها، وفي منهجيتها، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق في كونها تناولت هذه الاستراتيجية في الجامعات، وهذا ما يميزها، كما ربطت هذه الدراسة متغير استراتيجية المحيط الأزرق بمتغير جودة الخدمات، وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وبناء أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وصياغة التوصيات والرؤية المقترحة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق:

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق تطوراً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كأحد المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام وإدارة المؤسسات التعليمية خاصة. تستند في فكرتها الرئيسة على نهج منظم لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب والقدرات الحالية غير المستغلة، وتوجيه رأس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي (Kim & Mauborgne,2005)، عبر ممارسات قيادية لأعمال ونشاطات يستثمر فيها القادة وقتهم وجهدهم من أجل تطوير المنظمة.

وترتكز فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة ابتكار أسواق وقيم جديدة للعملاء، والبعد عن صراعات المنافسة (عمر،2017). وتتمثل أهميتها وأهدافها الرئيسة في استبعاد كل الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء، باعتبار أن إبقاء هذه الأنشطة يساهم في تضخيم التكلفة النهائية دون مبرر، وتقليص الأنشطة والخدمات غير الضرورية وغير المجدية، وزيادة الأنشطة، والعمليات، والخدمات المرافقة لها؛ والتي تزيد من رضا المستفيدين، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتمكين المؤسسات من الإبداع والابتكار كقيمة مستدامة للمؤسسة والعاملين بها، واستثارة المواهب والأفكار الإبداعية الجديدة، وتبنيها في سياق استراتيجي؛ يعتمد على إدخال التقنية الحديثة وابتكار أسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد غير محتملين. (جرادات، عمرو، والزير،2017).

وقد حدد كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2005) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إنشاء حدود السوق، والتركيز على الصورة العامة بدلاً من متابعة النتائج والتفاصيل التشغيلية، وتخطي معدلات الطلب الحالي لفتح المجال أمام عملاء جدد، ووضع التسلسل الاستراتيجي الصحيح؛ بحيث يكون السعر مناسب للمستفيد، وتحقيق الأرباح للمؤسسات، ومعالجة العقبات التي تعترض المستفيد قبل ظهورها.

وتتضمن الاستراتيجية كما ذكر كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2005) أربعة أبعاد تشمل إجراءات توجيهية تحدد خصائصها الاستراتيجية وتتألف من العمليات التالية:

1) **عملية الاستبعاد:** حيث تستبعد الجامعات أي عمليات أو إجراءات تعتبرها غير ضرورية (Rawabdeh, et al., 2012, 393).
2) **عملية التقليص:** من خلال تخفيض بعض الإجراءات التي ترى الجامعة أنها غير ضرورية، مما يساهم في

خفض التكلفة الإجمالية للخدمات (Alghamdi,2016 ,.144)

3) **عملية الزيادة:** يتم إضافة بعض الأنشطة أو المواد بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

4) **عملية الابتكار:** تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج مفيدة، عبر تقديم خدمات أو أفكار أو ممارسات أو منتجات مبتكرة، مثل استحداث بعض التخصصات الجديدة (Al Qudahi & Hashem 2018, 111).

ويكمن التطبيق الفعال لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلال القدرة على وضع إطار تشخيصي، يحدد الوضع التنافسي للجامعات، ويرسم منحنى القيمة المستهدفة، ويهتم بالجوانب الأساسية غير المستغلة من الطاقات الموهوبة والإمكانات المتاحة (Malhotra & Seth, 2014)، ويسعى لإضفاء الطابع المؤسسي على النموذج الاستراتيجي للقيادة الجديدة (Zakaria, et. al., 2017).

ومن هذا يتضح أنه يمكن من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تحسين الخدمات الجامعية من خلال؛ استبعاد بعض الإجراءات، أو العمليات البيروقراطية المعطلة، أو حتى على الأقل تقليصها، والسعي الجاد لزيادة أو ابتكار أو استحداث مجالات أو تخصصات نوعية أو فروع جديدة تبعد الجامعة عن المنافسات المحتدمة مع غيرها من الجامعات المناظرة، وتلبي حاجات وتوقعات الأطراف المستفيدة، وتحقق وفورات مالية، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات استراتيجية وتنظيمية كبيرة في الجامعات السعودية، تتعلق بتحديد مناطق القوة والضعف داخل الجامعة، وتحديد الاحتياجات المستهدفة من العملاء الحاليين والمحتملين وتلبيتها، وتحديد السياق الملائم للتطبيق، ودعم الثقة والالتزام لدى فرق العمل، وتهيئة البيئة الجاذبة.

ثانياً: جودة الخدمات الجامعية:

يقصد بجودة الخدمة كل ما تقدمه الجامعة من تجهيزات وتسهيلات مادية تمكن الطلاب من الالتحاق والاستمرار في الدراسة بها(زقاي ووزاني،2017)، ولهذا فمن الضروري للجامعات أن ترصد جودة خدماتها وأن تسعى لحماية مصالح عملائها وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم (Basheer & Ahmad Salih, 2012)، ويكمن تحسين جودة الخدمات الجامعية من خلال قدرة الجامعة على توفير مناخ وثقافة شاملة للتغيير يشمل أنظمة صنع القرار، وأنظمة التشغيل، وممارسات الموارد البشرية، وتقديم خدمات عالية الجودة في المناهج والمقررات التعليمية، واستحداث برامج أكاديمية جديدة (Nazarian, et al.,2012)، تراعي التطور في الذكاء الاصطناعي، وتطور المعرفة العالمية، وتعزيز التعاون والتبادل الثقافي والفكري بين الأكاديميين والطلاب، واستخدام استراتيجيات التدريب الحديث، وتقديم دورات شاملة على شبكة الإنترنت المفتوحة Massive Open Online Courses (MOOC) ، عبر استطلاع احتياجات الشركات ومؤسسات العمل والانتاج من المهارات التي يجب أن يُزود بها الطلاب قبل دخولهم سوق العمل(Bragança, 2016)، والدخول في شراكات مع جميع القطاعات الداخلية والخارجية (Dennis, & Lynch, 2015) وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

وتؤكد التوجهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بقياس جودة الخدمات الجامعية، كونها من أهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والشريان الحيوي الذي يكسبها المزيد من العملاء، ويزيد من قدرتها على البقاء والنمو والاستمرارية(صلاح الدين،2016)، ويحقق رضا العملاء وخاصة الطلاب، والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى زيادة الأرباح، وقلة التكلفة (Roses, et al.,2009)، ويعتمد مقياس Services Performance (SERVPERF)، في قياس جودة الخدمة على أبعاد أساسية تتمثل في: الجوانب الملموسة Tangibles: وتشمل جميع المظاهر والتجهيزات المادية اللازمة لتقديم الخدمات الجامعية للعملاء، والاعتمادية Reliability: وتعني القدرة على انجاز الخدمة الموعودة والوفاء بها بطريقة صحيحة من أول مرة (Calvo-Porral, et al.,2013)، وسرعة الاستجابة Responsiveness: ويقصد بها ترحيب الجامعة وجاهزيتها

وسرعتها بالمبادرة في أداء الخدمة، والأمان أو الضمان Assurance: وهو يعكس مدى قدرة العاملين في الجامعة على بث الثقة والأمان في نفوس العملاء عند تقديم الخدمات لهم (أبو وردة،2007). وهذه الأبعاد تمثل المكونات الأساسية للخدمات الجامعية لشمولها كافة العناصر المادية والمعنوية والمؤسسية للجامعات السعودية، ويمكن من خلالها الحكم على مدى جودتها، وتحسينها من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمات المقدمة، فقد وجد القضاة وهاشم (Al Qudahi & Hashem ,2018) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي دوراً هاماً في إحداث تغييرات في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات من خلال فتح أسواق جديدة تبعدها عن منافسيها، وأكد الغامدي (Alghamdi, 2016) على أهمية إقامة تحالفات استراتيجية جديدة، وتحسين القيمة المدركة، وتهيئة البيئة الجاذبة، ودعم الابتكار. وهي مما يعد من متطلبات جودة الخدمات الجامعية.

ويتضح مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وجودة خدمات الجامعات السعودية، مما يتطلب ضرورة السعي لتحسينها بكافة أبعادها المتمثلة في جودة العناصر الملموسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والأمان، فهي ما زالت بحاجة إلى المزيد من تضافر الجهود لتحسينها من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها وآثارها التي تحدثها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (10536) عضواً موزعين على خمس جامعات تمثل المناطق الجغرافية للمملكة وقد تم توزيع الاستبانة على ما نسبته (35%) من أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد استعادة الاستبانات بلغ عدد أفراد الدراسة (781) موزعين كما في الجدول (1)

جدول (1)

وصف أفراد الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجامعة:	الملك خالد	250	32.0
	تبوك	132	16.9
	الملك فيصل	120	15.4
	الملك سعود	159	20.4
	أم القرى	120	15.4
الدرجة العلمية		463	59.3
		188	24.1
		130	16.6
الجنس	ذكر	397	50.8
	انثى	384	49.2

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تستجيب لمتغيرات الدراسة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية في محورها الأول؛ جودة خدمات الجامعات السعودية من (35) فقرة موزعة على أبعاد: العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، السلامة والأمان؛ أما محورها الثاني؛ استراتيجية المحيط الازرق فقد تكون من (30) موزعة على أبعاد: الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار، وقد تمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي كبيرة جداً(5)درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (2) درجتان ، ضعيفة جداً (1) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في كل من جامعة الملك خالد، جامعة الملك فيصل، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة جازان، والجامعة الأردنية وعددهم (11) محكمًا، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ارتباط الفقرات بالبعد الذي تندرج تحته ووضوح الفقرة ودقة الصياغة اللغوية والتعديل والحذف والإضافة، وقد أجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على (61) فقرة، مكونة من (33) فقرة في محور جودة خدمات الجامعات، موزعة على أبعاد الأربعة، و(28) فقرة في محور استراتيجية المحيط الأزرق، موزعة على أبعادها الأربعة أيضاً.
- **الصدق البنائي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة، ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبعد حساب معامل الارتباط تبين أن جميع القيم الارتباطية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وأن معاملات الارتباط لأبعاد جودة خدمات الجامعات تراوحت ما بين (0.78-0.83) في حين تراوحت لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ما بين (0.84 -0.77) وهذه القيم تؤكد أن الأداة مناسبة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30) عضواً، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق على نفس العينة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لمحور تحقق جودة خدمات الجامعات (0.91) وقد تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.86 – 0.91) بينما بلغ معامل الثبات لمحور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (0.92) وقد تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.90 -0.94) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف استجابات أفراد الدراسة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لحساب الفروق التي تعزى لمتغيري الجامعة والدرجة العلمية، واختبار "ت" (T-Test) لحساب الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، واختبار شفيه البعدي؛ لبيان اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات.

تصحيح أداة الدراسة

للحكم على دلالة المتوسطات تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من (1 إلى أقل من 1.80) ضعيفة جداً، من (1.80 إلى أقل من 2.60) ضعيفة من (2.60 إلى أقل 3.39) متوسطة، من (3.40إلى أقل 4.20) كبيرة، ومن (4.20 إلى 5) كبيرة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة تحقق جودة خدمات الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (2)

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
البعد الأول: جودة العناصر الملموسة					
1	38	يلتزم منسوبو الجامعة بالأعراف والتقاليد الأكاديمية.	3.17	1.29	متوسطة
2	33	تمتلك الجامعة مباني ومنشآت وفق المواصفات الحديثة.	3.13	1.32	متوسطة
3	37	توجد خطط أكاديمية واضحة لكافة البرامج العلمي بالجامعة.	3.09	1.31	متوسطة
4	39	تعمل الجامعة على تفعيل لائحة الذوق العام من خلال سياسات إجرائية واضحة.	3.07	1.28	متوسطة
5	29	تلبي تخصصات الجامعة المختلفة احتياجات سوق العمل.	3.04	1.37	متوسطة
6	34	تمتلك الجامعة نظام أرشفة متكامل لتوثيق كافة عملياتها بدقة.	3.02	1.22	متوسطة
7	42	تمتلك الجامعة الموارد البشرية (الأكاديمية – الإدارية–الفنية) المتميزة.	2.99	1.28	متوسطة
8	35	تعمل الجامعة على تحديث مقرراتها العلمية بالجامعة بما يتناسب مع متطلبات المجتمع	2.98	1.23	متوسطة
9	36	تمتلك الجامعة قاعات تدريسية مجهزة بكافة التقنيات الحديثة.	2.96	1.29	متوسطة
10	32	يوجد توازن بين تخصصات العلوم الأساسية والتطبيقية والإنسانية.	2.95	1.26	متوسطة
11	31	توجد حاضنات بحثية متخصصة لدعم البحث العلمي بالجامعة.	2.93	1.27	متوسطة
12	41	تستثمر الجامعة بعض مرافقها بالشراكة مع بعض المؤسسات الخدمية الخاصة لتقديم الوجبات الغذائية والمرطبات ووسائل الترفيه المختلفة...	2.93	1.23	متوسطة
13	30	تمتلك الجامعة مصادر تمويل ذاتية متنوعة	2.91	1.25	متوسطة
14	40	البيئة الجامعية (المرافق، المعامل، القاعات، الساحات، المكتبة، المطاعم ...) محفزة للعملية التعليمية والأكاديمية.	2.89	1.30	متوسطة
المتوسط العام للبعد الأول جودة العناصر الملموسة			**3.01**	**1.10**	**متوسطة**
البعد الثاني: الاعتمادية					
1	44	تتميز إجراءات القبول والتسجيل داخل الجامعة بالمرونة بما يحقق التعليم المستمر.	3.13	1.27	متوسطة
2	45	يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات بشكل دقيق.	3.06	1.26	متوسطة
3	48	تحرص الجامعة على الوفاء بتقديم خدماتها بدون أخطاء في موعدها المحدد.	3.06	1.24	متوسطة
4	46	يدرك منسوبو الجامعة التعليمات والأنظمة الجامعية للرد على استفسارات الطلاب.	3.02	1.23	متوسطة
5	43	تقدم الكليات برامج تهيئة للطلاب الجدد لتوعيتهم بأنواع الخدمات والمرافق المتاحة.	3.01	1.29	متوسطة
6	47	تتميز الجداول الدراسية بتعدد الشعب في المقرر الواحد لتخفيف أعداد الطلاب في القاعات الدراسية.	3.00	1.30	متوسطة
المتوسط العام لدرجة تحقق البعد الثاني: الاعتمادية			**3.05**	**1.16**	**متوسطة**
البعد الثالث الاستجابة					
1	54	تشارك الجامعة المجتمع في الفعاليات المختلفة (الوطنية–الأيام العالمية...)	3.09	1.32	متوسطة
2	55	يلتزم منسوبو الجامعة بتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل مستمر.	3.04	1.25	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
3	50	يوجد بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة تزود المستفيدين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد بكل سهولة.	3.02	1.23	متوسطة
4	49	يوجد تواصل مستمر بين الأعضاء والطلاب لحل مشاكلهم بشكل فوري.	3.01	1.31	متوسطة
5	52	تقدم الجامعة حوافز (مادية –مالية–إدارية–...) لدعم الموهبة والموهوبين.	2.86	1.22	متوسطة
6	51	توجد في الجامعة قنوات تواصل متعددة لاستقبال مقترحات الطلاب وآرائهم.	2.84	1.26	متوسطة
7	53	تلبي الجامعة احتياجات منسوبيها المتنوعة بكل يسر وسهولة.	2.82	1.27	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة تحقق البعد الثالث: الاستجابة	**2.95**	**1.14**	**متوسطة**
البعد الرابع: السلامة والأمان					
1	58	يوجد في جميع مرافق الجامعة وسائل وتجهيزات الأمن والسلامة (الإنذار – طفايات الحريق–المداخل والمخارج–صيانة المصاعد....)	3.13	1.34	متوسطة
2	57	تتعامل الجامعة مع المعلومات الخاصة بالطلاب بسرية.	3.11	1.32	متوسطة
3	56	تتميز أنظمة الجامعة الإلكترونية بدجة عالية من الحماية بما يعزز شعور المستفيدين بالثقة.	3.04	1.29	متوسطة
4	60	توفر الجامعة لمنسوبيها برامج توعوية تتعلق بالأمن والسلامة.	2.94	1.35	متوسطة
5	61	توجد لدى الجامعة سياسات واضحة ومعلنة لتوفير الأمن النفسي لطلابها.	2.86	1.32	متوسطة
6	59	توفر الجامعة الرعاية الصحية الأولية لمنسوبيها في أماكن العمل.	2.81	1.26	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة تحقق البعد الرابع: السلامة والأمان	**2.98**	**1.20**	**متوسطة**
		المتوسط العام لدرجة درجة تحقق أبعاد جودة الخدمات بالجامعات السعودية	**3.00**	**1.10**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة تحقق أبعاد جودة الخدمة بالجامعات السعودية بلغ (3.00)، وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة تحقق متوسطة، حيث جاء بعد الاعتمادية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.16)، بينما جاء بعد الاستجابة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.14) بدرجة متوسطة.

وتدل النتائج السابقة على تحقق أبعاد جودة الخدمات بالجامعات السعودية بكافة أبعادها، بدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الميزانيات المخصصة للجامعات بشكل عام، وضعف مصادر التمويل الذاتي، مما أدى إلى ضعف البنية التحتية، وضعف المناخ الذي يساعد على الإبداع لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يشير إلى أهمية السعي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بكافة أبعاده، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (صلاح الدين،2016)، ودراسة (Mahmoud & Khalifa,2015).

السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية تعزى إلى متغيراتها (الجامعة، والدرجة العلمية، والجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة؛ الجامعة، الدرجة العلمية، والجنس.

أولاً: متغير الجامعة:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية حسب متغير الجامعة

البعد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	تبوك	132	2.79	1.08
	الملك خالد	250	3.37	1.03
	الملك فيصل	120	2.78	1.01
	الملك سعود	159	3.21	1.14
	أم القرى	120	2.44	0.99
	المجموع	781	3.01	1.10
الاعتمادية	تبوك	132	2.89	1.11
	الملك خالد	250	3.56	1.12
	الملك فيصل	120	2.67	1.10
	الملك سعود	159	3.10	1.10
	أم القرى	120	2.47	0.98
	المجموع	781	3.05	1.16
الاستجابة	تبوك	132	2.70	1.05
	الملك خالد	250	3.49	1.13
	الملك فيصل	120	2.66	1.07
	الملك سعود	159	2.91	1.05
	أم القرى	120	2.46	1.02
	المجموع	781	2.95	1.14
السلامة والأمان	تبوك	132	2.61	1.07
	الملك خالد	250	3.56	1.13
	الملك فيصل	120	2.64	1.04
	الملك سعود	159	3.04	1.23
	أم القرى	120	2.43	1.03
	المجموع	781	2.98	1.20
جودة الخدمة	تبوك	132	2.75	1.04
	الملك خالد	250	3.47	1.04
	الملك فيصل	120	2.71	0.98
	الملك سعود	159	3.10	1.09
	أم القرى	120	2.45	0.97
	المجموع	781	3.00	1.10

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية؛ نتيجة اختلاف فئات متغير الجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4)

تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	بين المجموعات	90.850	4	22.712	20.494	.000
	داخل المجموعات	860.017	776	1.108		
	الكلي	950.867	780			
الاعتمادية	بين المجموعات	126.366	4	31.591	26.615	.000
	داخل المجموعات	921.086	776	1.187		
	الكلي	1047.452	780			
الاستجابة	بين المجموعات	121.254	4	30.313	26.237	.000
	داخل المجموعات	896.585	776	1.155		
	الكلي	1017.839	780			
السلامة والأمان	بين المجموعات	153.561	4	38.390	30.943	.000
	داخل المجموعات	962.770	776	1.241		
	الكلي	1116.331	780			
جودة الخدمة	بين المجموعات	110.289	4	27.572	25.859	.000
	داخل المجموعات	827.430	776	1.066		
	الكلي	937.719	780			

يتبين من الجدول (4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجامعة في جميع الأبعاد وفي جودة الخدمة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الجامعة على درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية

البعد	الجامعة	المتوسط الحسابي	تبوك	الملك خالد	الملك فيصل	الملك سعود	أم القرى
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	تبوك	2.79					
	الملك خالد	3.37	.58*				
	الملك فيصل	2.78	.01	.59*			
	الملك سعود	3.21	.43*	.16	.43*		
	أم القرى	2.44	.35	.93*	.34	.77*	
الاعتمادية	تبوك	2.89					
	الملك خالد	3.56	.67*				
	الملك فيصل	2.67	.22	.89*			
	الملك سعود	3.10	.21	.46*	.43*		
	أم القرى	2.47	.42	1.09*	.20	.63*	
الاستجابة	تبوك	2.70					
	الملك خالد	3.49	.79*				
	الملك فيصل	2.66	.05	.84*			
	الملك سعود	2.91	.20	.59*	.25		
	أم القرى	2.46	.24	1.03*	.20	.44*	
السلامة والأمان	تبوك	2.61					
	الملك خالد	3.56	.96*				
	الملك فيصل	2.64	.04	.92*			
	الملك سعود	3.04	.44*	.52*	.40		
	أم القرى	2.43	.17	1.13*	.21	.61*	
جودة الخدمة	تبوك	2.75					
	الملك خالد	3.47	.71*				
	الملك فيصل	2.71	.05	.76*			
	الملك سعود	3.10	.34	.37*	.39*		
	أم القرى	2.45	.31	1.02*	.26	.65*	

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

يتبين من الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في محور" جودة الخدمات " بين جامعة تبوك والملك خالد، وجاءت الفروق لصالح جامعة الملك خالد، ووجود فروق بين جامعة الملك خالد من جهة وكل من جامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح جامعة الملك خالد، ووجود فروق بين جامعة الملك فيصل من جهة وجامعة الملك سعود من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح جامعة الملك سعود، ووجود فروق بين جامعة الملك سعود من جهة وأم القرى من جهة أخرى لصالح جامعة الملك سعود، ويعني ذلك أن جامعتي الملك خالد والملك سعود أكثر إدراكا لواقع جودة الخدمات الجامعية واحتياجها للتحسين من الجامعات الأخرى.

ثانياً: متغير الدرجة العلمية:

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية حسب متغير الدرجة العلمية

البعد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	أستاذ مساعد	463	3.11	1.04
	أستاذ مشارك	188	3.13	1.16
	أستاذ	130	2.45	1.09
المجموع		781	3.01	1.10
الاعتمادية	أستاذ مساعد	463	3.14	1.13
	أستاذ مشارك	188	3.24	1.17
	أستاذ	130	2.46	1.06
المجموع		781	3.05	1.16
الاستجابة	أستاذ مساعد	463	3.08	1.16
	أستاذ مشارك	188	3.02	1.08
	أستاذ	130	2.40	1.02
المجموع		781	2.95	1.14
السلامة والأمان	أستاذ مساعد	463	3.10	1.19
	أستاذ مشارك	188	3.06	1.19
	أستاذ	130	2.46	1.09
المجموع		781	2.98	1.20
جودة الخدمة	أستاذ مساعد	463	3.11	1.07
	أستاذ مشارك	188	3.12	1.11
	أستاذ	130	2.44	1.02
المجموع		781	3.00	1.10

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (7).

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على درجة تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	بين المجموعات	48.218	2	24.109	20.780	.000
	داخل المجموعات	902.649	778	1.160		
	الكلي	950.867	780			
الاعتمادية	بين المجموعات	56.062	2	28.031	21.997	.000
	داخل المجموعات	991.390	778	1.274		
	الكلي	1047.452	780			
الاستجابة	بين المجموعات	48.327	2	24.164	19.390	.000
	داخل المجموعات	969.511	778	1.246		
	الكلي	1017.839	780			

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
السلامة والأمان	بين المجموعات	42.775	2	21.388	15.500	.000
	داخل المجموعات	1073.556	778	1.380		
	الكلي	1116.331	780			
جودة الخدمة	بين المجموعات	48.196	2	24.098	21.077	.000
	داخل المجموعات	889.523	778	1.143		
	الكلي					

يتبين من الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الدرجة العلمية في جميع الأبعاد وفي جودة الخدمة ككل ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الدرجة العلمية على درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية

الأبعاد	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	استاذ
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	استاذ مساعد	3.11			
	استاذ مشارك	3.13	.02		
	استاذ	2.45	.66*	.68*	
الاعتمادية	استاذ مساعد	3.14			
	استاذ مشارك	3.24	.11		
	استاذ	2.46	.68*	.79*	
الاستجابة	استاذ مساعد	3.08			
	استاذ مشارك	3.02	.06		
	استاذ	2.40	.68*	.63*	
السلامة والأمان	استاذ مساعد	3.10			
	استاذ مشارك	3.06	.04		
	استاذ	2.46	.64*	.60*	
جودة الخدمة	استاذ مساعد	3.11			
	استاذ مشارك	3.12	.01		
	استاذ	2.44	.66*	.67*	

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

يتبين من الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمحور "جودة الخدمات" ككل بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الرتب العلمية؛ أستاذ مشارك وأستاذ مساعد أكثر إدراكا لواقع جودة الخدمات بالجامعات السعودية من الأساتذة، وضرورة تحسينها، وقد يُعزى ذلك لأنهم أكثر تفاعلاً مع فعاليات الجامعة المختلفة، وأيضاً لطموحهم في التدرج في الوظائف الأكاديمية وتقلدهم المناصب في جميع المستويات الإدارية ومن ثم فهم أكثر التزامًا وتواجدًا في الفعاليات المختلفة، مما يساعدهم على الحكم بموضوعية على كافة الأبعاد، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (صلاح الدين،2016).

ثالثاً: متغير الجنس:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة تحقق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
جودة الخدمة الخاصة بالعناصر الملموسة	ذكر	397	3.05	1.11	1.105	779	.270
	أنثى	384	2.96	1.10			
الاعتمادية	ذكر	397	3.13	1.15	1.919	779	.055
	أنثى	384	2.97	1.16			
الاستجابة	ذكر	397	2.95	1.12	.037	779	.971
	أنثى	384	2.95	1.17			
السلامة والأمان	ذكر	397	3.04	1.18	1.420	779	.156
	أنثى	384	2.92	1.21			
جودة الخدمة	ذكر	397	3.04	1.09	1.130	779	.259
	أنثى	384	2.95	1.10			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد، وفي الدرجة الكلية، مما يعني أن هناك اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من الذكور أو من الإناث على تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (صلاح الدين،2016) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

السؤال الثالث: ما درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
البعد الأول: الاستبعاد					
1	3	تأمين التجهيزات المطلوبة لتوفير الهدر في نفقات الصيانة.	3.68	1.22	مرتفعة
2	1	استبعاد التخصصات غير الملاءمة لسوق العمل.	3.62	1.16	مرتفعة
3	4	استبعاد الإجراءات الروتينية في عملياتها لتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	3.62	1.26	مرتفعة
4	2	استبعاد الجامعة التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة.	3.60	1.20	مرتفعة
5	6	استبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة النهائية لتقديم الخدمة.	3.57	1.20	مرتفع
6	5	استبعاد الكوادر البشرية غير الكفؤة.	3.52	1.27	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
درجة أهمية بعد الاستبعاد			**3.60**	**1.05**	**مرتفع**
البعد الثاني: التقليص					
1	10	تقليص أخطاء العاملين من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم.	3.73	1.25	مرتفعة
2	8	تقليص جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة من خلال وضع خطة تحسين.	3.71	1.16	مرتفعة
3	9	ترشيد النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات.	3.68	1.21	مرتفعة
4	7	تقليص المخاطر والتهديدات المحتملة.	3.65	1.25	مرتفعة
درجة أهمية بعد التقليص			**3.69**	**1.12**	**مرتفعة**
البعد الثالث: الزيادة					
1	15	تعزيز البنية التقنية لتقديم خدمات متميزة.	3.78	1.22	**مرتفعة**
2	20	زياد ة كفاءة الخدمات من خلال استقطاب الكوادر الكفؤة.	3.71	1.23	**مرتفعة**
3	17	التوسع في الممارسات التسويقية لمخرجات الجامعة (البحثية-الاستشارية-التدريبية.....).	3.69	1.24	**مرتفعة**
4	14	التوسع في التخصصات النوعية للوفاء بمتطلبات رؤية 2030.	3.66	1.29	**مرتفعة**
5	18	زيادة جودة الخدمات الجامعية مما يزيد من ثقة المستفيدين.	3.65	1.27	**مرتفعة**
6	11	زيادة الموارد الذاتية من خلال تنويع الخدمات المقدمة للمجتمع.	3.64	1.29	**مرتفعة**
7	13	تشجيع مشاركة الطلاب في برامج وأندية التميز والابتكار العلمي.	3.59	1.23	**مرتفعة**
8	12	التوسع في تبادل الطلاب الدوليين مع الجامعات ذات التصنيف العالمي.	3.57	1.24	**مرتفعة**
9	19	تقديم مبادرات متنوعة تتناسب مع قضايا المجتمع المختلفة.	3.55	1.22	**مرتفعة**
10	16	التوسع في فروع الجامعة لتقديم الخدمات في المحافظات المختلفة.	3.45	1.34	**مرتفعة**
درجة أهمية بعد الزيادة			**3.63**	**1.13**	**مرتفعة**
البعد الرابع: الابتكار					
1	28	التنويع في بدائل التعليم والتعلم (التعلم الالكتروني-التعلم المدمج ...).	3.73	1.24	**مرتفعة**
2	24	إيجاد سياسات تمكن الجامعة من إدارة مواهبها البشرية.	3.62	1.23	**مرتفعة**
3	22	إعداد خريطة بحثية لدعم حركة البحث العلمي في الجامعة تعتمد على الأبحاث المشتركة مع جامعات أو مراكز بحثية عالمية.	3.59	1.26	**مرتفعة**
4	26	إنشاء قاعدة معلومات موحدة للجامعات تحتوي على أبحاث أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في التخصصات المختلفة.	3.58	1.31	**مرتفعة**
5	23	التوسع في الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع في مجال العمل التطوعي.	3.57	1.23	**مرتفعة**
6	27	إنشاء مجمع للتكنولوجيا يمكن طلاب الجامعة ومنسوبيها من الاطلاع على المستجدات التقنية في كافة التخصصات العلمية.	3.54	1.28	**مرتفعة**
7	21	استحداث أنماط جديدة للدراسات العليا أكثر فعالية مثل (برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير BM – Bachelor –Master Degree استحداث برامج بينية ...) .	3.50	1.25	**مرتفعة**
8	25	إنشاء موقع إلكتروني واحد لجميع مؤتمرات الجامعات في المملكة.	3.50	1.29	**مرتفعة**
درجة أهمية بعد الابتكار			**3.58**	**1.14**	**مرتفعة**
درجة أهمية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق			**3.62**	**1.07**	**مرتفعة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بلغ (3.62) وانحراف معياري(1.07) مما يعني أن درجة أهميته مرتفعة، وجاء بعد "التقليص" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري(1.12) مما يعني أن درجة أهميته مرتفعة، في حين جاء بعد "الابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري(1.14) مما يعني أن درجة أهميته.

وتشير النتائج السابقة إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على أهمية تطبيق كافة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق(الاستبعاد- التقليص- الزيادة- الابتكار) لتحسين جودة خدماتها بكافة أبعادها (العناصر الملموسة- الاعتمادية- سرعة الاستجابة- السلامة والأمان)، وذلك من خلال استحداث تخصصات جديدة، وفتح فروع جديدة بالمحافظات المختلفة، واستبعاد التخصصات غير الملاءمة لسوق العمل، واستبعاد الجامعة التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة، وتقليص أخطاء العاملين من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم، وترشيد النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات، وتعزيز البنية التقنية لتقديم خدمات متميزة، والتوسع في الممارسات التسويقية لمخرجات الجامعة (الأكاديمية-الاستشارية-التدريبية..)، وزيادة الموارد الذاتية، والتوسع في تبادل الطلاب الدوليين، والتنويع في بدائل التعليم والتعلم (التعلم الالكتروني-التعلم المدمج ...)، واستحداث أنماط جديدة للدراسات العليا أكثر فعالية مثل (برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير Bachelor -Master Degree (BM)- استحداث برامج بينية...)، وإنشاء مجمع للتكنولوجيا يمكن طلاب الجامعة ومنسوبيها من الاطلاع على المستجدات التقنية في كافة التخصصات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Namboodiri, et al.,2019)، ودراسة (Rahman & Sabbrina ,2019)، ودراسة Al Qudah & Hashem, (2018)، دراسة(عمرو،2015)، ودراسة (الحوراني،2017).

السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة-الدرجة العلمية-الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تحقق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية حسب متغيرات الجامعة، والدرجة العلمية، والجنس، والجداول أدناه توضح ذلك على النحو التالي:

أولاً: متغير الجامعة:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير الجامعة

البعد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستبعاد	تبوك	132	3.17	1.14
	الملك خالد	250	3.72	1.01
	الملك فيصل	120	3.62	0.93
	الملك سعود	159	3.89	0.96
	أم القرى	120	3.43	1.11
المجموع		781	3.60	1.05

البعد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقليص	تبوك	132	3.30	1.16
	الملك خالد	250	3.89	1.10
	الملك فيصل	120	3.62	1.06
	الملك سعود	159	3.88	1.04
	أم القرى	120	3.54	1.15
المجموع		781	3.69	1.12
الزيادة	تبوك	132	3.16	1.32
	الملك خالد	250	3.92	1.07
	الملك فيصل	120	3.56	0.94
	الملك سعود	159	3.77	1.00
	أم القرى	120	3.41	1.17
المجموع		781	3.63	1.13
الابتكار	تبوك	132	3.13	1.20
	الملك خالد	250	3.80	1.16
	الملك فيصل	120	3.44	1.04
	الملك سعود	159	3.82	0.98
	أم القرى	120	3.43	1.17
المجموع		781	3.58	1.14
درجة تحقق أبعاداستراتيجية المحيط الأزرق	تبوك	132	3.17	1.17
	الملك خالد	250	3.84	1.03
	الملك فيصل	120	3.54	0.95
	الملك سعود	159	3.83	0.96
	أم القرى	120	3.44	1.11
المجموع		781	3.62	1.07

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية تعزى إلى متغير الجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستبعاد	بين المجموعات	44.730	4	11.183	10.603	.000
	داخل المجموعات	818.446	776	1.055		
	الكلي	863.176	780			
التقليص	بين المجموعات	39.818	4	9.955	8.263	.000
	داخل المجموعات	934.862	776	1.205		
	الكلي	974.680	780			
الزيادة	بين المجموعات	60.207	4	15.052	12.491	.000
	داخل المجموعات	935.095	776	1.205		
	الكلي	995.301	780			
مبدأ الابتكار	بين المجموعات	51.970	4	12.992	10.415	.000
	داخل المجموعات	967.996	776	1.247		
	الكلي	1019.966	780			
درجة تحقق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	49.532	4	12.383	11.383	.000
	داخل المجموعات	844.177	776	1.088		
	الكلي	893.709	780			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجامعة في جميع الأبعاد وفي درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الجامعة على درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية

البعد	الجامعة	المتوسط الحسابي	تبوك	الملك خالد	الملك فيصل	الملك سعود	أم القرى
الاستبعاد	تبوك	3.17					
	الملك خالد	3.72	.55*				
	الملك فيصل	3.62	.44*	.10			
	الملك سعود	3.89	.72*	.17	.27		
	أم القرى	3.43	.26	.29	.19	.46*	
التقليص	تبوك	3.30					
	الملك خالد	3.89	.60*				
	الملك فيصل	3.62	.32	.28			
	الملك سعود	3.88	.59*	.01	.27		
	أم القرى	3.54	.25	.35	.07	.34	

البعد	الجامعة	المتوسط الحسابي	تبوك	الملك خالد	الملك فيصل	الملك سعود	أم القرى
الزيادة	تبوك	3.16					
	الملك خالد	3.92	.76*				
	الملك فيصل	3.56	.40	.37			
	الملك سعود	3.77	.61*	.15	.22		
	أم القرى	3.41	.25	.51*	.15	.36	
الابتكار	تبوك	3.13					
	الملك خالد	3.80	.66*				
	الملك فيصل	3.44	.30	.36			
	الملك سعود	3.82	.68*	.02	.38		
	أم القرى	3.43	.30	.37	.01	.38	
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	تبوك	3.17					
	الملك خالد	3.84	.66*				
	الملك فيصل	3.54	.37	.29			
	الملك سعود	3.83	.65*	.01	.28		
	أم القرى	3.44	.26	.40*	.10	.39	

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

يتبين من الجدول (13) ووجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) في محور "درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق " بين جامعة تبوك من جهة وكل من جامعة الملك خالد، وجامعة الملك سعود، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من جامعة الملك خالد وجامعة الملك سعود، ووجود فروق بين جامعة الملك خالد من جهة وجامعة أم القرى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الملك خالد، ووجود فروق بين جامعة الملك خالد من جهة وجامعة أم القرى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الملك خالد، ويعني ذلك أن جامعات الملك خالد، والملك سعود، والملك فيصل، أكثر إدراكاً لأهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق(الاستبعاد- التقليص- الزيادة- الابتكار) لتحسين جودة خدماتها بكافة أبعادها (العناصر الملموسة- الاعتمادية- سرعة الاستجابة- السلامة والأمان) من الجامعات الأخرى. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Al Qudahi & Hashem, (2018)،ودراسة(عمرو،2015)، ودراسة (الحوراني،2017).

ثانياً: متغير الدرجة العلمية:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستبعاد	أستاذ مساعد	463	3.47	1.00
	أستاذ مشارك	188	3.65	1.10
	أستاذ	130	3.99	1.07
المجموع		781	3.60	1.05
التقليص	أستاذ مساعد	463	3.64	1.08
	أستاذ مشارك	188	3.74	1.18
	أستاذ	130	3.83	1.16
المجموع		781	3.69	1.12
الزيادة	أستاذ مساعد	463	3.57	1.08
	أستاذ مشارك	188	3.60	1.26
	أستاذ	130	3.89	1.08
المجموع		781	3.63	1.13

الأبعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ الابتكار	أستاذ مساعد	463	3.49	1.10
	أستاذ مشارك	188	3.62	1.20
	أستاذ	130	3.83	1.18
المجموع		781	3.58	1.14
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	أستاذ مساعد	463	3.54	1.02
	أستاذ مشارك	188	3.63	1.16
	أستاذ	130	3.88	1.09
المجموع		781	3.62	1.07

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (15).

جدول (15)

تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير الدرجة العلمية

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستبعاد	بين المجموعات	27.935	2	13.967	13.010	.000
	داخل المجموعات	835.241	778	1.074		
	الكلي	863.176	780			
التقليص	بين المجموعات	4.284	2	2.142	1.717	.180
	داخل المجموعات	970.396	778	1.247		
	الكلي	974.680	780			
الزيادة	بين المجموعات	10.379	2	5.190	4.099	.017
	داخل المجموعات	984.922	778	1.266		
	الكلي	995.301	780			
مبدأ الابتكار	بين المجموعات	11.879	2	5.940	4.584	.010
	داخل المجموعات	1008.087	778	1.296		
	الكلي	1019.966	780			
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	12.321	2	6.161	5.438	.005
	داخل المجموعات	881.387	778	1.133		
	الكلي	893.709	780			

يتبين من الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الدرجة العلمية في جميع الأبعاد حول درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ككل باستثناء التقليص، فهناك اتفاق تام بين أعضاء هيئة التدريس على أهميته، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الدرجة العلمية على درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

البعد	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الاستبعاد	أستاذ مساعد	3.47			
	أستاذ مشارك	3.65	.17		
	أستاذ	3.99	.52*	.35*	
الزيادة	أستاذ مساعد	3.57			
	أستاذ مشارك	3.60	.03		
	أستاذ	3.89	.32*	.29	
الابتكار	أستاذ مساعد	3.49			
	أستاذ مشارك	3.62	.13		
	أستاذ	3.83	.34*	.21	
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	أستاذ مساعد	3.54			
	أستاذ مشارك	3.63	.10		
	أستاذ	3.88	.35*	.25	

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

يتبين من الجدول (16) وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك من جهة أخرى حول درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ككل وجاءت الفروق بصفة عامة لصالح أستاذ في كافة الأبعاد" الاستبعاد، الزيادة، الابتكار"، مما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ أكثر إدراكا لأهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد-الزيادة-الابتكار) لتحسين جودة الخدمات الجامعية بكافة أبعادها (العناصر الملموسة-الاعتمادية-سرعة الاستجابة-السلامة والأمان)، من الأستاذ المساعد، والأستاذ المشارك، وقد يُعزى ذلك إلى الموسوعية العلمية، والخبرة الكبيرة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يمكنهم من الحكم بموضوعية على درجة الأهمية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Namboodiri, et al.,2019)، ودراسة (عمرو،2015)، ودراسة (الحوراني،2017).

ثالثاً: متغير الجنس:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر "الجنس " على درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة
الاستبعاد	ذكر	397	3.84	0.98	6.542	779	.000
	أنثى	384	3.36	1.07			
التقليص	ذكر	397	3.96	0.98	6.974	779	.000
	أنثى	384	3.42	1.18			
الزيادة	ذكر	397	3.89	1.04	6.884	779	.000
	أنثى	384	3.35	1.15			
مبدأ الابتكار	ذكر	397	3.87	1.01	7.571	779	.000
	أنثى	384	3.27	1.20			
	ذكر	397	3.88	0.96	7.338	779	.000

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	أنثى	384	3.34	1.11			

يتبين من الجدول (17) وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر "الجنس" في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر إدراكا لأهمية تطبيق كافة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد–التقليص–الزيادة–الابتكار)، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر تفاعلاً مع الفعاليات المختلفة في جميع مرافق الجامعة من الإناث، ولديهم تفاعل أكثر مع الجامعة ومع إمكاناتها وخدماتها، مما يساعدهم على الحكم بموضوعية أكثر، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(Al Qudahi & Hashem, 2018)، ودراسة (الحوراني،2017). وتختلف مع نتيجة دراسة (عمرو،2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق أبعاد جودة الخدمات بالجامعات السعودية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد جودة الخدمة في الجامعات السعودية، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقق أبعاد جودة الخدمات في الجامعات السعودية

الأبعاد	معامل الارتباط	أبعاد جودة الخدمات في الجامعات				
		العناصر الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	السلامة والأمان	جودة الخدمة
الاستبعاد	معامل الارتباط ر	.419(**)	.400(**)	.374(**)	.390(**)	.416(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	781	781	781	781	781
التقليص	معامل الارتباط ر	.507(**)	.506(**)	.459(**)	.459(**)	.506(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	781	781	781	781	781
الزيادة	معامل الارتباط ر	.512(**)	.502(**)	.469(**)	.471(**)	.512(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	781	781	781	781	781
الابتكار	معامل الارتباط ر	.540(**)	.515(**)	.464(**)	.455(**)	.522(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	781	781	781	781	781
درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	معامل الارتباط ر	.522(**)	.506(**)	.465(**)	.467(**)	.516(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	781	781	781	781	781

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

2. دعم استقلالية الجامعات السعودية المالية بتنويع وابتكار أسواق ومصادر وأنظمة تمويل جديدة.
3. مراجعة البرامج والتخصصات الجامعية الحالية للتوافق مع احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية ومراقبة جودة مخرجاتها والارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للأنشطة والخدمات التي تقدمها للمجتمع.
4. إيجاد بيئة داعمة ومحفزة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

مرتكزات بناء الرؤية:

1. أهداف رؤية المملكة العربية السعودية والتي اكدت على بناء تعليم يسهم في سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة عالمية.
2. التوجهات المستقبلية لتطوير الجامعات السعودية في أبعاد التوسع والجودة والتمايز.
3. تنويع مصادر تمويل مبتكرة للجامعات السعودية وخفض الاعتماد على الانفاق الحكومي على التعليم الجامعي.
4. القوة الاستثمارية للجامعات أكاديمياً وبحثياً، حيث أصبحت الجامعات إحدى ركائز التنمية الوطنية الشاملة، والمتغير القوى في دفع عجلة الاقتصاد من خلال تنمية الموارد البشرية لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.
5. أهمية مواكبة المتغيرات الحديثة مثل العولمة والتطورات التكنولوجية والمعرفية وتأثيرها على جودة الخدمات الجامعية.
6. توظيف الموارد البشرية المتاحة وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة منها لتحسين جودة الخدمات الجامعية ولتحقيق الأداء المتميز.

أبعاد وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق:

- يبدأ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية بإعداد إطار تشخيصي يحدد الوضع الحالي والوضع التنافسي للجامعات وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وتتمثل أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في:

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة تحقق أبعاد جودة الخدمات في الجامعات، وهذا يعني أن تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق له أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمات بالجامعات السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.516) وبدالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد يُعزى ذلك إلى اقتناع أعضاء هيئة التدريس بأن جودة الخدمات في الجامعات السعودية تتطلب نقلة نوعية من خلال تطبيق أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة، تتمثل في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Shafiq, et al, 2017)، ودراسة (Alghamdi,2016)، وتختلف جزئياً مع دراسة (الحوراني،2017).

السؤال السادس: ما الرؤية المقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقديم رؤية مقترحة لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛ لتحقيق أبعاد جودة خدمات الجامعات السعودية، وقد اعتمد الباحثان في بنائها على نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني وهي على النحو التالي:

فلسفة الرؤية:

تعتمد فلسفة الرؤية على التميز في جودة الخدمات الجامعية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، بما يحقق للجامعات السعودية الريادة العالمية، وتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، ومد جسور التواصل والتعاون مع الجامعات والشركات المحلية والعالمية.

أهداف الرؤية:

تهدف الرؤية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق الريادة والتميز للجامعات السعودية من خلال تحسين جودة مخرجاتها وخدماتها، وبناء منظومة مبتكرة ومحوكمة تعتمد على آفاق جديدة لإدارة وتشغيل واستثمار مواردها الذاتية.

الالكتروني–التعلم المدمج ...)، إيجاد سياسات تمكن الجامعة من إدارة مواهبها البشرية، إعداد خريطة بحثية لدعم الحركة الأكاديمية والبحثية في الجامعات تعتمد على الأبحاث المشتركة مع جامعات أو مراكز بحثية عالمية، إنشاء قاعدة معلومات موحدة للجامعات السعودية، إنشاء مجمع للتكنولوجيا يمكن طلاب الجامعة ومنسوبيها من الاطلاع على المستجدات التقنية في كافة التخصصات العلمية، استحداث أنماط جديدة للدراسات العليا أكثر فعالية مثل (برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير Bachelor –Master Degree BM–استحداث برامج بينية..)، وإنشاء موقع إلكتروني واحد لجميع المؤتمرات في المملكة.

مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الإعداد والتهيئة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- **المرحلة الثانية:** إعادة بناء حدود السوق، وإعادة تقييم الجامعة نفسها، وفتح فروع وتخصصات جديدة.
- **المرحلة الثالثة:** التركيز على الصورة الكلية، للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح للجامعة.
- **المرحلة الرابعة:** التوسع (الامتداد) إلى أبعد من الطلب الحالي، أي التفكير في المنتجات والخدمات التي قد يحتاج إليها المجتمع وتلبي احتياجات العملاء الحاليين أو المحتملين.
- **المرحلة الخامسة:** الوصول إلى السياق الصحيح لاستراتيجية التطبيق وتوظيف الخبرات اللازمة.
- **المرحلة السادسة:** تخطي الحواجز الرئيسة للجامعات وتقليل مخاطر الإدارة المحتملة من خلال التغلب على الصراعات الداخلية وتحقيق نجاح داخلي، وإعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة.
- **المرحلة السابعة:** دمج التنفيذ في الاستراتيجية المختارة؛ تشكيل فرق العمل، إجراء تغييرات تنظيمية كبيرة، توظيف الخبرات الموجودة بالجامعة، وتهيئة البيئة الجاذبة.

أولاً: عملية الاستبعاد: تستبعد الجامعات أي عمليات أو إجراءات تعتبرها غير ضرورية في عملها لتقليل التكلفة دون التأثير على مستوى الجودة، وتشمل؛ استبعاد الأفراد الذين لا ينسجمون مع الجامعة، استبعاد التخصصات غير الملاءمة لسوق العمل، استبعاد الإجراءات الروتينية في عملياتها لتقديم الخدمة في الوقت المحدد، استبعاد الجامعة التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة، استبعاد التكاليف التشغيلية التي تضخم الكلفة النهائية، واستبعاد الكوادر البشرية غير الكفؤة.

ثانياً: عملية التقليص: من خلال تخفيض بعض إجراءات العمل التي ترى الجامعة أنها غير ضرورية، وهو ما ينعكس بدوره في خفض النفقات والمصروفات، وتشمل؛ تقليص أخطاء العاملين من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم، تقليص جوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة من خلال وضع خطة تحسين، ترشيد النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات، وتقليص المخاطر والتهديدات المحتملة.

ثالثاً: عملية الزيادة: يتم إضافة بعض الأنشطة أو الإجراءات أو المواد بهدف تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، وتشمل؛ تعزيز البنية التقنية لتقديم خدمات متميزة، زيادة كفاءة الخدمات من خلال استقطاب الكوادر الكفؤة، التوسع في الممارسات التسويقية لمخرجات الجامعة (الدراسية–الاستشارية–التدريبية..)، التوسع في التخصصات النوعية للوفاء بمتطلبات رؤية المملكة 2030، زيادة جودة الخدمات الجامعية مما يزيد من ثقة المستفيدين، زيادة الموارد الذاتية من خلال تنويع الخدمات المقدمة، تشجيع مشاركة الطلاب في برامج وأندية التميز والابتكار العلمي، والتوسع في تبادل الطلاب الدوليين مع الجامعات ذات التصنيف العالمي، التوسع في فتح تخصصات جديدة، وفتح فروع للجامعة لتقديم الخدمات في المحافظات المختلفة، والتوسع في الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات التطوعية.

رابعاً: عملية الابتكار: تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج مفيدة، عبر تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، أفكار أو ممارسات جديدة، إيجاد وظائف ومنتجات جديدة، وبيئة عمل أفضل لموظفيها، وتشمل؛ التنويع في بدائل التعليم والتعلم (التعلم

السعودية ومتابعة تطبيقها، وتكون هذه اللجنة برئاسة نائب الوزير وتضم في عضويتها القيادات العليا للجامعات.

2. تطوير التشريعات اللازمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية.
3. تبسيط الإجراءات للمساهمة في سهولة التواصل بين القادة الأكاديميين بالجامعات السعودية.
4. وضع دليل إجرائي لخطة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية يوزع على الأعضاء.
5. إنشاء قاعدة معلومات لتوفير معلومات دقيقة حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية.
6. إنشاء مراكز للدعم الفني بالجامعات السعودية للاستفادة منها في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
7. عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية ولمنسوبي الجامعات لإكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة حيال تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق لتطوير جودة خدماتها الجامعية.

دراسات وبحوث مقترحة:

1. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.
2. دور رأس المال البشري بالجامعات السعودية في تطوير استراتيجية المحيط الأزرق.
3. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات القيادة الريادية بالجامعات السعودية.

المراجع العربية:

أبو وردة، شيرين حامد محمد (2007). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة-كلية التجارة، 31* (1)، 277-328.

جرادات، ناصر، وعمرو، مهند، والزير عماد(2017). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، *البلقاء للبحوث والدراسات: جامعة عمان الأهلية، 20* (1)، 35-54.

حسنين، منى محمود عبد المولى والشربيني غادة حمزة محمد (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير الخدمات التعليمية

- **المرحلة الثامنة:** متابعة وقياس الأداء الفعلي لجودة الخدمات الجامعية وتقييم مدى نجاح تطبيق الاستراتيجية.

قيادة الجامعات في ظل استراتيجية المحيط الأزرق:

1. تقييم واقع القيادة الحالي للجامعة وذلك من خلال تشكيل فرق عمل من كبار القادة الأكاديميين (10-15) عضو.
2. تطوير ملف القيادة البديلة، تجميع نتائج فرق العمل لتطوير الملفات الخاصة بالقيادة المحتملة المعتمدة.
3. تحديد ملف تعريف القيادة، اتباع أحد الممارسات الجيدة المتمثلة في ملف القيادة، وبذلك تستطيع الجامعات تطوير لوحة قيادة لكل مستوى من مستويات القيادة.
4. إضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه، بعد تعرف النماذج القيادية الجديدة المرغوبة وتحديدها، ووضع التدابير وعقد اجتماعات شهرية لتقييم التقدم الحاصل، مع مراعاة ما يلي:

أ. تحديد احتياجات العملاء الحاليين والتي تقدمها الجامعات حاليًا وتلك التي تسعى لتقديمها مستقبلاً.
ب. دراسة العملاء المحتملين واحتياجاتهم فعلياً.
ج. بناء وتقديم الخدمات/ المنتجات بالتركيز على احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ الرؤية المقترحة لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات السعودية:

الإدارات العليا بالجامعات السعودية، عمداء الكليات والعمادات المساندة، الأقسام العلمية، أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

آليات تطبيق الرؤية المقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والتوصيات المقترحة:

هناك عدد من الآليات التي تساهم في تنفيذ الرؤية المقترحة لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية وأهمها:

1. إنشاء لجنة عليا على مستوى الجامعات تتولى تقييم الواقع الحالي للجامعات السعودية ووضع الخطة الاستراتيجية لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات

تسويق الحواسيب، *رسالة ماجستير، غير منشورة*، جامعة *الخليل*، كلية الدراسات *العليا* والبحث العلمي.

المشني، نانسي داود علي (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط- كلية الأعمال*.

الهويد، ندى علي(2013). مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة الجامعات، دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة*.

العسيري، خالد حسين (2015) .مقومات الابتكار الاجتماعي: مدخل لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السلامي، موسى بروجي. (2019). إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

مخلص، محمد محمدي. (2017). تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، اليمن، 49 (5)، 3-32.

المراجع العربية مترجمة

Abu Warda, Sherine Hamed Muhammad (2007). A Proposed Model for Measuring The Quality of Educational Services by Application to Higher Education Institutions in Egypt, The Egyptian Journal of Business Studies: Mansoura University - Faculty of Commerce, 31 (1), 328-277.

Jaradat, Nasser, Amr, Muhannad, and Zeer, Imad (2017). The Blue Ocean Strategy and its Role in Creating Value for Palestinian Companies Operating in the Field of Computer Marketing, Al-Balqa for Research and Studies: Al-Ahliyya Amman University, 20 (1), 54-35.

المقدمة لطلاب الدراسات العليا بجامعة الملك خالد وفقا لمقياس SERVQUAL وفي ضوء رؤية آفاق، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (10)، 141-157.

الحوراني، يوسف موسى محمد(2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، *رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الاسلامية(غزة)-كلية التجارة*.

زقاي، حميدي ووزاني، محمد(2017). مستوى جودة الخدمات التعليمية وأثرها في رضا الطلاب: دراسة تطبيقية على طلبة جامعة سعيدة-الجزائر، المجلة العربية *لضمان جودة التعليم العالي الجامعي*،10 (30)، مسترجع من DOI: https://doi.org/10.20428/AJQAHE.10.4.3

الشعيبي، محمد الصغير قاسم والشهراني، سعيد بن عبد الله (2014). تقييم جودة الخدمات التعليمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب: *مجلة جامعة زمار للدراسات والبحوث، 19*، 316-346.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2016). تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF): دراسة حالة كلية التربية -جامعة عين شمس . *مجلة الدارس العلمي في التربية: جامعة عين شمس -كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ج* 4(17)، 100-55. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/846918

عمر، أميرة محمد أحمد (2017). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية،3* (8)، 115-145.

العجمي، نوف والتويجري، فاطمة (2016). مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية في ضوء مقياس مطور: جامعة الإمام محمد بن سعود نموذجا. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي-اليمن،25(1)135-163*.

عمرو، مهند (2015). استراتيجية المحيط الأزرق(BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال

Hassanein, Mona Mahmoud Abdel Mawla and Al-Sharbini, Ghada Hamza Muhammad (2017). A Proposed Strategy for Developing Educational Services Provided to Postgraduate Students at King Khalid University in Accordance with the SERVQUAL Scale and In Light of the Horizons (Afaq) Vision, International Journal of Specialized Education, 6 (10), 141-157.

Al-Hourani, Yusef Musa Muhammed (2017). The Extent of Adoption of the Blue Ocean Strategy by Food Industry Companies in the Gaza Strip and Its Role in Promoting the Sustainable Competitive Advantage, Unpublished Master Thesis: Islamic University (Gaza) - College Of Commerce.

Zekai, Hamidi and Wozani, Muhammad (2017). The Level of Quality of Educational Services and Their Impact on Student Satisfaction: an Applied Study on Students of Saida University - Algeria, the Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education University, 10 (30), Retrieved From DOI: Https://Doi.Org/10.20428/AJQAHE.10.4.3

Al-Shuaibi, Muhammad Al-Sagheer Qasim and Al-Shahrani, Saeed Bin Abdullah (2014). Evaluating the Quality of Educational Services at King Khalid University from the Students' Point of View: Zamar University Journal of Studies and Research, 19, 316-346.

Salah El-Din, Nasreen Saleh Mohamed (2016). Evaluating the Quality of University Services Using the Actual Performance Model (SERVPERF): A Case Study of the Faculty of Education - Ain Shams University. Journal of the Scientific Study in Education: Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education, Part 4 (17), 100-55. Retrieved From Http://Search.Mandumah.Com.Sdl.Idm.Oclc.Org/Record/846918

Omar, Amira Muhammad Ahmad (2017). The Impact of Implementing the Blue Ocean Strategy on Developing Creativity in the Organization. The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies: Suez Canal University - Ismailia College of Commerce, 3 (8), 145-115.

Al-Ajmi, Nouf and Al-Tuwaijri, Fatima (2016). Quality Level of Educational Services in Saudi Universities in the Light of a Developer Scale: Imam Muhammad Bin Saud University as a Model. The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education - Yemen, 25 (1) 135-163.

Amr, Muhannad (2015). Blue Ocean Strategy (BOS) and its Role in Creating Value for Palestinian Companies Operating in the Field of Computer Marketing, an Unpublished Master's Thesis, Alkhalil University, College of Graduate Studies and Scientific Research.

Al-Mashni, Nancy Dawood Ali (2011). The Blue Ocean Strategy and its Role in Leading Products and Markets in the Food Industry Sector in Jordan. Al-Nabeel Food Industries Company: A Case Study. Unpublished MA Thesis, Middle East University - College of Business.

Al-Huwwid, Nada Ali (2013). The Contribution of Evaluating the Performance of a Faculty Member in Raising the Quality of Universities, a Field Study from the Viewpoint of Faculty Members and Students at Umm Al-Qura University. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.

Al-Asiri, Khaled Hussein (2015). The Fundamentals of Social Innovation: An Introduction to the Development of University Administration in Saudi Universities. Unpublished PhD Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.

Alsalami, Musa Boruji. (2019). Innovations Management in Saudi Universities As an approach to enhance their Sources of Financing: a proposed perception. Unpublished PhD Thesis, King Khalid University, Abha.

Mokhles, Muhammad Mohammadi. (2017). A Proposed perception for Developing Higher Education Cost Sharing in The Kingdom of Saudi Arabia in Light of Some Global Experiences, Arab Journal

for Quality Assurance of Education, Yemen, 49 (5), 32-3.

المراجع الأجنبية:

Ahmat N., et al. (2015). *Blue Ocean Strategies in Hotel Industry*, Taylor & Francis Group, London.

Al Qudahi, Mohammad & Hashem, Tareq (2018). The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: a Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies, *International Business Research.Vol.11, No. 9-108 ·August 20* DOI: 10.5539/ibr.v11n9p108. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/

Basri,Jamilah , Ghadzali,Llassan & Ismail ,Mohd (2011).Blue Ocean Strategy: Application in Universiti Sains Malaysia Library Universiti Salas Malaysia. *Paper Presented At Seminar Kebangsaan Perpustakaan Akademik: Relantan- Rota Bharu, 5-7 July, Jamal PPM Vol. 5.* Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/258499331

Bragança, Ricardo (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education. *International Conferences ITS, ICEduTech and STE*: *United Arab Emirates University*.

Calvo-Porral, Cristina, Le´vy-Mangin, Jean-Pierre & Novo-Corti, Isabel (2013). Perceived Quality in Higher Education: An Empirical Study, *Marketing Intelligence & Planning, Vol. 31 No.6*, 601 – 619.

Dennis, Marguerite & Lynch, Richard (2015).Is Higher Education Ready for Blue Ocean *Strategies? University World News, (2015 August 28).* Retrieved from: https://www.universityworldnews.com/post.php?story=2015082513171120

Jensen, Mogens & Roepstorff, Andreas (2017). White Paper for the Royal Academy Annual Science-Policy Meeting, Universities in the Blue Ocean, *the Royal Danish Academy of Sciences and Letters.*

Jerônimo, Taciana & Medeiros, Denise (2014).Measuring Quality Service the Use 327251447_The_Impact_of_Applying_the_Blue_Ocean_Strategy_on_the_Achievement_of_a_Competitive_Advantage_A_Field_Study_Conducted_in_the_Jordanian_Telecommunication_Companies

Alghamdi, Abdulraheem (2016).Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management (4), 4*: 141-160. DOI: 10.13189/ujm.2016.040401. Retrieved from: http://www.hrpub.org

Basheer, A. & Ahmad Salih, M. (2012). Assessing the Relationship between Higher Education Service Quality Dimensions and Student Satisfaction. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.6, No.1*, 156-164.
of a SERVPERF Scale as an Input for ELECTRETRI Multicriteria Model. *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 31, No. 6*, 652 – 664.

Jussani, Ailton , de Castro Krakauer, Patricia & Polo, Edison (2010).Reflections on Blue Ocean Strategy: A Comparison With Ansoff's, Porter's, And Hax and Wilde's Strategies, *Future Studies Research Journal, (2), 217 –235*.

Khouildat, Salah (2018). A Conceptual Framework on Blue Ocean Strategy: a Study to Determine the Understanding of Banks Employees towards Practicing Blue Ocean Strategy, *Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies*, Vol. *7 , No. 1*, 22-43. DOI; 5424/IJO/21547.

Kim, C. and Mauborgne, R. (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review, Vol. 47, No. 3, 15-28.*

Kim, Chan and & Mauborgne, Renee (October 2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.

Kim, W. & Mauborgane, R. (2014b). *The Four Pillars of Blue Ocean Leadership*: Harvard Business Review.

Kim, W. & Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*: United States of

America, Boston, Massachusetts-Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgane, R. (2014a). Blue Ocean leadership (Cover Story), *Harvard business review, Vol. 92, No.5, 68-89.*

Law, Dennis C.S. (2013). Initial Assessment of Two Questionnaires for Measuring Service Quality in the Hong Kong Postsecondary Education Context. *Quality Assurance in Education, Vol. 21, No.3*, 231 – 246.

Mahmoud, Ali & Khalifa, Bayan (2015). A Confirmatory Factor Analysis for SERVPERF Instrument Based on a Sample of Students from Syrian Universities. *Education & Training, Vol. 57, No. 3*, 343 – 359.

Malhotra, Deepali & Seth, Swati (2014). The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership. *The International Journal of Business &Management, Vol.2, No.9.*

Namboodiri, S., Banerjee, S. & Dasgupta, H. (2019). A Coherent Metasynthesis of Blue Ocean Strategy (BOS) Using Grounded Theory Approach. *Academy of Strategic Management Journal, Vol. 18, No.1*.

Nazarian, Rahele, Saber-Mahani, Maryam & Beheshtifar, Malikeh (2012). Role of Service Quality in Universities. *Innova Ciencia*, Vol.4, *No.* 6. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/281175929

Rahman, Habibur & Choudhury, Sabbrina (2019). The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, *Global Disclosure of Economics and Business, Vol. 8, No. 1*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/337285956

Rawabdeh, Ibrahim, Raqab, Alaa, Al-Nimri, Dana & Haddadine, Shuruq (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The Case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration: University of Jordan Vol. 8, No. 2 .*

Roses, Luís, Hoppen, Norberto & Henrique, Jorge (2009). Management of Perceptions of Information Technology Service Quality. *Journal of Business Research, Vol. 62, 876–882.*

Saratian, E., Mulyowahyudi, A., & Kurniasih, A. (2019). *Kajian Penerapan Blue Ocean Strategy Pada Pembiayaan Sindikasi Skim Musyarakah Mutanaqishah*. Retrieved from:https://www.semanticscholar.org/paper/KAJIAN-PENERAPAN-BLUE-OCEAN STRATEGY-PADA-SINDIKASI-Saratian Mulyowahyudi/7d2ec34bd92e3914bb0d56340909427fd3dec96a .

Shafiq, Muhammad, et al, (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance: an Empirical Study. *City University Research Journal, Special Issue: Malaysia- AIC*, 74-80.

Zakaria, Zaki, Idris, Madya Khairudin & Ismail, Mohd Bakhari (2017). Blue Ocean Leadership(BOL)Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.7, No.3* ISSN: 2222-6990.