

استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط :

دراسة استكشافية

د. عمرو سعيد فهميم

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والوثائق والمعلومات

كلية الآداب - جامعة أسيوط

amrsaidfa@yahoo.com

تاريخ القبول: 24 يناير 2022

تاريخ الاستلام: 4 يناير 2022

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تناول أحد الأساليب الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية المعتمدة على التفكير الإبداعي، والابتكاري؛ لتحقيق التميز للمؤسسة، وهي "استراتيجية المحيط الأزرق"، والتي أضحت استراتيجية عالمية فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، وتفرعت تطبيقاتها في مجالات متعددة، ولكن لم يُلقَ عليها الضوء من قبل في الإنتاج الفكري العربي، والأجنبي في تخصص المكتبات والمعلومات، وتم تناولها في الإنتاج الفكري العربي، والأجنبي في مجالات، وقطاعات أخرى، وحاولت الدراسة الوقوف على تلك الاستراتيجية، وتقديم الإطار المفاهيمي للتعريف بها، ونشأتها، وأهميتها، وتحديد أبعادها، وهي: (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، وقياس درجة توافرها في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها، والوصول إلى العقبات، والمعوقات التي ستواجه تطبيقها في المكتبات، فضلاً عن محاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني بصفة أساسية، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على كافة العاملين بمكتبات الجامعة، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وبلغ عدد الذين أجابوا عن الاستبانة (296) فردًا بنسبة 70,64% من إجمالي عدد العاملين في تلك المكتبات، كما اعتمدت الدراسة - كذلك - في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تمت معالجة البيانات الواردة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توافر جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة (منخفضة) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ حيث توافر بُعد (الابتكار) بنسبة 47.05%، وهي أعلى نسبة بالنسبة للأبعاد الأربعة، يليه بُعد (الاستبعاد) بنسبة 42.57%، يليه في ذلك بنسبة طفيفة بُعد (الزيادة) محققًا نسبة 42.18%، وأخيرًا بُعد (التقليل)؛ حيث بلغت نسبة توافره 41.52%، وتوصي الدراسة الاهتمام بكل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لتطوير واقعها، وتحسين أدائها، كما توصي - أيضًا - بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كافة مؤسسات المعلومات؛ حيث يساعد تطبيقها على تحقيق التميز للمؤسسة دون الدخول في المنافسة الدامية، ويوصي الباحث بفتح آفاق جديدة من المناقشات حول استراتيجية المحيط الأزرق، وإجراء المزيد من الدراسات حول قيادة المحيط الأزرق في المكتبات؛ نظرًا لافتقار الإنتاج الفكري العربي في التخصص لهذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية؛ استراتيجية المحيط الأزرق؛ المحيط الأحمر؛ المكتبات الجامعية؛ جامعة أسيوط.

0/1 تمهيد:

تُعدُّ المنافسة مظهرًا من مظاهر الاستمرار، والبقاء بالنسبة لكافة المؤسسات بمختلف أنواعها، وفئاتها، التي تواجه حالة من التنافس، الذي يتحول تدريجيًا إلى شكل من أشكال الصراع من أجل البقاء، ومن بينها مؤسسات المعلومات؛ نظرًا لأن البعض منها لديه من الإمكانيات البشرية، والمادية، والتقنية التي تساعدها على الاستمرار، وتقديم خدمات مميزة، ومبتكرة لمجتمع المستفيدين منها، في حين لا يمتلك البعض الآخر تلك الإمكانيات، والمقومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم تمكنها من تقديم خدمات مميزة، ومبتكرة تساعدها على المنافسة، والاستمرارية؛ مما جعل المستفيد في كثير من الأحيان هو اللاعب الرئيس الذي يحدد شكل تلك المنافسة بين مؤسسات المعلومات، وذلك من خلال عزوفه، أو ارتياده لها، والإفادة من خدماتها، ويؤكد ذلك في قطاع الأعمال (رؤوف، 2010)، والذي أشار إلى أن المنظمات المعاصرة تواجه حالة من الصراع التنافسي الحاد جراء انفتاح الأسواق، وسهولة الحصول على المعلومات في ظل ثورة الاتصالات؛ مما أسهم في تعزيز موقف الزبون الذي أصبح في معظم الحالات هو المتحكم الأكبر في تحديد الموقف التنافسي للمنظمات جراء إحصاءه، أو إقباله على منتجاتها؛ حيث خلف وراءه انحسارًا واضحًا في الفرص السوقية أرغم المنظمات الساعية نحو الاستمرار، والتفوق في البحث عن وسائل ناجحة تقودها إلى الخروج من هذا الواقع التنافسي المرير.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الذكية هي التي تسعى باستمرار إلى ابتكار القيمة؛ مما يجعلها دائمًا بمنأى عن منافسة الآخرين؛ فالمنافسة الشرسة، والتي تمتد إلى حد الصراع الدامي تُزجُّ بها إلى المحيط الأحمر Red Ocean؛ ولذلك يرى كل من (أباطة و خليل، 2019) أن استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy (BOS) القائمة على فكرة تجنب المنافسة عند بناء إستراتيجيتها، والتي تأتي كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تلجأ المؤسسات المعنية إلى الاعتماد على التفكير الإبداعي، والابتكاري؛ لتحقيق التميز، وذلك من خلال تبني استراتيجية تسعى إلى ابتكار القيمة بدلًا من الاستراتيجيات التي تبحث عن البقاء والاستمرار في السوق عن طريق إضافة القيمة، وتشير (بلوط، 2019) أن استراتيجية المحيط الأزرق في بداية ظهورها كانت عبارة عن نظرية إدارية بحتة إلا أنها تحولت بفضل الرواج الذي لاقته، والاهتمام الذي منحه لها مؤسسوها إلى استراتيجية عالمية فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، وتفرعت تطبيقاتها في مجالات متعددة؛ نظرًا لما تحمله من حلول حاسمة لتطوير واقع المؤسسات، وتحسين أدائها؛ حيث أدركت الكثير منها جدوى اعتماد هذه الاستراتيجية.

1/1 مشكلة الدراسة:

فرضت التطورات التكنولوجية على مختلف الأصعدة عالميًا، وإقليميًا، ومحليًا بكافة المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية، ومن بينها مؤسسات المعلومات بمختلف أنواعها، وأشكالها، وفئاتها، ومنها المكتبات الجامعية أن تبحث عن مسارات تساعدها على الخروج من المنافسة الشرسة الحالية، والتي تُعرف بـ (المحيط الأحمر)، والبحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون (المحيط الأزرق)؛ بهدف تقديم خدماتها للمستفيدين بطرق مبتكرة تحمل أفكارًا جديدة، واستهداف فئات أخرى من المستفيدين الجدد لم تكن مستهدفة من قبل؛ ومن ثم طرحت هذه المشكلة سؤالاً رئيسًا وهو: هل تتوافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمكتبات جامعة أسيوط؟، وستحاول الدراسة الإجابة عن هذا السؤال؛ للوقوف على درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والمتمثلة في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) بمكتبات جامعة أسيوط.

2/1 أهمية الدراسة، ومبررات اختيارها:

تستمد الدراسة أهميتها من الحداثة النسبية للموضوع في تخصص المكتبات والمعلومات على مستوى الوطن العربي، وتناول إحدى إستراتيجيات الإدارة الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق، والتي فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر في الوقت الراهن؛ نظرًا لبنائها على فكرة ابتكار القيمة، والإبداع في خلق محيط جديد؛ بهدف الخروج عن إطار المنافسة الحادة، أو الشرسة، وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت إلى استكشاف درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالمكتبات بشكل عام، ومكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بشكل خاص، وقد تمثلت هذه الدراسة إسهامًا في موضوع لم يتطرق إليه الباحثون من قبل في تخصص المكتبات والمعلومات حتى إجراء الدراسة، على حد علم الباحث؛ ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الموضوع.

3/1 أهداف الدراسة:

- انطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن صياغة أهدافها في النقاط الآتية:
- ❖ تقديم إطار مفاهيمي للتعريف باستراتيجية المحيط الأزرق، ونشأتها، وأهميتها، ومبادئها.
- ❖ التعريف بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- ❖ قياس درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها.
- ❖ الوقوف على العقبات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط.
- ❖ تقديم بعض التوصيات التي قد تُسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط.

4/1 تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ❖ ما درجة توافر بُعد (الاستبعاد) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟
- ❖ ما درجة توافر بُعد (التقليل) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟
- ❖ ما درجة توافر بُعد (الزيادة) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟
- ❖ ما درجة توافر بُعد (الابتكار) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟
- ❖ ما الدرجة الكلية لتوافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط؟
- ❖ ما العقبات، والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط؟
- ❖ ما المقترحات التي قد تُسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط؟

5/1 فروض الدراسة:

- تماشياً مع أهداف الدراسة، وسعيًا للإجابة عن تساؤلاتها، فقد تم تبني التخمينات الآتية بوصفها فرضيات بحثية، وتم صياغتها على النحو الآتي:
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير النوع على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الفئة العمرية على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير التخصص الدقيق على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير طبيعة العمل على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير مدة الخدمة على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

6/1 حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

1/6/1 الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على "استراتيجية المحيط الأزرق"، ودرجة توافر أبعادها في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

2/6/1 الحدود النوعية: تمت الدراسة على كافة العاملين بمكتبات ومعاهد جامعة أسيوط بمختلف وظائفهم، وتدرجهم الوظيفي (المديرون- مديرو الإدارات- اختصاصيو المعلومات)، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة.

3/6/1 الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

4/6/1 الحدود الزمنية: تمثل الدراسة ما تم جمعه من بيانات خلال عام 2021م، أما بالنسبة لاستقاء البيانات من عينة الدراسة، فإنها تمت خلال الفترة (من 2021/6/1م إلى 2021/9/30م).

7/1 منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات:

فرضت طبيعة الموضوع على الباحث اتباع المنهج الميداني بصفة أساسية؛ لتوافقه مع طبيعة الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة للدراسة (انظر ملحق رقم 1)، وتشتمل على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط، وهي: (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، وذلك في عبارات مختلفة بلغ عددها (55) فقرة غطت استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المختلفة؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي البدائل، فضلاً عن المقابلة الشخصية مع المديرين، والعاملين بمكتبات جامعة أسيوط، كما اعتمدت الدراسة- كذلك- في

جانبا العمل على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبانة؛ للخروج بأبرز النتائج.

❖ **صدق أداة الدراسة:** تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة، والأساتذة المساعدين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وعلم الإدارة، وعلم النفس؛ للحكم على صلاحيتها من حيث الشكل، والمحتوى، وبناءً على آرائهم تم التعديل في صياغة العبارات، وإضافة وحذف بعضها؛ للخروج بالشكل النهائي لها.

❖ **ثبات أداة الدراسة:** للتوصل إلى ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وأيضا إلى إمكانية تطبيقها بأكثر من طريقة بواسطة معاملات ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ومعاملات ثبات التجزئة النصفية، كما هو موضح بالجدول رقم (1) و (2).

جدول رقم (1) ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
تصحیح أثر الطول				
جتمان	سبيرمان براون			
0.845	0.857	0.749	0.865	البعد الأول - الاستبعاد
0.852	0.855	0.747	0.852	البعد الثاني - التقليل
0.730	0.758	0.610	0.789	البعد الثالث - الزيادة
0.733	0.762	0.615	0.805	البعد الرابع - الابتكار
0.931	0.930	0.887	0.915	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن المقياس يتمتع بثبات ألفا كرونباخ؛ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.865، 0.852، 0.789، 0.805، 0.915) على التوالي لأبعاد (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لاستراتيجية المحيط الأزرق، كما يتسم المقياس بثبات التجزئة النصفية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين النصفين (0.749، 0.747، 0.610، 0.615، 0.887) لأبعاد (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لاستراتيجية المحيط الأزرق، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد تصحيح أثر الطول للمقياس بمعادلة سبيرمان براون (0.857، 0.855، 0.758، 0.762، 0.930) لأبعاد (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لاستراتيجية المحيط الأزرق، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة جتمان (0.845، 0.852، 0.730، 0.733، 0.931) على التوالي لأبعاد (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها تدل على ثبات جيد للمقياس؛ مما جعل الباحث مطمئناً عند استخدام المقياس، والاعتماد عليه في قياس درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط لدى عينة الدراسة الحالية.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) لمقياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

البعد الأول - الاستبعاد		البعد الثالث - الزيادة				البعد الثاني - التقليل		البعد الرابع - الابتكار	
البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط
1	**0.888	11	**0.952	1	**0.851	1	**0.852	1	**0.852
2	**0.874	12	**0.865	2	**0.769	2	**0.765	2	**0.765
3	**0.776	13	**0.832	3	**0.749	3	**0.747	3	**0.747
4	**0.757	14	**0.821	4	**0.725	4	**0.754	4	**0.754
5	**0.765	15	**0.841	5	**0.741	5	**0.766	5	**0.766
6	**0.732	16	**0.821	6	**0.736	6	**0.721	6	**0.721
7	**0.741	17	**0.800	7	**0.771	7	**0.721	7	**0.721
8	**0.785				8	**0.789	8	**0.789	
9	**0.747	18	**0.758	8	**0.852	9	**0.769	9	**0.769
10	**0.756				10	**0.885	10	**0.885	
11	**0.756	19	**0.748	9	**0.754	11	**0.895	11	**0.895
12	**0.756				12	**0.802	12	**0.802	
13	**0.756	20	**0.735	10	**0.735	13	**0.802	12	**0.802
**0.879		**0.902				**0.925		**0.875	

يتضح من الجدول رقم (2) أن المقياس يتمتع باتساق داخلي جيد؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.747 إلى 888 للبنود بالدرجة الكلية للبعد الأول (الاستبعاد)، في حين تراوحت معاملات ارتباط البنود ما بين 0.725 إلى 0.869 بالدرجة الكلية للبعد الثاني (التقليل)، كما تراوحت معاملات ارتباط البنود ما بين 0.744 إلى 0.952 بالدرجة الكلية للبعد الثالث (الزيادة)، وتراوحت معاملات ارتباط البنود ما بين 0.721 إلى 0.895 بالدرجة الكلية للبعد الرابع (الابتكار)، كما بلغت معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد (الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت على التوالي (0.879، 0.925، 0.902، 0.875)، وهي قيم جميعها تعبر عن ثبات جيد للمقياس.

8/1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم حصر كافة مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، والتي بلغ إجمالي عددها (22) مكتبة؛ حيث بلغ عدد مكتبات الكليات (19) مكتبة، وعدد مكتبات المعاهد (2) مكتبتين، هذا بالإضافة إلى المكتبة المركزية للجامعة، وبلغ عدد العاملين بتلك المكتبات (419) موظفًا ما بين المديرين، ومديري الإدارات، وأخصائيي المكتبات سواء أكانوا من تخصص المكتبات والمعلومات، أو من تخصصات أخرى مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم جميعًا، ولكن بعد تجميع كافة الاستبانات المجاب عنها تم استبعاد عدد (123) استبانة غير مكتملة، أو غير جادة البيانات؛ نتيجة لذلك بلغت عينة الدراسة (296) استبانة مكتملة تتمتع بالجدية في الإجابات الواردة، وبذلك قدرت نسبة العاملين الذين اعتمدت إجاباتهم 70,64% من إجمالي عدد موظفي مكتبات كليات ومعاهد الجامعة، ويوضح الجدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط	التكرارات	النسبة المئوية
1	كلية الآداب	46	%15.5
2	كلية التربية	13	%4.4
3	كلية التربية الرياضية	10	%3.4
4	كلية التربية النوعية	12	%4.1
5	كلية التمريض	10	%3.4
6	كلية التجارة	13	%4.4
7	كلية الحاسبات والمعلومات	5	%1.7
8	كلية الحقوق	7	%2.4
9	كلية الخدمة الاجتماعية	28	%9.5
10	كلية الزراعة	20	%6.8
11	كلية الصيدلة	7	%2.4
12	كلية الطب	9	%3
13	كلية الطب البيطري	9	%3
14	كلية العلوم	29	%9.8
15	كلية الفنون الجميلة	2	%0.7
16	كلية الهندسة	11	%3.7
17	كلية تكنولوجيا صناعة السكر والصناعات المتكاملة	5	%1.7
18	كلية التربية للطفولة المبكرة	1	%0.3
19	كلية طب الأسنان	5	%1.7
20	المعهد الفني للتمريض	4	%1.4
21	معهد جنوب مصر للأورام	4	%1.4
22	الإدارة العامة للمكتبات الجامعية	46	%15.5
	الإجمالي	296	%100

كما يوضح الجدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة في ضوء بعض المتغيرات (ن = 296)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
%41.6	123	ذكر	النوع
%58.4	173	أنثى	
%13.2	39	أقل من 30 عامًا	الفئة العمرية
%43.9	130	من 30 - 39 عامًا	
%29.1	86	من 40 - 49 عامًا	
%13.9	41	50 عامًا فأكثر	
%26.7	79	مؤهل متوسط	المؤهل العلمي
%60.5	179	بكالوريوس أو ليسانس	
%8.8	26	دبلوم مكتبات ومعلومات	
%2	6	ماجستير	
%2	6	دكتورة	
%34.5	102	مكتبات ومعلومات	التخصص الدقيق
%65.5	194	تخصص آخر	
%57.8	171	إداري	طبيعة العمل
%24.3	72	عمليات فنية	
%6.1	18	تقني	
%11.8	35	أخرى	
%9.5	28	أقل من 5 أعوام	مدة الخدمة
%16.2	48	من 5 لأقل من 10 أعوام	
%27.4	81	من 10 لأقل من 15 عامًا	
%27.4	81	من 15 لأقل من 20 عامًا	
%19.6	58	من 20 عامًا فأكثر	
%100	296	الإجمالي	

9/1 مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على مصطلحات أساسية، وذات صلة بموضوع الدراسة، وهي:

1/9/1 الاستراتيجية Strategy

يرى (بلالي، 2018) أن الاستراتيجية وإن اختلف تعريفها من باحث إلى آخر فإن ثمة اتفاقاً على جوهرها العام الذي يُنظر إليها على أنها: "الأداة، والإطار الذي تستخدمه المنظمة؛ لبلوغ أهدافها، وغاياتها بعيدة المدى،

وفي مقدمتها تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها، وتحديد علاقتها ببيئتها الخارجية، وذلك أخذًا في الاعتبار إمكاناتها، وقدرتها، وكلمة "استراتيجية" هي كلمة يونانية قديمة تعبر عن فنون الحرب، والتخطيط للمعارك الحربية، وإدارتها؛ حيث إنها من الجانب الاشتقاقي (etymologically) جاءت من كلمتي (Stratos)، والتي تعني الجيوش، و (again)، والتي تعني القيادة؛ للدلالة على فن قيادة الجيوش، ولم يتحدد استخدامها بشكل واضح في القواميس الإدارية إلا مع بداية ستينيات القرن العشرين.

2/9/1 استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) Blue Ocean Strategy

يشير (أبو حلاله، 2018) إلى أن مصطلح المحيط الأزرق Blue Ocean من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وهو مقتبس من لون المياه الزرقاء الصافية، والتي لم تعكرها دموية المياه، ومفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، هو: "تطوير لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور، والمتغير، وهي عبارة عن عملية تنافسية فريدة من نوعها؛ لتكون الأفضل، والأسرع، والأرخص".

وتؤكد دراسة (محمد، 2019) أن استراتيجية المحيط الأزرق "مصطلح حديث اقتبس من المحيطات، ومياهها الزرقاء الصافية، وهي تُمكن المؤسسة من الهروب إلى المياه الزرقاء بعيدًا عن المحيطات الحمراء الشرسية، وخلق سوق جديد".

كما يرى (الطاهر و براهيم، 2017) أن استراتيجية المحيط الأزرق هي: "بمناخ مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقًا، وتمثل مساحات فارغة من الأسواق البكر التي لم يصل إليها المنافسون بعد؛ لطرح منتجات جديدة غير معروفة، وجذب زبائن جدد، والعمل على الاحتفاظ بهم في تلك الأسواق الصافية ذات اللون الأزرق الذي لم تعكروه دموية المنافسة الحمراء بعد".

ويرى (حسين، 2020) أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعدُّ من الأساليب الحديثة التي ظهرت مؤخرًا؛ نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير، والتجديد، والذي يُمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

وتؤكد (الدياسطي، 2020) على أن استراتيجية المحيط الأزرق تُمكن المؤسسات من إيجاد سوق بعيد عن المنافسين من خلال تحقيق التميز، والتفرد، وإرضاء العملاء الحاليين، والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء سوق جديد حدوده غير معروفة للجميع تُقدم فيه خدمات مميزة، ومبتكرة، وبجودة عالية، وبتكلفة منخفضة؛ فتزداد معدلات نموها؛ ومن ثم ترتفع أرباحها؛ فلا يوجد من ينافسها، أو يتفوق عليها.

ويمكن أن نخلص من تلك التعريفات السابقة بأن استراتيجية المحيط الأزرق هي إحدى إستراتيجيات الإدارة الحديثة، والتي تبحث عن مسارات تساعد على الخروج من المنافسة الشرسية (المحيط الأحمر)، والبحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون (المحيط الأزرق) من خلال ابتكار القيمة.

3/9/1 المحيط الأحمر Red Ocean

يُعرّف المحيط الأحمر بأنه: "تلك الأسواق، والصناعات الموجودة حاليًا، والتي تكون فيها شدة المنافسة مرتفعة جدًا، وتعمل على استنزاف الموارد" (عبد الله، 2021).

10/1 الدراسات السابقة والمثيلة:

أجرى الباحث مسحاً للدراسات السابقة، أو ذات الصلة بالموضوع في أدوات حصر الإنتاج الفكري العربي، والأجنبي في مجال المكتبات والمعلومات؛ لمراجعة الأدب المنشور في موضوع الدراسة داخل عدد من قواعد البيانات العربية، والأجنبية المتاحة على بنك المعرفة المصري (EKB, 2021)، وكذلك دليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات في شكله التقليدي، والإلكتروني (قاعدة الهادي للإنتاج الفكري، 2021)، فضلاً عن مراجعة كشافات بعض الدوريات العربية، والأجنبية، بالإضافة إلى بحوث المؤتمرات المتخصصة، وقد توصل الباحث إلى أنه لا توجد دراسات أكاديمية تناولت استراتيجية المحيط الأزرق في مجال المكتبات والمعلومات حتى موعد إجرائها، على حد علم الباحث، وإنما هناك دراسات تناولتها في عدد من المجالات الأخرى، وسيتم استعراض الدراسات التي تم التوصل إليها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1/10/1 الدراسات العربية:

دراسة (آل مسلط و حويجي، 2021)، هدفت تلك الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع المعلومات؛ حيث طبقت على عينة بلغت (781) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة (3.00)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\leq \alpha$ تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة- الدرجة العلمية- الجنس)، وجاءت الفروق لصالح جامعة الملك خالد، والملك سعود، ولصالح درجة الأستاذ المساعد، والأستاذ المشارك، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة (3.61)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\leq \alpha$ حول درجة أهمية التطبيق بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة لصالح جامعة الملك خالد، والملك سعود، والملك فيصل، ولصالح درجة الأستاذ، أما بالنسبة لمتغير الجنس فجاءت النتيجة لصالح الذكور، وأن هناك ارتباط موجب (0.516) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطبيق الاستراتيجية.

دراسة (حمد، 2020)، والتي حاولت التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط، وقام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية؛ حيث بلغت عينة الدراسة (253) عضواً؛ وذلك بغرض التعرف على واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق، والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.135)، بانحراف معياري 0.838، كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.005)، بانحراف معياري (0.770)، كما وجد أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويؤثر بنسبة (57%) في التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين أن نسبة (43%) تعود إلى متغيرات أخرى، وقدم الباحث تصوراً مقترحاً له

أهداف، ومرتكزات، وآليات، وضمانات لتحقيقه يمكن من خلاله تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

دراسة (الثبتي، 2020)، سعت تلك الدراسة إلى الوقوف على دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (240) خبيراً من خبراء الدراسات العليا، وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط في (10) جامعات سعودية، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة خبراء الدراسات العليا، وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط على تطبيق برامج الدراسات العليا لاستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) مجتمعة بدرجة متوسطة، بمتوسط عام (3.37)، وانحراف معياري (0.71)، وموافقة خبراء الدراسات العليا، وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط بدرجة عالية على دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بأبعادها الأربعة مجتمعة، وبمتوسط عام (3.55)، وانحراف معياري (0.78)، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كل من أبعاد (الزيادة، والتقليل، والاستبعاد) وجميع أبعاد الميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية قوية بين بُعد "الابتكار" وجميع أبعاد الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، والجنس، والرتبة العلمية، والجامعة، وأوصت الدراسة بتلافي القصور في تطبيق عمادة الدراسات العليا، والأقسام العلمية لُبُعد التقليل، والاستبعاد، والتأكيد- كذلك- على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال بعض المقترحات، مثل: تقديم برامج أكاديمية غير مسبوقه من قبل المنافسين، وانتهاج طرق إبداعية لإقناع عملائها للالتحاق ببرامجها، والتسويق المتميز للبرامج التي تقدمها؛ بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة، وتعزيز الابتكار كممارسة في تنفيذ برامج الدراسات العليا؛ بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها.

دراسة (بيومي، 2020)، استهدفت قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية بشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية، وذلك بعد التعرف على أهمية، وآليات تطبيق هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية؛ للتعرف على مدى ملاءمة، وإمكانيات، ومتطلبات تطبيقها على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمدت الباحثة على المزج بين أسلوب الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من مائة (100) مفردة، وهي عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها، وكانت أبرز تلك النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد- التقليل- الزيادة- الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية في مصر، كما أوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية، وذلك من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.

دراسة (جلال و التهامي، 2019)، هدفت إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، وبناء المخطط الشبكي للاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم (استبانة أولى) ثنائية الأبعاد (أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الجودة التعليمية) طُبقت

على (387) من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بالكلية، وأشارت الدراسة الميدانية إلى نسبة توافر كلية (14.18%)، بينما كانت نسبة الأهمية (87.9%)، وفجوة نسبية بين الأهمية والتوافر بلغت (73.72%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس، والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وكانت أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في: (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح- التركيز علي الصورة الكلية- الامتداد أبعد من الطلب الحالي- إعادة بناء حدود السوق- ابتكار القيمة- الريادة)، وكانت أعلى الفجوات لأبعاد الفاعلية التعليمية في: (البحث العلمي- المعايير- البرامج التعليمية- الطلاب- الدراسات العليا- التقويم المستمر- التعليم- أعضاء هيئة التدريس)، بينما كانت أعلى الفجوات في القدرة المؤسسية متمثلة في: (التقويم- الهيكل التنظيمي- التخطيط الاستراتيجي- المشاركة المجتمعية- القيادة والحوكمة- الموارد المالية- الجهاز الإداري- الأخلاقيات)، وفي ضوء الفجوات النسبية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تم تصميم (استبانة ثنائية)؛ لبناء مخطط شبكي بأسلوب بيرت/ زمن، وأسفرت عن خطة زمنية باستخدام برنامج WinQSB 2.00، وكان الزمن الكلي (242.08) أسبوعياً، وقدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الاستناد على الأسس النظرية، والدراسات السابقة، والتحليل الميداني تضمنت أهدافها، ومركزاتها، وإجراءاتها، ومراحلها، ومعوقات تنفيذها.

دراسة (ميلود و مشري، 2019)، حاولت إبراز دور أدوات التحليل الإستراتيجي لقطاع الطيران وفق مقارنة المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعات القائمة؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في إيجاد الفوارق بين إستراتيجيتي المحيط الأزرق؛ والمحيط الأحمر، وأدوات تحليل الصناعة المستخدمة في كلا الإستراتيجيتين، وتم التوصل إلى اختلاف في أدوات التحليل ناتج عن فلسفة المقاربتين ومنطقتاهما، إضافة إلى الاعتماد على الأداة النموذجية لاتخاذ القرار بتغيير حدود الصناعة القائمة؛ لتحقيق طفرة في عالم الأعمال تكون نتيجتها نجاح المؤسسة بشكل خارج عن المألوف، في هذا الإطار تم اختيار شركة ساوث ويست إيرلاينز South West Airlines كمثال تطبيقي لاستخدام هذه الأدوات وفق استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تسببت في نجاح المؤسسة من خلال تقديمها لنموذج أعمال متميز.

دراسة (أبو حسنة، 2018)، هدفت إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، كما صممت استبانة كأداة للقياس، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق؛ لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.

دراسة (أبو حلاله، 2018)، حاولت هذه الدراسة الوقوف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحليل دور التكامل بين المتغيرين، ودراسة تأثير هذا الدور إن وجد، وركزت مشكلة الدراسة على وجود قصور في تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي تحديداً دقيقاً؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة، وهي: أن هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لدور التوجه الإستراتيجي على استراتيجية المحيط الأزرق، وعلى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما أكدت نتائج

الدراسة على ضرورة الاهتمام الجيد من جانب القادة، والعاملين بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد الدقيق لعناصر التوجه الإستراتيجي المتمثل في: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية.

دراسة (أبو حلالة، 2018)، استهدفت قياس أثر تطوير رأس المال البشري في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، وكيفية تطوير رأس المال البشري؛ لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية، وتمحورت مشكلة الدراسة حول معرفة وتحديد أوجه القصور التي تكون عقبة أمام تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، ومن أبرز النتائج التي آلت إليها الدراسة أن هناك أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية لدور تطوير رأس المال البشري على استراتيجية المحيط الأزرق، وأن هناك قصورًا في تطبيق برامج التدريب الحديث الإلكتروني، والاعتماد بصفة أساسية على التدريب التقليدي، كما توصلت الدراسة إلى الاهتمام الجيد بتحديد عناصر تطوير رأس المال البشري التي لها الأثر الإيجابي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق من قبل القادة والعاملين.

دراسة (جردات و آخرون، 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، ودورها في خلق القيمة للشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب بدولة فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم (533) موظفًا؛ ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) مستجيبًا؛ أي بنسبة 42% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جدًا في نشاطها، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة حث الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين بالاستمرار في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة.

دراسة (البدراي، 2017)، سعت إلى تحديد العلاقة (الارتباط والتأثير) بين فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق والتميز التنافسي، بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، خاصة أن أغلب الصناعات القائمة اليوم متكررة، وموجودة بكثرة في عالم الأعمال، وتقع في نطاق المحيط الأحمر، والذي يعتمد أساس نجاحه على المنافسة القوية، والدموية المرتكزة على تمييز المنتج، وتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة؛ لجمع المعلومات من عينة البحث المكونة من (34) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والطرق والأساليب الإحصائية، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

دراسة (عمر، 2017)، قامت باختبار العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد على مصفوفة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، وتنمية الإبداع داخل المنظمة، وقد تم ذلك من خلال اختبار فرضية أساسية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالتطبيق على قطاع الفنادق في السوق المصري؛ حيث عانى هذا القطاع في السنوات الماضية الكثير من الأزمات السياسية، والاقتصادية التي تعرضت لها البلاد، وكشفت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية عن لجوء بعض الفنادق إلى الاعتماد على عدد من الاستراتيجيات؛ للخروج من هذه الأزمات من بينها استراتيجية المحيط الأزرق، وأثر ذلك على الإبداع في أداء هذه المنشآت الفندقية.

دراسة (قاسمي و دخان، 2016)، والتي هدفت إلى إبراز إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة في دولة الجزائر، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع

أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على المؤسسات المصرفية الناشطة بولاية المسيلة؛ حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يتوجب على المؤسسات محل الدراسة، والتي تسعى لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق العمل على تخفيض المخاطر الداخلية، والوقت المستغرق في تأدية الخدمة، واستبعاد بعض العوامل في القطاع المصرفي، وهي: الأنشطة المكلفة، والتعقيد في المنتجات، والتأكيد على توظيف الكفاءات، والعمل على زيادة مستوى الجودة، فضلاً عن خلق منتجات جديدة وخدمات جديدة خارج المنافسة، والاتجاه نحو التحول الرقمي، وتوصى الدراسة بأنه يتوجب على كوادر المؤسسات المصرفية- محل الدراسة- إدراك العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إذا ما أرادوا الدخول إلى المحيط الأزرق بنجاح.

دراسة (البياتي و سعيد، 2016)، حاولت قياس تأثير الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق، وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية في قطاع المصارف؛ ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة؛ حيث تمت دراسة استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل، وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق كمتغير وسيط، فضلاً عن خمسة أبعاد مثلت الميزة التنافسية كمتغير معتمد، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً في مصرف الرافدين بدولة العراق، ومن أبرز النتائج التي آلت إليها الدراسة وجود تلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق، واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، كما أظهرت- أيضاً- أن التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق، واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمصرف المبحوث.

دراسة (منصور و رجب، 2016)، سعت إلى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لشركات المحمول، وأشارت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية لأي منظمة تمثل هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة؛ لذا يُعدّ امتلاك المنظمة لميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة لها أمر غاية في الأهمية من أجل السعي نحو البقاء، والنمو، والنجاح باستمرار، وذلك من خلال تقديم أفضل السلع، والخدمات التي تلبي احتياجات، ورغبات العملاء الحاليين، والمرتقبين، وطبقت الدراسة على عملاء شركات المحمول، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير معياري إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (التقليص- الزيادة- الابتكار) على متغيرات بُعد الميزة التنافسية المتعلقة بالتكلفة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات المحمول بالعمل على تخطي العقبات التنظيمية الرئيسية التي تحد من إمكانية تفوقها؛ مما يدفع تلك الشركات إلى وضع سياق مثالي لأهدافها، وطموحاتها يسمح لها بالامتداد إلى أبعد من الحدود الحالية، والمستقبلية المرسومة، والمتوقعة.

دراسة (هاني و شاكر، 2016)، حاولت اختبار العلاقة بين المعرفة السوقية ومتغيراتها المتمثلة في: (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتج، معرفة المجهز)، واستراتيجية المحيط الأزرق ومتغيراتها المتمثلة في: (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، ودورها في تعزيز سمعة المنظمة محل الدراسة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية في العراق)، المتمثلة بصورتها، وهويتها، وشرعيتها، وإدارتها للنشاط الإنتاجي، أو الخدمي من خلال الاعتماد على فرضيتين: الأولى؛ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المعرفة السوقية ومتغيرات استراتيجية المحيط الأزرق، والثانية؛ تأثير المعرفة السوقية، واستراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز سمعة المنظمة، واختبار هاتين الفرضيتين باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تبين صحة تلك الفرضيتين من عدمه، وتقديم مقترحات تساهم في تعميق العلاقة بين المعرفة السوقية واستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز سمعة المنظمة.

دراسة (نصور، 2016)، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق شركات العوائل السورية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ودور أبعاد (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في نمو أسواق تلك الشركات، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المحيط الأزرق من وجهة نظر العاملين الإداريين، وتمت الدراسة على شركات العوائل في محافظة اللاذقية بدولة سوريا، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تلعب دوراً مهماً في خلق أسواق جديدة للشركات المدروسة من خلال استبعاد، وتقليل كل ما هو غير ضروري من الإجراءات، والمنتجات، والخدمات، والزيادة، والابتكار المستمر لخلق طلب جديد؛ نظراً لوجود علاقة ذات دلالة ما بين أبعاد فلسفة المحيط الأزرق وبين نمو الأسواق.

2/10/1 الدراسات الأجنبية:

أكدت معظم الدراسات الأجنبية على أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في بعض المجالات، وسوف نقوم باستعراض الدراسات التي ناقشت الموضوع، وتم الوصول إليها من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

دراسة (Camarero-Orive, 2021)، والتي أشارت إلى أن الثورة الصناعية الرابعة تتميز برقمنة عالية للأنظمة، والعمليات، وقد وصلت هذه الثورة إلى الموانئ الإسبانية؛ حيث أمضى القائمون على تلك الموانئ سنوات كثيرة؛ بهدف الاستثمار في تنفيذ تقنيات جديدة تهدف إلى تعزيز الاستدامة، والجودة البيئية، فضلاً عن البحث عن لوجيستيات أكثر كفاءة، وتنظيماً، وأكدت الدراسة على أن الموانئ الإسبانية تتقدم بلا توقف نحو تحولها الرقمي، والذي يتحقق عبر الموانئ الحديثة، والتي تُعرف بـ "الموانئ 4.0" أو "الموانئ الذكية" (Ports 4.0)، وتغطي هذه الموانئ الذكية الكثير من الجوانب، والمتغيرات المتمثلة في: الأتمتة، والرقمنة، والتقنيات التي تسمح بالتشغيل البيئي، والشفافية، واللامركزية، فضلاً عن أن تجربة العملاء تحدد سياق تطبيق مفهوم "الموانئ 4.0" لقطاع الموانئ اللوجيستية الإسبانية، وطرح نظام الموانئ الإسبانية إحدى المشكلات التي أثرت في الآونة الأخيرة، وهي أن النظام الحالي بشكل عام يتسم بالمنافسة الشرسة التي تقتصر على التميز، ويمكن تمثيل عالم الموانئ الإسبانية بمحيط أحمر؛ ولهذا السبب تم اقتراح نقل نظام الموانئ الإسبانية إلى المحيط الأزرق؛ حيث تولد الاستراتيجية والابتكار المناسبان قفزات في القيمة على مستوى المنتجات، والخدمات المختلفة التي تقدمها الموانئ الإسبانية مع تحية المنافسة بين الموانئ، وخلصت الدراسة إلى أن الموانئ الإسبانية لا يزال أمامها طريق طويل لتقطعه من حيث الاستدامة، وأن نموذج الإدارة الجديد الذي يطبق استراتيجية المحيط الأزرق من شأنه أن يفترض الابتكار في القيمة اللازمة من خلال الاتجاه نحو الموانئ الذكية البعيدة عن المنافسة.

دراسة (Didukh, and Aoun, 2019)، هدفت إلى دراسة خصائص تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في بيئة تنافسية للغاية، وتقتصر الدراسة تطبيق استراتيجية جديدة (المحيط الأزرق) لصناعة الكحوليات بناءً على دراسة استقصائية شملت 50 مستهلكاً محتملاً لمنتجات الكحوليات، مقسمة إلى (3) مجموعات مستهدفة، وقام الباحثان ببناء المخطط الاستراتيجي لسوق صناعة الكحوليات في أوكرانيا، وحددا عوامل المنافسة الرئيسية، وأهميتها بناءً على التحليل، واتجاهات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالنسبة للمنتجين، كما تم اقتراح إنشاء قيمة ابتكارية جديدة للمستهلكين، والتي أكدت على ضرورة رفض عوامل المنافسة التقليدية، وتقوية العوامل التي تهتم المستهلك فقط، مثل: توطين الإنتاج؛ بهدف سهولة الاختيار، كما قدمت الدراسة تقييماً لفاعلية استراتيجية المحيط الأزرق،

وتطبيقها، وأكدت نتائج الدراسة على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق سيزيد من مستوى الميزة التنافسية لشركات صناعة الكحوليات عينة الدراسة.

دراسة (Dinçer, et al., 2019)، سعت إلى قياس أوزان القدرة الابتكارية، وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق للشركات عينة الدراسة في ظل البيئة المحيطة، واقترح نهج صنع القرار من خلال النظر في البدائل المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعدّ إحدى استراتيجيات التسويق الأكثر تحدياً، والتي يمكن استخدامها في مكافحة المنافسة الشرسة؛ نظراً لأنها تُمكن الشركات من إنشاء أسواق غير مكتشفة، ووضع حد لمقايضة القيمة/التكلفة، كما تهدف هذه الاستراتيجية- أيضاً- إلى جعل الشركة جذابة للمستثمرين المحتملين، وتوسيع هيكل شركاتهم.

دراسة (Mourtzikou, et al., 2016)، أكدت هذه الدراسة على ضرورة إنشاء "المحيط الأزرق" في المجال الصحي خاصة في قطاع الأدوية، والذي يُعدّ عملية ديناميكية لاستراتيجية العمل؛ حيث تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحسين مذهب في القيمة للمشتريين، وبأسعار في متناول الجميع، فضلاً عن تخفيض السعر؛ لجذب المزيد من العملاء إلى السوق الجديدة؛ مما يؤدي إلى ازدياد كمية المنتجات المباعة؛ لكي يصبح اسم الشركة أكثر سهولة في التعرف عليه، ومرادفاً للقيمة المحسنة للغاية، وتكشف نتائج إنشاء "المحيطات الزرقاء" حقيقة أنها يمكن أن تؤثر على نتائج الأعمال، وتختلف ديناميكيات السوق لابتكار القيمة بشكل جذري عن الممارسة المعتادة للابتكار التكنولوجي؛ حيث يزيد ابتكار القيمة بشكل رئيس من خلال جاذبية المنتج، وتجدر الإشارة أن هناك بالفعل الكثير من الأمثلة لتطبيق "المحيطات الزرقاء" في مجال الصحة من قبل شركات الأدوية ذات المنتجات المبتكرة، وكذلك مؤسسات التمريض للتشخيص، والعلاج، وإعادة التأهيل للمرضى.

دراسة (Gómez Valdés, et al., 2015)، أشارت إلى أن العولمة، وتكنولوجيا المعلومات في وقتنا الراهن أدت إلى بناء إستراتيجيات تنافسية، وجعلتها ضرورة ملحة؛ للبعد عن المنافسة الشرسة للمنتج؛ ففي حالة صناعة المنازل في دولة تشيلي بقرارة أمريكا الجنوبية أصبح البديل الذي يحظى باهتمام العملاء هو تلك المنازل المصنوعة من الخشب؛ حيث تم تقديم ابتكار نموذج عمل كدراسة حالة في المنتجات الخشبية من خلال تصميم عملية استراتيجية تحدد المتغيرات الأكثر ملاءمة، والأكثر تنافسية في مجال البيوت الخشبية المبنية؛ واعتمدت الدراسة على المقابلات، واستطلاعات الرأي لعينة من الشركات، والخبراء، والعملاء حول استخدام المنتجات الخشبية في دولة تشيلي، وخاصة البيوت الخشبية، ومن ثم يمكن تحقيق القيمة من خلال إتاحة فرص عمل جديدة، والتسليم السريع للمنتجات، مع خصائص العزل الحراري، والصوتي، فضلاً عن التركيز على الشرائح الريفية من العملاء في القطاع السكني.

دراسة (Ying, and Jian-Hao, 2014)، تبنت تلك الدراسة مفهوم الاستدامة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والتي حاولت الخوض في ظاهرة الفقر لدى شريحة من شرائح المجتمع في تايوان، والتعريف بها؛ لمناقشة نمط الحياة لتلك الشريحة، وخصائص الاستهلاك، وهدفت- كذلك- إلى استكشاف إمكانيات السوق الاستهلاكية من خلال استبيان، ومقابلات مع الخبراء؛ بهدف وضع معيارٍ استراتيجي لتصميم المنتجات المستدامة التي يجب إدخالها في نموذج التطوير للتصميم المستدام، والذي يتسم بالجودة العالية، والأسعار المناسبة لتلك الشريحة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه الشريحة من شرائح المجتمع في تايوان هي طبقة عاملة فقيرة، وجديدة على المجتمع في تايوان.

دراسة (Rawabdeh, et al., 2012)، والتي تقترح منهجية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة صناعية أردنية خاصة تُعنى بصناعة الشوكولاتة، وتعمل في سوق منافسة للغاية، وذلك باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة، مثل: منحنيات القيمة، إطار الأبعاد الأربعة، فضلاً عن المصفوفة المساعدة، والتحليل الموحد، ولقد بنيت نتائج الدراسة على أسس تحليل تفضيلات العملاء، وآرائهم، ومقترحاتهم التي تم جمعها من خلال عدة مسوحات تم تنفيذها لأغراض الدراسة، وبينت النتيجة الرئيسة لهذه الدراسة أن الشركة قد تمكنت من تحديد عدد من المنتجات الجديدة التي يمكن أن تنشأ لها أسواق خاصة (أسواق محيطات زرقاء).

دراسة (Camelo Batista, et al., 2012)، تعرض هذه الدراسة نتائج تجربة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إنتاج البرمجيات، وأكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق هي نهج ذو توجه نحو الابتكار الذي يوفر طريقة لتقييم سوق قطاع الأعمال، وتحديد سمات العمل التي تحكم المنافسة الحالية؛ بهدف معرفة مستوى العرض لهذه السمات من خلال منحنى القيمة، واقتراح منحنى قيمة جديد متميز يعيد توجيه السوق؛ والهدف من النهج المقترح في هذه الدراسة هو تصميم منتج مبتكر يتسم بالتميز بعيداً عن المنافسة الشرسة (المحيط الأحمر) في الوقت الراهن.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية نجد أنها ركزت على الدور المهم الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتبين أنها مطبقة في قطاعات كثيرة، ومتعددة، مثل: القطاع التعليمي، وخاصة في الجامعات؛ لتحسين خدماتها، وبرامجها التعليمية، وكذلك القطاع الصناعي في شركات الأغذية، والأدوية، وصناعة الأخشاب، وغيرها من الصناعات المختلفة، فضلاً عن القطاع الصحي، والقطاع المصرفي، والقطاع السياحي، وقطاع الطيران، وقطاع الموانئ، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأكدت جميع الدراسات على أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات؛ نظراً لما تحمله من فلسفة الابتعاد عن التنافس الشرس (المحيط الأحمر)، والمبنية على ابتكار القيمة؛ مما يساعد في خلق محيط خاص بها (المحيط الأزرق)، وسوق جديد لها، واستهداف عملاء جدد، وأفادت دراساتنا الحالية من الدراسات السابقة والمثيلة في بناء الإطار النظري بها، واستخلاص أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، فضلاً عن إعداد وبناء الاستبانة، وهي الأداة الرئيسة للدراسة.

0/2 الإطار النظري للدراسة:

وفي هذا الجزء من دراستنا الحالية سيتم تناول مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وتتبع نشأتها، وأهميتها، ومبادئها، وتحديد، وتعريف أبعادها.

1/2 استراتيجية المحيط الأزرق: نشأتها، أهميتها، مبادئها

إن المتتبع لتطور نماذج الاستراتيجيات المختلفة على مستوى الفكر الإداري يجد أنها تطورت تطوراً ملحوظاً خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ويؤكد ذلك (بلالي، 2018) عندما ناقش مسألة تطور "الاستراتيجية" بدءاً من تبلورها في ستينيات القرن الماضي على أيدي أساتذة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية الذين قدموا نموذجاً لاستراتيجية عُرفت باسم (LCAG) نسبة إلى الأحرف الأولى من أسمائهم (Learned, Christiansen, Andrews and Guth)، والتي اشتملت على قسمين واضحين تضمن أولهما التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، فيما اهتم القسم الثاني بالاستراتيجية في جانبها التشغيلي، والذي أصبح يُعبر عنه لاحقاً في السبعينيات بنموذج (SWOT) القائم على مقابلة أبعاد التشخيص الداخلي للمنظمة المتمثلة في نقاط (القوة Strength

والضعف (Weaknesses) مع (الفرص Opportunities) والتهديدات (Treats) في بيئتها الخارجية، والمرتكز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية، والوصول للميزة التنافسية للمنظمة، وتعددت الاستراتيجيات المرتكزة على الموارد، ووضعية المنظمة وصولاً إلى استراتيجية المحيط الأزرق أوائل القرن الحادي والعشرين، والتي يرى فيها أصحابها بديلاً عن نماذج سابقة قديمة؛ حيث إنها تقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجيتها.

2/2 نشأة استراتيجية المحيط الأزرق

تجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجيات سالفة الذكر قد أثرت بشكل ملحوظ في تطور الفكر الإداري على مدار أكثر من نصف قرن، وما زالت تحظى باهتمام الكثير من المهتمين في مجال الاستراتيجية؛ إلا أنه من الثابت والمؤكد مهما اختلفت تلك الاستراتيجيات فجميعها تسعى نحو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

ويشير كلٌّ من (مداح و العيداني، 2020) و (بن زايد، 2017) إلى أن مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق ظهر حينما قدم كل من شان كيم (W. Chan Kim) و رينيه موبورن (Renée Mauborgne) الباحثين في المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD بدولة فرنسا نظرية استراتيجية الأسواق الزرقاء عام 2005م، وذلك من خلال إصدار كتابهما بعنوان: "استراتيجية المحيط الأزرق" "Blue Ocean Strategy" في طبعته الأولى (Kim, and Mauborgne, 2005)، والذي حقق شهرة عالمية غير مسبوقة؛ حيث بيعت منه أكثر من مليون نسخة خلال العام الأول لإصداره، كما تمت ترجمته إلى 43 لغة، وحاز على الكثير من الجوائز، ويشير (Randall, 2015) أن الطبعة الثانية من كتابهما، والتي صدرت في عام 2015م كانت الأكثر مبيعاً، وجاءت في ثلاثة فصول جديدة، ومقدمة جديدة (Kim, and Mauborgne, 2015)، كما أطلق الباحثان - أيضاً - على تلك الاستراتيجية اسم "الاستراتيجية الابتكارية"، والتي تقوم على الانسحاب من الأسواق التقليدية القائمة، والتي تتميز بمنتجاتها المعروفة، وازدحامها بالمنافسين، واللجوء إلى الأسواق التي لم توجد بعد؛ الأمر الذي أدى إلى ازدياد أهمية دخول الأسواق الزرقاء (الابتكارية)؛ نظراً لما تحققه من فرص يصعب إيجادها على مستوى الأسواق الحمراء (التقليدية).

ترى (المشني، 2011) أن مع ازدياد التحديات، وضراوة المنافسة التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن، أصبحت هناك صعوبة شديدة في الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، ومن ثم اتجهت المنظمات للبحث عن الاستراتيجية المناسبة لها؛ بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، واقتناص الفرص؛ لتقديم قيمة عالية للمستفيد، والمنظمة معاً، والابتعاد عن أسواق المنافسة المتمثلة في المحيط الأحمر، والتوجه نحو ابتكار القيمة في أسواق غير مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق.

وفي هذا السياق، يؤكد (شوقي، 2021) على أن المنظمات تجد نفسها أمام خيارين لا بديل لهما، إما الدخول في الصراع التنافسي وخوض المواجهة مع المنافسين (المحيط الأحمر)، والبحث عن كيفية التفوق عليهم عن طريق تطوير المزايا التنافسية؛ بيد أن هذا الخيار قد يكون مكلفاً دون جدوى اقتصادية في ظل التحركات المماثلة للمنافسين، أو تتأى المنظمات بنفسها بعيداً عن المنافسة من خلال خلق أسواق جديدة (المحيط الأزرق)، ويُعدُّ هذا الخيار الإستراتيجي توجهاً فكرياً ابتكارياً غير تقليدي، وغير مسبوق قد أثبت نجاحه في كثير من المنظمات، وأصبح يُعرف اصطلاحاً باستراتيجية المحيط الأزرق.

3/2 أهمية استراتيجية المحيط الأزرق

ترتكز فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على الجمع بين الابتكار والقيمة؛ بهدف تمكين المؤسسة من إيجاد سوق جديد لجذب المستفيدين، وخلق منطقة، أو محيط جديد خاص بها يسمى بالمحيط الأزرق، ويرى (قاسم و محمد، 2013) أن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق تكمن في تركيزها على زيادة الطلب، والانفلات من المنافسة الشديدة، والحصول على فرص جديدة في سوق العمل، فضلاً عن خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقاً.

ويحدد (أبو حلالة، 2018) أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في عدة نقاط رئيسية:

- ❖ المساعدة في توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
- ❖ العمل على توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- ❖ المساهمة في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية، وتخفيض التكلفة.

ولإيجاد المحيطات الزرقاء هناك مدخلان يجب الإشارة إليهما:

المدخل الأول- إيجاد منتجات جديدة تماماً، ويمكننا القول إن هذا المدخل في مؤسسات المعلومات يعني به إيجاد خدمات معلومات جديدة، ومبتكرة.

المدخل الثاني- إيجاد تطبيقات جديدة، وإعادة تنظيم الأفكار في ظل المحيط الأحمر الموجود بالفعل.

4/2 مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

تشير (بلوط، 2019) إلى أن مبتكري استراتيجية المحيط الأزرق شان كيم و رينيه موبورن قد تمكننا من صياغة مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تلخص طريقة تطبيق تلك الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار عدداً من النقاط:

- ❖ لا تُعد استراتيجية المحيط الأزرق نظرية مستقلة في القيادة، والإدارة، بل هي عبارة عن مجموعة من الاقتراحات التي يمكن دمجها في النظام الإداري المستخدم حالياً وتوظيفها؛ لتحقيق الاستفادة الأفضل من هذا النظام.
- ❖ استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الفضاء الموجود.
- ❖ إن خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة، وثابتة، تقوم المؤسسة بتنفيذها مرة واحدة، بل هي مجموعة من العمليات المتحركة والمستمرة؛ حيث تعمل المنظمة على خلق محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج متميزة، ومن ثم يظهر الإبداع في كيفية الحفاظ على هذا المحيط الأزرق، وتوسيع حدوده.
- ❖ تحتاج المنظمة لخلق محيط أزرق خاص بها ضرورة عمل شيء مختلف عما يفعله الآخرون، وإنتاج شيء لم ينتج سابقاً، أو الابتكار في منتجات سابقة ومعروفة.
- ❖ تركيز استراتيجية المحيط الأزرق على التحول من ردود الأفعال إلى خلق الأفكار وابتكارها.

ويحدد (السويد، 2020) ستة مبادئ موزعة على مرحلتين (التخطيط والتنفيذ) ينبغي على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وهي:

1/4/2 مبادئ مرحلة التخطيط:

تتضمن مبادئ مرحلة التخطيط لاستراتيجية المحيط الأزرق أربعة (4) مبادئ أساسية، وهي:

1/1/4/2 إعادة بناء حدود السوق:

يعتمد هذا المبدأ على البحث الجاد عن أسواق جديدة؛ للخروج من حدة المنافسة، ومن ثم تظهر التحديات التي تواجه مديري المؤسسات؛ لمحاولة التوصل إلى نماذج تطبيقية فاعلة، والتعرف على الواقع الفعلي للسوق عن طريق وسائل، وإستراتيجيات مستجدة منها: إستراتيجية الجماعات، والمنتجات أو الخدمات التكميلية؛ بهدف إعادة بناء حدود السوق، وعناصره، والذهاب إلى ما هو أبعد من الحدود القائمة، ومن هنا تكون نقطة انطلاق تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

2/1/4/2 التركيز على الصورة الكاملة:

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على الصورة الكاملة وليس فقط على الأرقام عاملاً رئيساً لخفض المخاطر التخطيطية، فضلاً عن مساعدة المؤسسة على تقصي الاستراتيجيات المستقبلية التي يمكن إتباعها، وكذلك رسم مسار الابتكار، والإبداع لكثير من العاملين بالمؤسسة فيما يخص متطلبات، وتوقعات العملاء، وتطوير الأداء وفقاً لهذه المتطلبات، والتوقعات؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بفاعلية وكفاءة.

3/1/4/2 الامتداد إلى ما وراء العملاء الحاليين:

يستند هذا المبدأ على استهداف فئات أخرى من العملاء الجدد لم تكن مستهدفة من قبل، وذلك من خلال انتهاز المؤسسة مساراً جديداً ومختلفاً عن المسارات التقليدية؛ بدلاً من التركيز على فئة معينة من العملاء موجودة فعلياً؛ فيجب الذهاب والتفكير في استهداف فئات أخرى، والتنوع في الخدمات، والمنتجات المقدمة، وتجنب تصميم المنتج، أو الخدمة وفق تقسيم السوق إلى مجموعات من العملاء متشابهي الرغبات، والاحتياجات، بل الوصول إلى ما هو أبعد من العملاء الحاليين.

4/1/4/2 السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح:

يهدف هذا المبدأ إلى اتباع المنظمة لنموذج عملي سليم يضمن تحقيق منفعة جيدة في الاعتماد على المعايير الأساسية المتعلقة بثلاثة محددات رئيسية، وهي: (منفعة العميل، السعر، التكلفة)، والتأكيد على ضرورة تنفيذ هذه المعايير بالترتيب المذكور ذاته بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق احتياجات، ومتطلبات العملاء في كل مرحلة؛ فالحفاظ على منفعة العميل تُعدّ نقطة مهمة، ورئيسة؛ لتحفيز فئات مختلفة، ومتعددة من العملاء على طلب المنتج، أو الخدمة، يلي ذلك تحديد السعر المناسب للمنتج، و/أو الخدمة؛ مما يشجع العملاء على طلب المنتج، أو الخدمة، يعقبه في ذلك الاهتمام بتحديد التكلفة المستهدفة التي تعمل على تأمين هامش ربح من السعر الإستراتيجي مع تجنب انسياق السعر وراء التكلفة، أو خفض منفعة، وجودة المنتج؛ نتيجة ارتفاع التكلفة الناتج عن عدم قدرة المؤسسة في تحقيق الربح من السعر الإستراتيجي.

2/4/2 مبادئ مرحلة التنفيذ:

تشتمل مبادئ مرحلة التنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق على مبدئين، هما:

1/2/4/2 التغلب على العقبات المنظماتية:

تجدر الإشارة إلى وجود أربع عقبات، أو تحديات محتملة تواجه تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق، وتتلخص العقبات الأربع في الآتي:

1/1/2/4/2 العقبة المعنوية:

يتم تخطي هذه العقبة، والتغلب عليها من خلال زيادة وعي العاملين بالمؤسسة بأهمية التغيير الإستراتيجي، وضرورة التحول من اتباع استراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق الآمنة، وصياغة مسار مستقبلي لتطبيقها.

2/1/2/4/2 عقبة الموارد:

تزداد الحاجة إلى الموارد عند وجود تحول قوي في الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة؛ لذا يجب على إدارة المؤسسة للتغلب على تلك العقبة أن تعظم مواردها، وتعمل على زيادة تلك الموارد بما يضمن تحقيق التغيير الإستراتيجي المستهدف.

3/1/2/4/2 عقبة الدافع:

يمكن التغلب على تلك العقبة عن طريق البحث عن آلية لإقناع الأفراد الأساسيين في إدارة المؤسسة، وتحفيزهم للتحرك السريع نحو الانتقال إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والتخلص من الوضع الحالي.

4/1/2/4/2 العقبة السياسية:

تتمثل هذه العقبة فيما تواجهه المؤسسة من مواجهة للتغيير على الصعيد الداخلي، و/أو الخارجي من قبل أصحاب المصالح، وتعد تلك العقبة أصعب العقبات التي تواجه أية مؤسسة؛ حيث إن التغلب عليها سيضمن بنسبة كبيرة نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

2/2/4/2 بناء الاستراتيجية من خلال التعاون:

يرتكز هذا المبدأ على زرع الثقة، والالتزام في العاملين من قبل إدارة المؤسسة، ومنحهم التقدير اللائق، والاهتمام بأرائهم، وأفكارهم، وتوصياتهم، بالإضافة إلى توجيههم للتعاون المثمر مع الإدارة؛ لضمان خفض المخاطر التي قد تنجم عن فقدان الثقة، والتعاون، ومن أجل تحقيق هذا المبدأ يجب على المنظمة تطبيق العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة عناصر، وهي: الربط (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، والتفسير (توضيح المغزى من القرار المتخذ)، ووضوح التوقعات (بيان القواعد المستجدة، وعواقب الفشل في تنفيذها).

5/2 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يحدد كل من (عبد الله، 2021) و (أبو يوسف، 2019) و (هنية، 2019) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الآتي:

1/5/2 الاستبعاد Elimination

يقصد بالاستبعاد بأنه سعي المؤسسة التي تطبق استراتيجية المحيط الأزرق نحو استبعاد جميع العناصر التي تراها غير ضرورية في العمل، والتي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض التكاليف دون التأثير على مستوى حجم المبيعات، والجودة، ويمكن النظر إلى ذلك على أنه استبعاد لكافة العمليات غير النافعة التي لا تخدم العمل، ولا تقدم أية منفعة للمؤسسة، أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة، وفاعلية الإنتاجية؛ أي إنه يجب على المؤسسة ابتكار قيمة جديدة، والتفكير في استبعاد جُل العوامل التي تنافست حولها في فترات سابقة، ولم تحقق أية قيمة للمؤسسة.

Reduction 2/5/2 التقليل

يعني تخفيض الأعمال، والإجراءات التي تراها المؤسسة غير ضرورية؛ مما يؤدي إلى توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، والذي ينعكس بدوره على تقليل حجم النفقات، والمصروفات غير المبررة داخل المؤسسة؛ الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة، كالتقليل من الخدمات غير الضرورية، أو المبالغ فيها للمستفيدين؛ أي إنه ينبغي على المؤسسة التي تسعى نحو إيجاد محيط أزرق خاص بها، والتفكير ملياً في مراجعة كافة الأنشطة، والخدمات التي تقوم بها، والتي أدت إلى زيادة حجم النفقات؛ للتخلص منها.

Raising 3/5/2 الزيادة

يقصد بها إضافة كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة المؤسسة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة في المنتجات، والخدمات المقدمة للمستفيدين؛ مما ينعكس على جذب مستفيدين جدد؛ أي إنه يجب على المؤسسة التي تعمل على تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛ لكسب عملاء جدد التركيز بشكل أكثر دقة على منافسيها في العوامل المتعلقة بتحسين جودة المنتج، والتسويق له، والخدمات المقدمة للمستفيد؛ بهدف ابتكار القيمة، والذي يُعدّ حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق.

Creation 4/5/2 الابتكار

يتمثل الابتكار في القدرة على استحداث الأفكار الجديدة الخارجة عن المألوف، وطرق عمل جديدة ومبتكرة، فضلاً عن تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، والابتكار هو إحدى السمات المميزة للمؤسسات الناجحة والمتقدمة في البيئات المتغيرة، والذي يساعدها في البحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون من قبل؛ لذلك فالمؤسسة المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد بشكل متطور بعيداً عن المنافسة الشديدة، وخلق سوق جديد لها.

حاولنا في الجزء السابق من الدراسة، والذي يمثل الإطار النظري لها تقديم إطار مفاهيمي للتعريف باستراتيجية المحيط الأزرق، وإلقاء الضوء على نشأتها، وأهميتها، ومبادئها، وتحديد، وتعريف أبعادها، وفيما يلي محاولة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال الإطار العملي.

0/3 الإطار العملي للدراسة :

وفي هذا الجزء من دراستنا الحالية، والذي يمثل الإطار العملي لها سوف يتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ بهدف الوقوف على درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في مكاتب كليات ومعاهد جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها، فضلاً عن اختبار فروض الدراسة، هذا بالإضافة إلى الوقوف على العقبات، والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكاتب جامعة أسيوط، والمقترحات التي تُسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمكاتب الجامعة.

1/3 نتائج إجابات تساؤلات الدراسة:

فيما يلي عرضٌ لنتائج إجابات تساؤلات الدراسة من وجهة نظر العاملين بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط عينة الدراسة.

1/1/3 نتائج السؤال الأول وتفسيره:

ينص السؤال الأول من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (الاستبعاد) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لبُعد (الاستبعاد) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، وتم تقدير المستوى وفقاً للمعيار التالي:

تم تحديد المستوى بناء على قيمة المتوسط الحسابي، والأوزان النسبية، وفي ضوء درجات قطع المقياس أداة الدراسة، تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من 1 : 5)، وتم حساب المدى (4 = 1-5)، والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة؛ للحصول على طول الفترة؛ أي (0.80 = 5/4)، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5) الفترات وتحديد درجة الانطباق والأوزان النسبية

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الانطباق
1	20% - 36%	(1) إلى أقل من (1.8)	1 - 1.80	منخفض جداً
2	36% - 52%	(1.8) إلى أقل من (2.6)	1.81 - 52	منخفض
3	52% - 68%	(2.6) إلى (3.4)	52.1 - 68	متوسط
4	68% - 84%	(3.4) إلى أقل من (4.2)	68.1 - 84	مرتفع
5	84% - 100%	(4.2) إلى (5)	84.1 - 100	مرتفع جداً

تم التوصل إلى أن معيار الحكم على قيمة المتوسط الحسابي كالتالي: من (1) إلى (1.8) تعني مستوى منخفض جداً، ومن (1.8) إلى (2.6) تعني مستوى منخفض، ومن (2.6) إلى (3.4) تعني مستوى متوسطاً، ومن (3.4) إلى (4.2) تعني مستوى مرتفعاً، ومن (4.2) إلى (5) تعني أنه مستوى مرتفع جداً، وفيما يلي عرض نتائج السؤال الأول، والذي يوضحه الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموزونة للبُعد الأول (الاستبعاد) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى

عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
1	يتم استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة.	17	3	56	102	118	1.98	0.40	39.66	
2	تقوم المكتبة باستبعاد جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل.	6	11	58	115	106	1.97	0.39	39.46	

م	العبارات	التقديرات					الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا		
3	تتخلص المكتبة من الأفكار غير القابلة للتطبيق.	4	10	68	123	91	40.61	
4	يتم استبعاد الآلات، والأجهزة، والمعدات غير الضرورية.	10	20	60	105	101	41.96	
5	نحرص على الابتعاد عن نمطية الأداء لدى كافة العاملين.	10	12	76	100	98	42.16	
6	نقوم بالاستغناء عن البيروقراطية في العمل.	10	19	78	100	89	43.85	
7	نسعى للتخلص من العمليات غير المجدية بالعمل.	2	28	75	98	93	42.97	
8	نقوم بالاستغناء عن الكوادر البشرية غير ذات الكفاءة.	19	29	84	94	70	48.72	
9	يتم التواصل مع كافة المستويات الإدارية؛ لتحديد الأنشطة المراد إزالتها.	11	20	60	113	92	42.77	
10	تعد سياسة المكتبة المطبقة في الاستبعاد سياسة ناجحة بشكل عام.	8	16	68	132	72	43.51	
	إجمالي البعد الأول- الاستبعاد	97	168	683	1082	930	42.57%	

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (6) يتبين لنا أن النسبة المئوية الموزونة تراوحت ما بين 39.46% إلى 48.72%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (8)، وهي تعكس اهتمام مديري مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بالاستغناء عن الكوادر البشرية غير الأكفاء، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (2)؛ مما يؤكد على ضرورة الاهتمام باستبعاد كافة الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل، واتضح أن النسبة المئوية الإجمالية للبعد الأول (الاستبعاد) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط 42.57%، وهي نسبة تعبر عن مستوى (منخفض).

2/1/3 نتائج السؤال الثاني وتفسيره:

ينص السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (التقليص) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس استراتيجية المحيط الأزرق للبعد (التقليص) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموزونة للبعد الثاني (التقليص) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة				
1	تحاول المكتبة تقليل الأخطاء الداخلية والخارجية؛ لكسب ثقة المستفيدين.	4	11	35	122	124	1.81	0.36	36.28	
2	تسعى المكتبة لتخفيض المدة الزمنية في تقديم خدماتها.	10	26	54	127	79	2.19	0.44	43.85	
3	يتم تقليص الأنشطة والخدمات غير الضرورية.	7	21	60	126	82	2.14	0.43	42.77	
4	يتم التواصل مع كافة المستويات الإدارية؛ لتحديد الأنشطة والخدمات المراد تقليصها.	5	10	44	129	108	1.90	0.38	38.04	
5	الحد من الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية.	3	14	65	168	46	2.19	0.44	43.78	
6	محاولة تخفيض التكاليف بشكل عام.	5	13	69	126	83	2.09	0.42	41.82	
7	العمل على التخفيض من المركزية في اتخاذ القرارات.	9	22	75	147	43	2.35	0.47	46.96	
8	التقليص من المخاطر، والتحديات، والأزمات المحتملة.	3	14	66	128	85	2.06	0.41	41.22	
9	تسعى المكتبة نحو عدم تسرب الكفاءات البشرية.	6	23	45	129	93	2.05	0.41	41.08	
10	تحاول المكتبة التقليل من الهدر في الوقت، والجهد المبذول في عملياتها، وخدماتها.	8	14	45	134	95	2.01	0.40	40.14	
11	تحاول المكتبة الحد من طول الإجراءات الإدارية، والروتينية بشكل عام.	8	11	57	123	97	2.02	0.40	40.41	

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
12	التوزيع العادل للمهام على العاملين بالمكتبة؛ بهدف تقليص فجوات الأداء بينهم.	5	19	51	137	84	2.07	0.41	41.35	
13	تعد سياسة التقليل جيدة وناجحة في المكتبة.	8	12	66	126	84	2.10	0.42	42.03	
	إجمالي البعد الثاني- التقليل	81	210	732	1722	1103	2.08	0.42	41.52%	

باستقراء الجدول رقم (7) يتضح أن النسبة المئوية الموزونة تراوحت ما بين 36.28% إلى 46.96%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (7)، وهي تشير إلى الاتجاه نحو التخفيض من المركزية في اتخاذ القرارات، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (1)؛ مما يؤكد على ضرورة محاولة المكتبات تقليل الأخطاء الداخلية، والخارجية؛ لكسب ثقة المستفيدين، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبُعد الثاني (التقليل) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط 41.52%، وهي نسبة تعبر عن مستوى (منخفض).

3/1/3 نتائج السؤال الثالث وتفسيره:

ينص السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (الزيادة) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس استراتيجية المحيط الأزرق للبُعد (الزيادة) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموزونة للبُعد الثالث (الزيادة) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى

عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
1	تهتم المكتبة بزيادة الجودة في عملياتها، وخدماتها، وأنشطتها.	2	5	27	118	144	1.66	0.33	33.18	
2	التركيز على كسب رضا وثقة المستفيدين.	3	7	46	143	97	1.91	0.38	38.11	
3	السعي نحو زيادة سرعة وانتشار المعلومات في الوقت المناسب للمسنولين عن اتخاذ القرارات المناسبة.	4	13	64	124	91	2.04	0.41	40.74	

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
4	العمل على زيادة الخطط المستقبلية للتدريب، والتأهيل، والدورات التكوينية للموظفين، وتنمية مهاراتهم باستمرار.	3	18	63	125	87	2.07	0.41	41.42	
5	نسعى لزيادة التكامل بين وحدات، وأقسام المكتبة، وزيادة المرونة في العمل.	1	6	66	149	74	2.02	0.40	40.47	
6	تقوم المكتبة بزيادة الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة.	7	16	62	144	67	2.16	0.43	43.24	
7	الحرص على زيادة الإمكانيات المادية، والمعنوية، والتقنية اللازمة.	8	12	62	116	98	2.04	0.41	40.81	
8	التركيز على تطبيق الأفكار، والاقتراحات التطويرية.	1	16	60	159	60	2.12	0.42	42.36	
9	زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	7	15	100	112	62	2.30	0.46	46.01	
10	الحرص على تحسين وتطوير نظم إدارة المعلومات (قواعد بيانات، مكتبات رقمية، مواقع إلكترونية...إلخ).	1	15	65	139	76	2.07	0.41	41.49	
11	توسيع نطاق التطوير التنظيمي للعمل بما يتناسب مع المتطلبات الحالية للتحويل الرقمي.	6	9	85	127	69	2.18	0.44	43.51	
12	العمل على زيادة تطوير إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات المساعدة في التطوير.	5	14	86	140	51	2.26	0.45	45.27	
13	تحاول إدارة المكتبة زيادة صلاحية التفويض على المستويات الإدارية الثلاثة: (العلوية- الوسطى- الإشرافية).	5	18	81	133	59	2.25	0.45	44.93	
14	محاولة توسيع نطاق المستفيدين الحاليين، والمتوقعين للفادة من خدمات المكتبة.	4	23	69	141	59	2.23	0.45	44.59	
15	التركيز على زيادة قنوات الاتصال، وإقامة تحالفات استراتيجية بين مكتبات الجامعة.	8	20	83	113	72	2.25	0.45	45.07	

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
16	الحرص على الوضوح، والشفافية، والواقعية في توزيع المهام، والأنشطة.	2	13	66	130	85	2.04	0.41	40.88	
17	زيادة مساهمة المكتبة في الأنشطة البنائية المختلفة.	10	22	86	105	73	2.29	0.46	45.88	
18	المصادقية في التعامل الرسمي، وغير الرسمي.	1	18	79	101	97	2.07	0.41	41.42	
19	الاهتمام بوجود آليات لربط الخدمات التي تقدمها المكتبة بأهداف الجامعة.	1	19	55	142	79	2.06	0.41	41.15	
20	الاهتمام بتمكين القادة المميزين، وتنمية مهاراتهم باستمرار.	6	20	73	112	85	2.16	0.43	43.11	
	إجمالي البعد الثالث - الزيادة	85	299	1378	2573	1585	2.11	0.42	42.18%	

يتبين من الجدول رقم (8) أن النسبة المئوية الموزونة تراوحت ما بين 33.18% إلى 46.01%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (9)، وهي تعكس الاهتمام بزيادة نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (1)؛ مما تشير إلى أن مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى الاهتمام بزيادة الجودة في عملياتها، وخدماتها، وأنشطتها، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبُعد الثالث (الزيادة) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط 42.18%، وهي نسبة تعبر عن مستوى (منخفض).

4/1/3 نتائج السؤال الرابع وتفسيره:

ينص السؤال الرابع من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (الابتكار) لاستراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لبُعد (الابتكار) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموزونة للبُعد الرابع (الابتكار) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً				
1	تعمل الإدارة على خلق بيئة ابتكارية تشجع العاملين على أداء أعمالهم.	3	19	65	130	79	2.11	0.42	42.23	

م	العبارات	التقديرات					الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا				
2	تتبنى المكتبة سياسات تقديم أفكار، وخدمات جديدة تتناسب مع حاجات، ورغبات المجتمع، والمستفيدين.	5	11	50	153	77	2.03	0.41	40.68	
3	يتم تشجيع، ودعم الموهوبين من الطلاب، والعاملين على نشر ابتكاراتهم.	8	17	97	117	57	2.33	0.47	46.62	
4	توجد بالمكتبة جهة أو إدارة مسنولة عن الابتكار، والإبداع، والتجديد.	21	40	71	111	53	2.54	0.51	50.88	
5	يتم تطبيق حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه العمل.	12	24	71	131	58	2.33	0.47	46.55	
6	تعقد المكتبة منتديات، وندوات تعليمية، وبحثية مبتكرة.	27	45	104	74	46	2.77	0.55	55.47	
7	تشارك المكتبة في برامج للتميز داخل المكتبة أو خارجها.	20	28	102	81	65	2.52	0.50	50.34	
8	الحرص على تقديم برامج، وخدمات لم يسبق لها المنافسون.	17	42	86	99	52	2.57	0.51	51.42	
9	تسعى المكتبة إلى تعزيز الابتكار في مجال العمليات، والخدمات التي تقدمها.	10	24	93	113	56	2.39	0.48	47.77	
10	تسهم الأفكار الابتكارية في كسب مستفيدين جدد.	8	27	72	126	63	2.29	0.46	45.88	
11	السعي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، والمبتكرة.	9	15	75	120	77	2.19	0.44	43.72	
12	تمتلك المكتبة أفراداً لديهم القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة.	3	22	70	123	78	2.15	0.43	43.04	
	إجمالي البعد الرابع- الابتكار	143	314	956	1378	761	2.35	0.47	47.05%	

بتحليل بيانات الجدول رقم (9) اتضح أن النسبة المئوية الموزونة قد تراوحت ما بين 40.68% إلى 55.47%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (6)، وهي تشير إلى اهتمام المكتبات بعقد المنتديات، والندوات التعليمية، والبحثية المبتكرة، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (2)؛ مما يعكس زيادة اهتمام المكتبات بتبني سياسات تقديم أفكار مبتكرة، وخدمات جديدة تتناسب مع احتياجات، ورغبات المجتمع، والمستفيدين، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الرابع (الابتكار) لاستراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط 47.05%، وهي نسبة تعبر عن مستوى (منخفض).

5/1/3 نتائج السؤال الخامس وتفسيره:

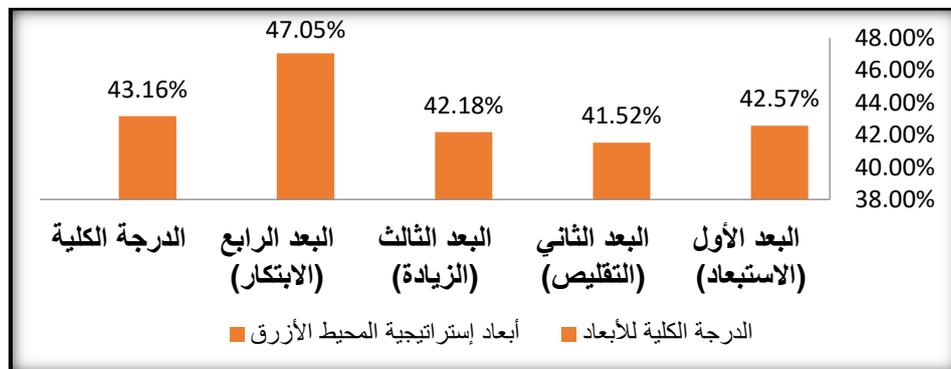
ينص السؤال الخامس من تساؤلات الدراسة على: ما الدرجة الكلية لتوافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسيوط؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على بنود مقياس استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، ويمكننا تلخيص درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، من خلال الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموزونة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = 296)

م	الأبعاد	التقديرات					الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون
		درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة جدًا	الدرجة المقدره		
1	إجمالي البعد الأول- الاستبعاد	97	168	683	1082	930	2.13	42.57%
2	إجمالي البعد الثاني- التقليل	81	210	732	1722	1103	2.08	41.52%
3	إجمالي البعد الثالث- الزيادة	85	299	1378	2573	1585	2.11	42.18%
4	إجمالي البعد الرابع- الابتكار	143	314	956	1378	761	2.35	47.05%
	الإجمالي	406	991	3749	6755	4379	2.16	43.16%

يوضح الجدول رقم (10) أن جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تتوافر بدرجة (منخفضة) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ حيث توافر بُعد (الابتكار) بنسبة 47.05%، وهي أعلى نسبة بالنسبة للأبعاد الأربعة، يليه بُعد (الاستبعاد) بنسبة 42.57%، ثم يليه في ذلك بنسبة طفيفة بُعد (الزيادة) محققًا نسبة 42.18%، وأخيرًا بُعد (التقليل)، وبلغت نسبة توافره 41.52%، وهذا يدل على أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى اهتمام، وتطبيق فعال بما يضمن التغيير للأفضل، وتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على خلق محيط هادئ، وبيئة عمل زرقاء بعيدة عن التنافس الدامي، و/أو الشرس (المحيط الأحمر).

ويعكس الشكل رقم (1) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.



شكل رقم (1) إجمالي النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والدرجة الكلية في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط

2/3 نتائج اختبار فروض الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج اختبار فروض الدراسة الخاصة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات العاملين بالمكتبات عينة الدراسة، وذلك وفقاً لمجموعة من المتغيرات، وهي: (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة العمل، مدة الخبرة).

1/2/3 نتائج الفرض الأول، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير النوع على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف النوع على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، أمكن للباحث معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول رقم (11) تلك الفروق وفق متغير النوع.

جدول رقم (11) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار (ت) وفق اختلاف متغير النوع (ذكور/إناث) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن=296)

اتجاه الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	إناث (ن=173)		ذكور (ن=123)		المتغيرات
			ع	م	ع	م	
-	غير دال	0.731	6.19	21.51	6.40	20.97	البُعد الأول- الاستبعاد
-	غير دال	0.689	7.38	27.24	7.48	26.63	البُعد الثاني- التقليل
الإناث	0.01	2.222	10.91	43.38	11.15	40.50	البُعد الثالث- الزيادة
الإناث	0.01	2.747	8.10	29.34	8.46	26.67	البُعد الرابع- الابتكار
-	غير دال	1.950	28.90	121.47	29.49	114.76	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن تأثير اختلاف متغير النوع على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) على بعض المتغيرات؛ حيث بلغت قيمة (ت) (2.222، 2.747) لمتغيري الزيادة، والابتكار، وكانت الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاه الإناث مقارنة بالذكور في حين بلغت قيمة (ت) (0.731، 0.689، 1.950) على التوالي لمتغيرات الاستبعاد، والتقليل، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير النوع على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق الكلية، ويُعدي الاستبعاد، والتقليل لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

2/2/3 نتائج الفرض الثاني، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الفئة العمرية على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف الفئة العمرية على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، أمكننا معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل التباين الأحادي (2*4)، ويوضح ذلك الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف الفئة العمرية لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن = 296)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول- الاستبعاد	بين المجموعات	121.933	3	40.644	1.033	غير دال
	داخل المجموعات	11488.229	292	39.343		
	المجموع	11610.162	295			
البُعد الثاني- التقليل	بين المجموعات	412.237	3	137.412	2.537	غير دال
	داخل المجموعات	15813.709	292	54.157		
	المجموع	16225.946	295			
البُعد الثالث- الزيادة	بين المجموعات	525.134	3	175.045	1.430	غير دال
	داخل المجموعات	35733.014	292	122.373		
	المجموع	36258.149	295			
البُعد الرابع- الابتكار	بين المجموعات	33.651	3	11.217	0.160	غير دال
	داخل المجموعات	20512.727	292	70.249		
	المجموع	20546.378	295			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3261.191	3	1087.064	1.271	غير دال
	داخل المجموعات	249696.958	292	855.127		
	المجموع	252958.149	295			

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن تأثير اختلاف متغير الفئة العمرية على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال)؛ حيث بلغت قيمة (ف) (1.033، 2.537، 1.430، 0.160، 1.271) على التوالي لمتغيرات الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير الفئة العمرية على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

3/2/3 نتائج الفرض الثالث، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق المؤهل العلمي على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، تم معالجة البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي (2*4)، ويبين ذلك الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن = 296)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول- الاستبعاد	بين المجموعات	405.415	4	101.354	2.632	0.05 دال
	داخل المجموعات	11204.747	291	38.504		
	المجموع	11610.162	295			
البُعد الثاني- التقليل	بين المجموعات	629.146	4	157.287	2.935	0.05 دال
	داخل المجموعات	15596.800	291	53.597		
	المجموع	16225.946	295			

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الثالث- الزيادة	بين المجموعات	1747.445	4	436.861	3.684	0.01 دال
	داخل المجموعات	34510.704	291	118.593		
	المجموع	36258.149	295			
البُعد الرابع- الابتكار	بين المجموعات	937.047	4	234.262	3.476	0.01 دال
	داخل المجموعات	19609.332	291	67.386		
	المجموع	20546.378	295			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12323.130	4	3080.783	3.726	0.01 دال
	داخل المجموعات	240635.018	291	826.924		
	المجموع	252958.149	295			

باستقراء الجدول الرقم (13) نلاحظ أن تأثير اختلاف متغير المؤهل العلمي على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً)؛ حيث بلغت قيمة (ف) (2.632، 2.935، 3.684، 3.476، 3.726) على التوالي لمتغيرات الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (دالة) إحصائياً ما بين 0.05 إلى 0.01؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير المؤهل العلمي على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، وللتعرف على طبيعة، واتجاه الفروق أمكن التحقق من اتجاه الفروق بين المجموعات الفرعية باستخدام اختبار LSD كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) المقارنات الثنائية باستخدام اختبار LSD وفق اختلاف متغير المؤهل العلمي على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (ن = 296)

المتغيرات	المقارنات الثنائية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	اتجاه الفروق
البُعد الأول- الاستبعاد	دبلوم المكتبات والمعلومات	3.60954-	1.40297	0.01	مؤهل متوسط
	بكالوريوس أو ليسانس	3.84658-	1.30232	0.01	بكالوريوس أو ليسانس
	ماجستير	5.98718-	2.81039	0.05	ماجستير
البُعد الثاني- التقليص	دبلوم المكتبات والمعلومات	4.21324-	1.65526	0.01	مؤهل متوسط
	بكالوريوس أو ليسانس	4.13666-	1.53651	0.01	بكالوريوس أو ليسانس
	ماجستير	9.17949-	3.31577	0.01	ماجستير
البُعد الثالث- الزيادة	دبلوم المكتبات والمعلومات	5.62317-	2.46221	0.05	مؤهل متوسط
	بكالوريوس أو ليسانس	7.50451-	2.28557	0.001	بكالوريوس أو ليسانس
	ماجستير	14.39744-	4.93223	0.01	ماجستير
البُعد الرابع- الابتكار	دبلوم المكتبات والمعلومات	5.13875-	1.85601	0.01	مؤهل متوسط
	بكالوريوس أو ليسانس	5.71573-	1.72285	0.001	بكالوريوس أو ليسانس
	ماجستير	7.79487-	3.71790	0.05	ماجستير
الدرجة الكلية	دكتوراة	10.12821-	3.71790	0.01	دكتوراة
	دبلوم المكتبات والمعلومات	18.58471-	6.50171	0.01	مؤهل متوسط
	بكالوريوس أو ليسانس	21.20348-	6.03527	0.001	بكالوريوس أو ليسانس
	ماجستير	37.35897-	13.02404	0.05	ماجستير

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن هناك فروقاً جوهرية بين المجموعات الفرعية وفق اختلاف متغير المؤهل العلمي على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط على متغيرات: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق على التوالي، وقد تم اقتصار المقارنات الثنائية على المجموعات الدالة، وحذف المقارنات غير الدالة، وكانت جميع الفروق (دالة) عند مستوى دلالة يتراوح ما بين 0.05 إلى 0.001 عند المقارنة بين الحاصلين على دبلوم المكتبات والمعلومات مقارنة بالحاصلين على المؤهل المتوسط، والبكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، والدكتوراه، وكانت الفروق جميعها في اتجاه مجموعات الحاصلين على المؤهل المتوسط، والبكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، والدكتوراه، ويتضح كذلك أن مؤهل الدكتوراه دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) في البعد الرابع (الابتكار).

4/2/3 نتائج الفرض الرابع، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير التخصص على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف التخصص (المكتبات والمعلومات/ تخصص آخر) على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، تم معالجة البيانات باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول رقم (15) تلك الفروق وفق متغير التخصص.

جدول رقم (15) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار (ت) وفق اختلاف متغير التخصص لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن = 296)

المتغيرات	ذكور (ن=123)		إناث (ن=173)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	ع	م	ع	م			
البُعد الأول- الاستبعاد	6.21	21.80	6.29	21.06	0.975	غير دال	-
البُعد الثاني- التقليص	7.58	27.56	7.32	26.73	0.913	غير دال	-
البُعد الثالث- الزيادة	10.80	42.40	11.22	42.16	0.182	غير دال	-
البُعد الرابع- الابتكار	8.50	27.19	8.17	28.87	1.656	غير دال	-
الدرجة الكلية	29.43	118.95	29.12	118.81	0.040	غير دال	-

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن تأثير اختلاف متغير التخصص (المكتبات والمعلومات/ تخصص آخر) على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال)؛ حيث بلغت قيمة (ت) (0.975، 0.913، 0.182، 0.040، 1.656) على التوالي لمتغيرات الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير التخصص الدقيق على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق الكلية، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

5/2/3 نتائج الفرض الخامس، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير طبيعة العمل على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف طبيعة العمل على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، أمكننا معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل التباين الأحادي (2*4)، ويوضح ذلك الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف طبيعة العمل لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن = 296)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول- الاستبعاد	بين المجموعات	17.513	3	5.838	0.147	غير دال
	داخل المجموعات	11592.649	292	39.701		
	المجموع	11610.162	295			
البُعد الثاني- التقليل	بين المجموعات	49.981	3	16.660	0.301	غير دال
	داخل المجموعات	16175.965	292	55.397		
	المجموع	16225.946	295			
البُعد الثالث- الزيادة	بين المجموعات	193.073	3	64.358	0.521	غير دال
	داخل المجموعات	36065.076	292	123.511		
	المجموع	36258.149	295			
البُعد الرابع- الابتكار	بين المجموعات	22.817	3	7.606	0.108	غير دال
	داخل المجموعات	20523.561	292	70.286		
	المجموع	20546.378	295			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	216.081	3	72.027	0.083	غير دال
	داخل المجموعات	252742.067	292	865.555		
	المجموع	252958.149	295			

باستقراء الجدول رقم (16) نلاحظ أن تأثير اختلاف متغير طبيعة العمل على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال)؛ حيث بلغت قيمة (ف) (0.147، 0.301، 0.521، 0.108، 0.083) على التوالي لمتغيرات: الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير طبيعة العمل على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

6/2/3 نتائج الفرض السادس، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير مدة الخدمة على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف طبيعة العمل على مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، تم معالجة البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي (2*4)، ويوضح ذلك الجدول رقم (17).

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف مدة الخدمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ن = 296)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول- الاستبعاد	بين المجموعات	138.842	4	34.710	0.881	غير دال
	داخل المجموعات	11471.320	291	39.420		
	المجموع	11610.162	295			
البُعد الثاني- التقليل	بين المجموعات	581.031	4	145.258	2.702	غير دال
	داخل المجموعات	15644.915	291	53.763		
	المجموع	16225.946	295			

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الثالث- الزيادة	بين المجموعات	457.509	4	114.377	0.930	غير دال
	داخل المجموعات	35800.640	291	123.026		
	المجموع	36258.149	295			
البُعد الرابع- الابتكار	بين المجموعات	16.985	4	4.246	0.060	غير دال
	داخل المجموعات	20529.393	291	70.548		
	المجموع	20546.378	295			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2591.681	4	647.920	0.753	غير دال
	داخل المجموعات	250366.468	291	860.366		
	المجموع	252958.149	295			

يتبين من الجدول الرقم (17) أن تأثير اختلاف متغير مدة الخدمة على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال)؛ حيث بلغت قيمة (ف) (0.881، 2.702، 0.930، 0.060، 0.753) على التوالي لمتغيرات: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير مدة الخدمة على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

3/3 معوقات استراتيجية المحيط الأزرق بمكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها:

- فيما يلي أهم معوقات استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي يمكن تحديدها في عدة نقاط:
- ❖ التمسك بالآراء، والأفكار التقليدية، واتباع الأسلوب التقليدي في إدارة المكتبات؛ مما يعوق ابتكار القيمة للمكتبة.
 - ❖ البيروقراطية في اتخاذ القرارات، والتعسف في تنفيذها.
 - ❖ عدم توافر الظروف المناسبة على المستوى المادي للمكتبات، مع عدم وجود حافز مادي مجزٍ للعاملين بها.
 - ❖ عدم وجود الحافز المعنوي للعاملين، فالجميع في المستوى نفسه دون تمييز بغض النظر عن المجتهد، وغير المجتهد.
 - ❖ افتقاد التطوير التنظيمي للعمل بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
 - ❖ عدم توافر ميزانية مناسبة؛ لتحسين، وتطوير نظم إدارة المعلومات، وقواعد البيانات، والمكتبات الرقمية، والمواقع الإلكترونية لمكتبات الجامعة.
 - ❖ البطء في تطوير الإمكانيات، ودعم الأفراد؛ مما يؤدي إلى عدم تحقيق الإبداع بالدرجة المطلوبة في العمل.

4/3 المقترحات التي قد تسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمكتبات جامعة أسيوط:

- أما عن أبرز المقترحات التي اقترحها العاملون بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، والتي قد تسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمكتبات الجامعة، فيمكننا تلخيصها فيما يأتي:
- ✦ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والتكنولوجية المتاحة، وتنسيقها بأفضل الطرق الممكنة، لتحقيق الإفادة القصوى منها؛ بهدف تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.
- ✦ زيادة الميزانية المخصصة لمكتبات كليات ومعاهد الجامعة.
- ✦ تحديد أهداف، ومهام واضحة لجميع العاملين تساعد على الابتكار، وتشجيع العاملين على تنمية أفكارهم، والتركيز على تطبيق الأفكار التطويرية.
- ✦ خلق بيئة تنافسية بين العاملين، وإعطائهم مساحة من الحرية في العمل، وتحفيزهم مادياً، و/أو معنوياً، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ✦ سعي المديرين نحو خلق بيئة عمل تعاونية ابتكارية تشجع، وتحث العاملين على أداء عملهم في تلك البيئة الجديدة.
- ✦ تطبيق حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه العمل.
- ✦ عقد دورات تنمية مهارات العاملين بمكتبات الجامعة، وتأهيلهم بصفة مستمرة؛ للوقوف على أحدث المستجدات التي آلت إليها المهنة.
- ✦ القيام بزيارات لبعض المكتبات المتطورة؛ للوقوف على التطورات التكنولوجية المستخدمة في تلك المكتبات، ومحاولة ابتكار القيمة في مكتبات الجامعة.
- ✦ الاهتمام بالتطورات التكنولوجية، والسعي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، والمبتكرة.
- ✦ اقتناء كل ما هو جديد من وسائل المعرفة المقروءة، والمسموعة، والمرئية.
- ✦ الحرص على تقديم خدمات غير مسبوقه للمكتبة؛ بهدف جذب مستفيدين جُدد.

0/4 نتائج الدراسة:

- أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تُعدُّ انعكاساً مباشراً لتساؤلاتها، وأهدافها، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:
- ✦ يُعدُّ مصطلح "استراتيجية المحيط الأزرق" (BOS) Blue Ocean Strategy من المصطلحات الجديدة التي لم يتطرق إليها أحد الباحثين من قبل في تخصص المكتبات والمعلومات حتى وقت إعداد الدراسة، على حد علم الباحث، وإنما تم التطرق إليها في الإنتاج الفكري العربي والأجنبي في الكثير من القطاعات المختلفة، مثل: القطاع التعليمي، والقطاع الصناعي، والقطاع الصحي، والقطاع المصرفي، والقطاع السياحي، وقطاع الطيران، وقطاع الموانئ، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - ✦ استراتيجية المحيط الأزرق أصبحت اليوم استراتيجية عالمية فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، وتأتي كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية تقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء إستراتيجيتها، والسعي إلى ابتكار القيمة معتمدة في ذلك على التفكير الإبداعي، والابتكاري؛ لتحقيق التميز، والبحث عن جديد لم يقدمه المنافسون بعد بدلا من الاستراتيجيات التي تبحث عن البقاء والاستمرار فقط.

- ❖ حاولت الدراسة تقديم تعريف إجرائي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهو: أنها إحدى إستراتيجيات الإدارة الحديثة، والتي تبحث عن مسارات تساعدها على الخروج من المنافسة الشرسة (المحيط الأحمر)، والبحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون (المحيط الأزرق) من خلال ابتكار القيمة.
- ❖ تتوفر جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة (منخفضة) في مكنتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ حيث توافر بُعد (الابتكار) بنسبة 47.05%، وهي أعلى نسبة بالنسبة للأبعاد الأربعة، يليه بُعد (الاستبعاد) بنسبة 42.57%، ثم يليه في ذلك بنسبة طفيفة بُعد (الزيادة) محققاً نسبة 42.18%، وأخيراً بُعد (التقليص)، وبلغت نسبة توافره 41.52%.
- ❖ بلغت النسبة الإجمالية لتوافر جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكنتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط 43.16% بمستوى (منخفض)، وهذا يدل على أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة مكنتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى اهتمام، وتطبيق فعال بما يضمن التغيير للأفضل، وتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على خلق محيط، وبيئة عمل هادئة (المحيط الأزرق) بعيدة عن التنافس الدامي، والشرس (المحيط الأحمر).
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمكنتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، وفقاً لمجموعة من المتغيرات، وهي: (الفئة العمرية- التخصص الدقيق- طبيعة العمل- الخبرة)؛ مما لا يؤثر على الدرجة الكلية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.
- ❖ تأثير اختلاف متغير النوع على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكنتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) لمتغيري الزيادة، والابتكار، وكانت الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاه الإناث مقارنة بالذكور في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الاستبعاد، والتقليص، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق، وكانت الفروق جميعها قيماً (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير النوع على درجات مقياس استراتيجية المحيط الأزرق الكلية، وبُعدي الاستبعاد، والتقليص لدى عينة الدراسة من العاملين بمكنتبات جامعة أسيوط.
- ❖ توجد فروق جوهرية بين المجموعات الفرعية وفق اختلاف متغير المؤهل العلمي على درجات مقياس أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لدى عينة الدراسة من العاملين بمكنتبات جامعة أسيوط على متغيرات: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، والدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق على التوالي، وكانت جميع الفروق (دالة) عند مستوى دلالة يتراوح ما بين 0.05 إلى 0.001 عند المقارنة بين الحاصلين على دبلوم المكنتبات والمعلومات مقارنة بالحاصلين على المؤهل المتوسط، والبكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، والدكتوراة، وكانت الفروق جميعها في اتجاه مجموعات الحاصلين على المؤهل المتوسط، والبكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، والدكتوراة.
- ❖ تركز استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة، ونظراً لأن بُعد الابتكار يُعد هو البُعد الأعلى نسبة من حيث توافره في مكنتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بالنسبة للأبعاد الأربعة على الرغم من أن نسبة توافره جاءت بدرجة منخفضة؛ ولكن يُعد هذا في حد ذاته مؤشراً جيداً إلى إمكانية تطوير المكنتبات مجتمع الدراسة، وتحسينها؛ للسعي نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المستقبل القريب.

0/5 توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي آلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات قد تسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المكتبات الأكاديمية بشكل عام، ومكتبات جامعة أسيوط بشكل خاص.
- ❖ التأكيد على تبني تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على مستوى كافة مؤسسات المعلومات عامة، والمكتبات الجامعية خاصة كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية معتمداً على التفكير الإبداعي، والابتكاري الذي يحقق التميز للمؤسسة.
 - ❖ اتجاه الإدارة العليا، ومتخذو القرار في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط نحو التغيير للأفضل، والبحث المستمر عن ابتكار القيمة، من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق.
 - ❖ الاهتمام بكل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: (الاستبعاد، النقل، الزيادة، الابتكار) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لتطوير واقعها، وتحسين مستقبلها.
 - ❖ الاهتمام بزيادة الجودة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط في كل من العمليات، وخدمات المعلومات، وكسب ثقة المستفيدين.
 - ❖ محاولة تقليل الأخطاء الداخلية، والخارجية مع استبعاد كافة الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل.
 - ❖ تبني مكتبات مجتمع الدراسة سياسات تقديم أفكار، وخدمات جديدة تتناسب مع رغبات المجتمع، واحتياجات المستفيدين.
 - ❖ التركيز على تحسين ظروف العمل، والعاملين كأحد العوامل الرئيسية في خلق الرغبة لدى العاملين في التغيير، والإبداع، والابتكار.
 - ❖ زيادة التأهيل، والتدريب لجميع المستويات الإدارية بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لصقل خبراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتوجيه أنظارتهم نحو تحقيق التميز من خلال ابتكار القيمة، وتقديم خدمات مميزة، ومبتكرة لمجتمع المستفيدين منها.
- كما يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول قيادة المحيط الأزرق في المكتبات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بشكل خاص؛ نظراً لافتقار الإنتاج الفكري العربي في التخصص لهذا الموضوع، وفتح آفاق جديدة من المناقشات حول استراتيجية المحيط الأزرق.

المراجع:**أولا - المراجع العربية:**

- آل مسلط، محمد أحمد علي و حويجي، محمد أحمد غريب السيد. (2021). تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، 41 (1)، 23-53.
- أباطة، وليد عباس محمود، و خليل، رشا أحمد محمد. (2019). استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق المنتج السياحي الثقافي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة: جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق، 13 (2)، 557-574.
- أبو حسنة، خالد محمد سليم. (2018). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (3)، 822-842.
- أبو حلالة، عماد الدين محمد عياد سعد. (2018). دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع اللببية للحديد والصلب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (2)، 323-344.
- أبو حلالة، عماد الدين محمد عياد سعد. (2018). دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع اللببية للحديد والصلب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (2)، 34-366.
- أبو يوسف، إيمان عوني. (2019). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. الجامعة الإسلامية، غزة، 114 ص.
- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، 40 (11)، 173-199.
- البياتي، فائز غازي عبد اللطيف و سعيد، عباس محمد حسين. (2016). الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين. مجلة كلية المأمون: كلية المأمون الجامعة، ع 27، 125-158.
- الثبيتي، محمد بن عثمان. (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 187 (3)، 449-501.
- الدياسطي، مروة بكر مختار. (2020). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، 20 (1)، 1-70.
- السويد، محمد خالد و القرني، أحمد محمد. (2020). مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في مدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40 (3)، 113 - 132.

- الطاهر، توابتية، و براهمي، خالد. (2017). مدى توفر أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في مجمع صيدال "المديرية العامة". مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية: جامعة العربي التبسي تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 2، 207-224.
- المشني، نانسي داود علي. (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبل للصناعات الغذائية: دراسة حالة. جامعة الشرق الأوسط، عمان. 158 ص.
- بلالي، أحمد بن عبد الرحمن. (2018). من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: جامعة لونيبي علي البليدة 2- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ع 19، 15-32.
- بلوط، شيماء خير الدين حسين. (2019). التطبيقات الدعوية لنظرية المحيط الأزرق. مجلة العلوم الشرعية واللغة العربية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 4 (1)، 285-331.
- بن زايد، سارة و كورتل، فريد. (2017). التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية. دراسات: جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ع 51، 113-120.
- بيومي، نبيهة محمود. (2020). قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية. مجلة بحوث الشرق الأوسط: جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط، ع 56، 1-32.
- جردات، ناصر، عمرو، مهند سعيد، و الزير، عماد داود. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات: جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 20 (2)، 121-140.
- جلال، أبو بكر أحمد صديق و متولي، التهامي محمد إبراهيم. (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS. مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية - كلية التربية، 34 (4)، 66-157.
- حسين، وسام علي. (2020). مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 21 (1)، 34-52.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية : جامعة سوهاج-كلية التربية، ج76، 2031-2095.
- رؤوف، رعد عدنان. (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى. تنمية الراشدين : جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، 32 (98)، 317-335.
- شوقي، قبطان. (2021). تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة. مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 11 (4)، 243-260.

- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (2021). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 22 (6)، 1-65.
- 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، 8 (3)، 539-561.
- قاسم، سعد وعد الله و محمد، سعيد عبد الله. (2013). مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل. تنمية الرفادين: جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، مج35، 39-55.
- قاسمي، كمال و دخان، حسينة. (2016). متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية: حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية : جامعة زيان عاشور بالجلفة، ع 29، 169-183.
- محمد، حنان أحمد الروبي. (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، 19 (1)، 129-218.
- مداح، مراد و العيداني، إلياس. (2020). منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال : دراسة حالة فنادق Citizen M مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 10 (1)، 266-285.
- منصور، شيماء صابر عبد الكريم و رجب، جيهان عبد المنعم. (2016). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع 4، 213-229.
- ميلود، برني و مشري، فريد. (2019). دور أدوات التحليل وفق مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية : جامعة العربي بن مهدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، 6 (4)، 64-83.
- نصور، ريزان. (2016). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث، 38 (28)، 43-64.
- هاني، إبراهيم رسول، و شاكر، عصام محمد رضا. (2016). المعرفة السوقية وعلاقتها باستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية - جمهورية العراق. المؤتمر العلمي الدولي: النظرة المستقبلية لمنشآت الأعمال في ضوء التطورات التكنولوجية: مركز معرفة الإنسان للدراسات والأبحاث والنشر والتوزيع، عمان: مركز معرفة الإنسان للدراسات والأبحاث والنشر والتوزيع وحلق للتدريب والاستشارات والتسويق، 319-335.
- هنية، تامر زهير. (2019). مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بدري وهنية. الجامعة الإسلامية، غزة، 123 ص.

ثانيا - المراجع الأجنبية

- Camarero-Orive, A. (2021). Use of the Blue Ocean Strategy to obtain ports 4.0. *Ingeniería y Competitividad*, 23 (1), 1–15.
- Camelo Batista, G. H., da Silva Junior, I. G., & de Souza, R. A. C. (2012). Experimentação Da Estratégia Do Oceano Azul Na Concepção De Produtos De Software. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3 (2), 146–162.
- Didukh, S., & Aoun, V. (2019). Application of the “Blue Ocean” Strategy in Ukrainian Winemaking Industry. *Food Industry Economics*, 11 (1), 49–58.
- Dinçer, H., Baykal, E., & Yüksel, S. (2019). Innovative capacity-based approach to blue ocean strategies of family firms: An IT2 fuzzy hybrid decision-making analysis for potential investors. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 37 (6), 8459–8470.
- Gómez Valdés, S., Galleguillos Peralta, L., & Ramis Lanyon, F. (2015). Modelo De Innovación Estratégico De Negocios Aplicado a Viviendas De Madera en Chile. *Revista Ingeniería Industrial*, 14 (3), 65–79.
- Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- Mourtzikou, A., Stamouli, M., Hitou, P., Athanasiadis, E., & Pouliakis, A. (2016). The implementation of the Blue Ocean business strategy in health care. *ArheiaEllenikesIatrikes*, 33 (5), 699-707.
- Randall, M. Robert. (2015). W. Chan Kim and Renée Mauborgne dispel blue ocean myths, *Strategy & Leadership*, 43 (2), 11-14
- Rawabdeh, Ibrahim, Raqab, Alaa, Al-Nimri, Dana & Haddadine, Shuruq. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function. *Jordan Journal of Business Administration*, 8 (2), 390–407.
- Ying, Hsu, & Jian-Hao, Lin. (2014). Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, 1–23.

ملحق رقم (1) الاستبيان**القسم الأول- البيانات الأساسية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب وكتابة
البيانات اللازمة:**

الاسم (اختيارياً):

اسم الكلية التابع لها المكتبة:

النوع: ذكر أنثى السن: أقل من 30 عامًا من 30-39 عامًا من 40-49 عامًا 50 عامًا فأكثر المؤهل العلمي: مؤهل متوسط بكالوريوس أو ليسانس دبلوم مكنتبات ومعلوماتماجستير دكتوراة التخصص الدقيق: مكنتبات ومعلومات تخصص آخر اذكره

الإدارة أو القسم:

طبيعة العمل: إداري عمليات فنية تقني أخرى اذكرها

المسمى الوظيفي:

مدة الخدمة: أقل من 5 أعوام من 5 - لأقل من 10 أعوام من 10-لأقل من 15 عامًا من 15- لأقل من 20 عامًا من 20 عامًا فأكثر

القسم الثاني- فقرات الاستبانة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق معها:

- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

أولاً- (الاستبعاد): يعني إزالة العناصر غير الضرورية التي تضخم التكلفة النهائية سواء كان استبعاد في مختلف العمليات، أو الكوادر البشرية، أو المواد، والآلات، والأجهزة، والمعدات غير الضرورية، وكل ما لا يسهم في تحقيق المنفعة للمكتبة.

م	العبارة	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا
1	يتم استبعاد المصروفات غير الضرورية التي تضخم التكلفة.					
2	تقوم المكتبة باستبعاد جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل.					
3	تتخلص المكتبة من الأفكار غير القابلة للتطبيق.					

م	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
4	يتم استبعاد الآلات، والأجهزة، والمعدات غير الضرورية.					
5	نحرص على الابتعاد عن نمطية الأداء لدى كافة العاملين.					
6	نقوم بالاستغناء عن البيروقراطية في العمل.					
7	نسعى للتخلص من العمليات غير المجدية بالعمل.					
8	نقوم بالاستغناء عن الكوادر البشرية غير ذات الكفاءة.					
9	يتم التواصل مع كافة المستويات الإدارية؛ لتحديد الأنشطة المراد إزالتها.					
10	تعد سياسة المكتبة المطبقة في الاستبعاد سياسة ناجحة بشكل عام.					

ثانياً- التقليل: هو اتباع منهجية لخفض الأعمال، والممارسات غير المهمة، وتقليل العمليات غير الضرورية بالمكتبة قدر الإمكان؛ مما ينعكس إيجاباً على حجم التكلفة الكلية.

م	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1	تحاول المكتبة تقليل الأخطاء الداخلية، والخارجية؛ لكسب ثقة المستفيدين.					
2	تسعى المكتبة لتخفيض المدة الزمنية في تقديم خدماتها.					
3	يتم تقليص الأنشطة، والخدمات غير الضرورية.					
4	يتم التواصل مع كافة المستويات الإدارية؛ لتحديد الأنشطة، والخدمات المراد تقليصها.					
5	الحد من الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية.					
6	محاولة تخفيض التكاليف بشكل عام.					
7	العمل على التخفيض من المركزية في اتخاذ القرارات.					
8	التقليل من المخاطر، والتهديدات، والأزمات المحتملة.					
9	تسعى المكتبة نحو عدم تسرب الكفاءات البشرية.					
10	تحاول المكتبة التقليل من الهدر في الوقت، والجهد المبذول في عملياتها، وخدماتها.					
11	تحاول المكتبة الحد من طول الإجراءات الإدارية، والروتينية بشكل عام.					
12	التوزيع العادل للمهام على العاملين بالمكتبة؛ بهدف تقليص فجوات الأداء بينهم.					
13	تعد سياسة التقليل جيدة وناجحة في المكتبة.					

ثالثاً- الزيادة: تعني زيادة العناصر التي يحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على جودة العمليات، والخدمات المطلوبة وفق احتياجات المستفيدين.

م	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1	تهتم المكتبة بزيادة الجودة في عملياتها، وخدماتها، وأنشطتها.					
2	التركيز على كسب رضا وثقة المستفيدين.					
3	السعي نحو زيادة سرعة وانتشار المعلومات في الوقت المناسب للمسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة.					
4	العمل على زيادة الخطط المستقبلية للتدريب، والتأهيل، والدورات التكوينية للموظفين، وتنمية مهاراتهم باستمرار.					
5	نسعى لزيادة التكامل بين وحدات، وأقسام المكتبة، وزيادة المرونة في العمل.					
6	تقوم المكتبة بزيادة الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة.					
7	الحرص على زيادة الإمكانيات المادية، والمعنوية، والتقنية اللازمة.					
8	التركيز على تطبيق الأفكار، والاقتراحات التطويرية.					
9	زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
10	الحرص على تحسين وتطوير نظم إدارة المعلومات (قواعد بيانات، مكتبات رقمية، مواقع إلكترونية... الخ).					

م	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
11	توسيع نطاق التطوير التنظيمي للعمل بما يتناسب مع المتطلبات الحالية للتحويل الرقمي.					
12	العمل على زيادة تطوير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات المساعدة في التطوير.					
13	تحاول إدارة المكتبة زيادة صلاحية التفويض على المستويات الإدارية الثلاثة: (العليا- الوسطى- الإشرافية).					
14	محاولة توسيع نطاق المستفيدين الحاليين، والمتوقعين للإفادة من خدمات المكتبة.					
15	التركيز على زيادة قنوات الاتصال، وإقامة تحالفات استراتيجية بين مكتبات الجامعة.					
16	الحرص على الوضوح، والشفافية، والواقعية في توزيع المهام، والأنشطة.					
17	زيادة مساهمة المكتبة في الأنشطة البنائية المختلفة.					
18	المصداقية في التعامل الرسمي، وغير الرسمي.					
19	الاهتمام بوجود آليات؛ لربط الخدمات التي تقدمها المكتبة بأهداف الجامعة.					
20	الاهتمام بتمكين القادة المميزين، وتنمية مهاراتهم باستمرار.					

رابعا- الابتكار: هو امتلاك القدرة على التجديد، والتكيف السريع مع التطورات، والمتغيرات البيئية من خلال محاولة التوصل لأفكار جديدة، وطرق مبتكرة لتقديم الخدمات، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات واقعية تحظى برضا المستفيدين.

م	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1	تعمل الإدارة على خلق بيئة ابتكارية تشجع العاملين على أداء أعمالهم.					
2	تتبنى المكتبة سياسات تقديم أفكار، وخدمات جديدة تتناسب مع حاجات، ورغبات المجتمع، والمستفيدين.					
3	يتم تشجيع، ودعم الموهوبين من الطلاب، والعاملين على نشر ابتكاراتهم.					
4	توجد بالمكتبة جهة أو إدارة مسنولة عن الابتكار، والإبداع، والتجديد.					
5	يتم تطبيق حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه العمل.					
6	تعقد المكتبة منتديات، وندوات تعليمية، وبحثية مبتكرة.					
7	تشارك المكتبة في برامج للتميز داخل المكتبة أو خارجها.					
8	الحرص على تقديم برامج، وخدمات لم يسبق لها المنافسون.					
9	تسعى المكتبة إلى تعزيز الابتكار في مجال العمليات، والخدمات التي تقدمها.					
10	تسهم الأفكار الابتكارية في كسب مستفيدين جدد.					
11	السعي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، والمبتكرة.					
12	تمتلك المكتبة أفرادا لديهم القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة.					

- برأيكم ما أهم المقترحات لتحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسبوت من وجهة نظرك؟

.....

- برأيكم ما معوقات تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكتبات جامعة أسبوت من وجهة نظرك؟

.....

