

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

فصلية علمية محكمة - مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط
الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
في جامعة الكويت

Applying the Blue Ocean Leadership
Strategy to Improve Academic and
Leadership Performance: View Point
of Kuwait University Faculty

سلطان غالب الديحاني

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الكويت

هدى أحمد الكندري

وزارة التربية - دولة الكويت



جامعة الكويت
KUWAIT UNIVERSITY

مجلس
النشر العلمي

ISSN: 1560 - 5248

الرسالة 646 - الحولية 44

1445 هـ/يونيو 2024 م

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

فصلية علمية محكمة تتضمن مجموعة من الرسائل
تعنى بنشر الموضوعات التي تدخل في تخصصات
العلوم الإنسانية والاجتماعية

الحوالية الرابعة والأربعون
الرسالة السادسة والأربعون بعد المئة السادسة
1445 هـ / 2024 م

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية – جامعة الكويت

الهيئة الاستشارية

- أ.د. إبراهيم السعافين
قسم اللغة العربية - الجامعة الأردنية
- أ.د. حمدي حسن أبو العينين
كلية الإعلام - جامعة مصر الدولية
- أ.د. ساري حنفي
رئيس الجمعية الدولية لعلم الاجتماع
الجامعة الأمريكية - بيروت
sh41@aub.edu.lb
- أ.د. عبد الله الوليعي
قسم الجغرافيا - جامعة الملك سعود
- أ.د. مأمون فندي
مدير معهد لندن للدراسات الإستراتيجية
المملكة المتحدة
- أ.د. سليمان حوامدة
جامعة شمال تكساس
Suliman.hawamdeh@unt.edu
- أ.د. مهى عبد المجيد زراقت
كلية الاعلام - الجامعة اللبنانية
Maha.zaraket@ul.edu.lb

هيئة التحرير

- أ.د. تغريد محمد القدسي - غبرا
رئيسة هيئة التحرير
قسم دراسات المعلومات - جامعة الكويت
Taghreed.alqdsi@ku.edu.kw
- أ.د. باقر سليمان النجار
جامعة البحرين - البحرين
أستاذ زائر بقسم الاجتماع - جامعة الكويت
baqer.alnajjar@ku.edu.kw
- أ.د. نعمان محمود أحمد جبران
جامعة إربد - الأردن
أستاذ زائر بقسم التاريخ - جامعة الكويت
numan.jubran@ku.edu.kw
- أ.د. عدنان يوسف العتوم
قسم علم النفس - جامعة اليرموك - الأردن
atoum@yu.edu.jo
- أ.د. مشاعل الحملي
قسم اللغة الإنجليزية وآدابها - جامعة الكويت
mashael.alhamly@ku.edu.kw
- د. عبد الله محمد الجسمي
قسم الفلسفة - جامعة الكويت
abdulla.hasan@ku.edu.kw
- د. إبراهيم ناجي الهدبان
قسم العلوم السياسية - جامعة الكويت
ibrahim.alhada@ku.edu.kw
- د. أحمد مبارك الحصم
قسم الجغرافيا - جامعة الكويت
ahmed.hassam@ku.edu.kw
- د. أسعد هاشم الصالح
رئيس قسم ثقافات ولغات الشرق الأوسط
جامعة أنديانا
الولايات المتحدة الأمريكية
- أ. مها إبراهيم المسعد
مديرة التحرير - جامعة الكويت
maha.almsad@ku.edu.kw

قواعد النشر في حَوَلِيَّات الآداب والعلوم الاجتماعية

- حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية: فصلية تنشرُ البحوثُ والدَّراساتِ الأصيلةَ باللغَتَيْنِ العربيَّةِ والإنجليزيَّةِ في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانيَّةِ التي يتوفر فيها ما يأتي:
- أن تُمثِّلَ الدِّراسةُ إضافةً جديدةً في حقل التَّخصُّص.
- لم يسبق نشر الدراسة بأي صورة كانت، ولم يسبق أيضاً تقديمها للنشر إلى جهة أخرى أثناء ورودها إلى الحوليات. ويلتزم الباحث بكتابة إقرار وتعهد بأن البحث المقدم لم يسبق نشره في أي وعاء نشر، أو أرسل إلى جهة أخرى.
- ألا يقل عدد كلمات الدراسة عن (15000) كلمة، شاملة المراجع والهوامش والجداول (بحدود 50 صفحة) وألا يزيد عدد الكلمات عن (60000) كلمة في حدود 200 صفحة.
- يطبع البحث بواسطة معالج النصوص Microsoft Word وعلى مسافة ونصف، وبنط 14 Simplified Arabic للبحوث باللغة العربية، وعلى مسافتين، وبنط 12 Times New Roman في حالة البحوث باللغة الإنجليزية. على أن يكون عنوان البحث معبراً عن الدراسة وبحدود 15 كلمة.
- يرفق الباحث ملخصاً للبحث، مطبوعاً باللغتين العربية والإنجليزية، في حدود (250) كلمة. على أن يحوي ملخص البحث: هدف الدراسة وأسئلتها، منهج الدراسة المستخدم، أبرز النتائج المستخلصة وأهم الاستنتاجات، إضافة إلى الكلمات الدالة (المفتاحية).
- يرفق الباحث مع البحث سيرة علمية مختصرة، مطبوعة باللغتين العربية والإنجليزية، تشمل أهم مؤلفاته وأبحاثه.
- تقدم الخرائط والأشكال والرسوم (إن وجدت) بأصولها الصالحة للطباعة بصيغة JPG، وبمستوى دقة 600 × 800.
- في حالة رغب الباحث بنشر الصور أو الخرائط أو الأشكال البيانية الملونة يلتزم بدفع تكاليفها.
- يراعي الباحث عند كتابة البحث الالتزام بالطبعة الأخيرة (السابعة) من نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7) American Psychological Association من حيث كتابة المراجع والهوامش في متن البحث، إضافة لقائمة المراجع. على الوجه الموضح أدناه.
- كتابة المرجع في المتن: اسم العائلة للمؤلف متبوعاً بفاصلة، ثم سنة النشر. (يرجى الرجوع إلى دليل التوثيق وفقاً لنظام APA7).

مثال (Courtois, 2001)

- قائمة المراجع: يرجى الرجوع إلى دليل التوثيق وفقاً لنظام (APA7) للتفاصيل.

Jones, J. (2005). Writing with style. Style Writing Journal, 12 (6),1433

ويمكن زيارة موقع APA لمعرفة القواعد الخاصة بنظام (APA7) على:

<http://www.apastyle.org>

- يجب أن تشتمل جميع البحوث على قائمة المراجع كاملة في نهاية البحث، على أن يكون بنط الكتابة بالنص الروماني (Times Roman Script).
- لمعرفة قواعد النشر وأخلاقياته الرجاء مراجعة موقع الحوليات الإلكتروني:

<http://journals.ku.edu.kw/aass>

شروط قبول البحوث في الحوليات:

- يجب أن يقدم البحث عن طريق نظام الـ OJS وليس البريد الإلكتروني؛ ليتسنى للحوليات البدء بالتقييم. - تقبل الحوليات البحوث التي تقدم إلكترونياً فقط من خلال الموقع:

<http://journals.ku.edu.kw/aass>

- لا تقبل مجلة الحوليات البحوث التي سبق نشرها بأي شكل أو وسيط.
- لا تقبل مجلة الحوليات نشر أبحاث الماجستير أو الدكتوراه أو أي مستلات منها.
- لا ترد ولا تسترجع أصول البحوث المقدمة للنشر، سواء نشرت أم لم تنشر.
- لا يجوز نشر البحوث مع جهات أخرى إلا بعد موافقة الحوليات على ذلك وإذا ثبت نشرها فستتخذ إدارة الحوليات الإجراءات القانونية المتبعة بهذا الشأن.
- يمكن للباحث نشر بحثه مع جهات أخرى، بعد الحصول على إذن كتابي سابق من رئيس التحرير، وبعد انقضاء ثلاث سنوات على نشره في الحوليات.
- يعرض البحث الذي تتوافر فيه القواعد المذكورة سابقاً وبعد موافقة هيئة التحرير، على محكمين إثنين لتقرير مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة، ويكون التحكيم ثنائي الحجب (Double Blind Review).
- ستحاول المجلة نشر البحوث بعد تحكيمها خلال مدة لا تزيد عن ستة شهور.
- تمنح المجلة للباحث ثلاثين نسخة مجانية مطبوعة من بحثه المنشور.
- ترسل جميع المراسلات الخاصة بالحوليات ما عدا البحوث، إلى رئيس التحرير عن طريق البريد الإلكتروني للمجلة.

رئيس تحرير حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية

ص.ب : 17370 الخالدية

رمز بريدي : 72454 - الكويت

P-ISSN: 1560-5248

E-ISSN: 2960-2114

<http://journals.ku.edu.kw/aass>

E-mail: aass@ku.edu.kw

كلمة رئيسة التحرير

يونيو هو الشهر الواقع منتصف العام، ولنا في مجلة حوليات الآداب والعلوم الإجتماعية يعني الحولية، العدد، الذي يصدر مع منتصف كل عام. نحن نحاول جاهدين أن نطور نظامنا ونجعله ثابتاً لتخرج أعدادنا بوقتها. وهذا تحدٍ كبير عندما نكون جزء من صناعة النشر وخاصة صناعة النشر العربية التي لا تزال تترجح تحت وطأة العالم التقليدي بينما عالم النشر الإلكتروني يتمدد ويفاجأنا يوماً بعد يوم بالجديد وخاصة في مجال الذكاء الاصطناعي وقدراته المتطورة والمتزايدة. إن تحديات النشر عديدة يضاف لها صعوبات اكتشاف عالم الإنترنت والسرقة العلمية. إنها تحديات عالم النشر السريع ولكنها تحديات عالم مجتمع المعلومات وما يمتلكه هذا العالم من تقنيات ومهارات تزيد من هذا التحدي.

في هذه الحولية ككل حولية نشرت لأن عدة رسائل. نحن نحاول المحافظة على ست رسائل ضمن الحولية الواحدة ونحن ننشر أربع حوليات في العام الواحد. أي أننا ننشر بمعدل أربع وعشرين رسالة في العام الواحد. نحن نحاول كذلك اللوج للعالمية في طبيعة النشر، المحتوى والشكل. كل هذا يضيف إلى التحديات التي نواجهها في عالم النشر.

الرسالة الأولى في هذه الحولية رقم 646 بعنوان: إمكانية تطبيق استراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت للأستاذ الدكتور سلطان غالب الديحاني من جامعة الكويت والدكتورة هدى الكندري من وزارة التربية في دولة الكويت كذلك. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الأسس النظرية والفكرية لقيادة المحيط الأزرق، وإمكانية تطبيق استراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت كإستراتيجية حديثة متبعة. كذلك تحاول الدراسة تقصي مدى تطبيق هذه الإستراتيجية على تحسين الأداء الأكاديمي والقيادي في جامعة الكويت. ولقد أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية في جامعة الكويت.

الرسالة الثانية التي تحمل رقم 647 وعنوان: الاتحاد الأوروبي بين مخاطر التفكك ودينامية الاندماج للأستاذ الدكتور غسان علي العزي من جامعة الكويت. تحاول هذه الدراسة اختبار مقولة أن الاتحاد الأوروبي يتجه نحو التفكك والانهيار نتيجة

للأزمات المتراكمة التي تواجهه منذ الأزمة المالية العالمية عام 2008، وخاصة بعد خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (البريكست). كذلك تحاول الدراسة تبين ما إذا كان هناك من مخرجات تدفع باتجاه المزيد من الأزمات والمشاكل التي تسبب تفكك الاتحاد وتهدد وجوده. استنتجت الدراسة أن الاتحاد الأوروبي وفي كل مرة تواجهه مشكلة أو عقبة فإنه يتردد ويتخبط وذلك لأسباب مختلفة قد يكون أهمها أنه يجب أن ينال قبولاً لدى 28 دولة تختلف بالنواحي السياسية والثقافية والاقتصادية. كل ذلك يزيد من تعقيد أي مفاوضات تحاول الوصول لحلول تترك الآخرين تحت اعتقاد أنها ستفكك. لكنها تفاجئ وتنتهي باتفاقيات وقرارات باتجاه التكامل والاندماج الكلي. بل تعتبر الدراسة أن خروج بريطانيا من الاتحاد يصب كذلك في مصلحة الاندماج الكلي وليس التفكك.

الرسالة الثالثة في هذه الحولية برقم 648 وبعنوان: **تجليات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سورة القصص، قصة موسى نموذجاً للدكتور خالد محمد زغريت من جامعة حماة سوريا.** تحاول هذه الرسالة استقراء مظاهر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في القرآن الكريم وخاصة سورة القصص للبحث عن قدوة تؤثر في إدارة الجودة. كذلك تحاول النظر لهذا من خلال القصص وتحليل تجلياتها وكشف أهدافها. إضافة لذلك فالرسالة تبحث إمكانية جعل مبادئ إدار الجودة الشاملة في قصة موسى التي وردت في سورة القصص مثلاً يقتدى به في الإدارة الحديثة.

أما الرسالة الرابعة فتحمل الرقم 649 وعنوانها: **الزمن النحوي في رواية "قمر بيت دراس" للروائي عبد الله تايه للدكتور يوسف محمد البطش من قسم اللغة العربية بجامعة الأقصى غزة فلسطين المحتلة.** وكما يمهدها الدكتور فهو يستخدم هذه الدراسة التي كتبها عبد الله تايه للكشف عن الزمن ودلالته في الرواية ناهيك عن قدرة الكاتب في استخدام الزمن للكشف عن الدلالات العديدة. ولقد عمد الكاتب إلي وصف وتحليل الزمن لملائمته لموضوع الدراسة. ولقد أظهرت دراسته أن الكاتب قد نجح بتوظيف قدراته في الكشف عن دلالات زمنية تخدم وتقوي سياق الرواية.

الرسالة الخامسة تحمل رقم 650 وبعنوان: **يتيمة ابن زريق: مقاربة تداولية للدكتور سعيد بن عبدالله القرني من جامعة بيشة المملكة العربية السعودية.** تهدف هذه الدراسة إلى النظر في يتيمة ابن زريق وتحليلها وهي التي توصف بأنها من أهم ما كتب في علم اللسانيات. بما إن علم اللسانيات واللغات الإنسانية يهتم بدراسة

خصائص اللغات ويقارن بينها فإن أهمية هذه الدراسة تأتي مما تحاول أن تقدمه للقارئ. تنتهي الدراسة بالتركيز على توافر معايير تداولية في القصيدة.

أما الرسالة السادسة والأخيرة في هذه الحولية برقم 651 وعنوانها: **الدولة اليومية، والارتياح السياسي: بحث في الانثروبولوجيا السياسية للباحث الدكتور سيد محمد علي فارس جامعة بني سويف مصر**. تتكلم الدراسة عن الريبة السياسية كظاهرة عالمية توجد بكل مجتمع إنساني. ليس هناك أي حكومة تتمتع بثقة مواطنيها المطلقة وهذه حقيقة تتجلى لنا يوميا وخاصة بعد معركة "طوفان الأقصى". إلا أن هناك دليلا إمبريقيا أي تجريبيا هو دلالة واضحة على بروز الريبة السياسية وانخفاض مستويات الثقة العالمية في دول عديدة تمت دراستها. ناهيك عن أن هذه الدول التي وفرت هذه المسوح التي أُجريت على مدى عقود من الزمن، وبنفس الوقت سجلت ارتفاع مستويات الريبة السياسية. من أمتع الدراسات التي تقصت معاني الريبة السياسية وتمثلاتها الثقافية، أبرز سماتها، توضيح تأثير تفاعلات المواطنين مع الدولة، التعرف على أهم تقييمات الأداء المؤسسي وتأثيراته على مستويات الثقة والريبة السياسية.

أ.د. تغريد القدسي-غبرا

رئيسة التحرير

Doi: <https://doi.org/10.34120/aass.v44i646.1567>

الرسالة (646)

قدمت في: 2022/4/19

أجيزت في: 2022/6/19

• للاستشهاد:

الاستشهاد: الديحاني، سلطان غالب والكندري، هدى أحمد. (2024). إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. *حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية* (44) 646.

إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

Applying the Blue Ocean Leadership Strategy to Improve Academic and Leadership Performance: View Point of Kuwait University Faculty

سلطان غالب الديحاني

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الكويت

هدى أحمد الكندري

وزارة التربية - دولة الكويت

حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية - الحولية الرابعة والأربعون 1445هـ / 2024م

أ. د. سلطان غالب عوض الديحاني

- أستاذ مشارك قسم الإدارة و التخطيط التربوي - كلية التربية جامعة الكويت.
- مدير برنامج الماجستير في قسم الإدارة التخطيط التربوي 2016-2017م
- عضو مجلس أمناء الجامعة العربية المفتوحة - فرع مملكة البحرين- 2018 .

الإنتاج العلمي:

أولاً: الكتب:

1. قوة التعليم العالي: مدخل لإدارة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي. (2020). الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
2. الإدارة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية. (2017) الكويت : دار المسيلة للنشر والتوزيع
3. الإشراف التربوي المفاهيم والأساليب والجودة. (2015) الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع .
4. الادارة المدرسية الحديثة و تطبيقاتها الميدانية. (2014) الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

ثانياً الأبحاث:

1. أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية. (مقبول للنشر). المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن.
2. دور المشاركة المجتمعية في تحقيق الأمن الفكري لدى طلاب مدارس التعليم العام بدولة الكويت والمملكة العربية السعودية. (مقبول للنشر) مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية.
3. واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. (مقبول للنشر). المجلة التربوية جامعة الكويت، الكويت.
4. قدرة القيادات التربوية على استثمار البيانات الضخمة (Big Data) في تفعيل السياسة التعليمية في دولة الكويت. (مقبول للنشر) مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
5. درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم. (2020) المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (3)8، 264-295.
6. نظرية النشاط كمدخل لتفويض السلطة ودورها في تحقيق مبادئ القيادة التحويلية في الأقسام العلمية في كليات جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (2019) مؤتمر الكويت الدولي العلمي الأول في الإدارة والتخطيط التربوي، الكويت، 18-19/3/2019م.
7. مدى توافر معايير التنمية المهنية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت. (2018). المجلة العربية للتربية النوعية، (4)3، 105-134.
8. تأثير الإعداد الأكاديمي في إكساب السلوك القيادي لطلبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم. (2018). المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (2)4، 277-296.
9. تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية (2017). مجلة كلية التربية الزقازيق. (2) 95، 317-382. بحث مدعوم من قطاع الأبحاث - جامعة الكويت - مشروع بحثي رقم TM01/13
10. الإطار المفاهيمي والنظري لرخصة المعلم - نموذج مقترح. المؤتمر الدولي للدارسات التربوية، ماليزيا، كوالالمبور (2017)، (14-17/11/2107م.

د.هدى أحمد عبدالرحيم الكندري

- دكتوراه الفلسفة في التربية
- معلمة وزارة التربية - دولة الكويت (2008-2020)
- رئيس قسم - وزارة التربية - دولة الكويت (2020)
- عضو جمعية المعلمين الكويتية.
- عضو الجمعية الأمريكية للتدريب (BITA) .

الإنتاج العلمي:

أولاً: الكتب:

- المواطنة الرقمية في التعليم العام ، ٢٠٢٣ ، الكويت: دار العلم.

ثانياً الأبحاث:

1. " واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت " (2022). (مقبول للنشر) مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قطر.
2. " المضامين التربوية لقيم التسامح في الخطاب السياسي لصاحب السمو الشيخ- نواف الأحمد الجابر الصباح- أمير دولة الكويت " (2022). (مقبول للنشر). المجلة التربوية، جامعة الكويت
3. إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها لقادة الجامعات الخليجية، ورقة علمية، المؤتمر الدولي الأول للتطوير الأكاديمي في التعليم العالي 20-21 يناير 2022.
4. "أثر مواقع التواصل الاجتماعي على تكوين الثقافة السياسية لطلاب" (2020) منشور في مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، أبريل.
5. " واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " (2020) منشور في مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 21، 13، 159-187.
6. المؤتمر العلمي التربية في الوطن العربي للقرن الواحد والعشرين- الواقع والطموحات والتحديات، ورقة علمية، 25-26. أبريل 2018.
7. " مدى اسهام المدرسة في تعزيز قيم الولاء والانتماء لدى الطلاب بدولة الكويت " (2017) منشور في مجلة الخليج وشبه الجزيرة العربية، جامعة الكويت، 43، 164، 193-229.
8. "اتجاهات المشرفين نحو تطبيق تمهين الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت " (2016). منشور في مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 24، 207-234.

المحتوى

17	الملخص
19	مقدمة
20	مشكلة البحث
21	أسئلة البحث
21	أهداف البحث
22	أهمية البحث
22	حدود البحث
23	منهج البحث
23	أداة البحث
23	مصطلحات البحث
23	إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
25	الأداء الأكاديمي والقيادي
27	الإطار النظري
27	أولاً: الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات والتعليم العالي
28	أهمية الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات والتعليم العالي
29	دور الأداء الأكاديمي والقيادي في تطوير أداء الجامعات
30	ثانياً: إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
31	الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
31	أهمية إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في مؤسسات التعليم الجامعي:
33	أبعاد إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
34	مبادئ إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
35	الخطوات لرؤية إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
36	تحسين إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق للأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات
37	العوامل المؤثرة والعقبات أمام تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في التعليم الجامعي

38	الدراسات والبحوث السابقة
38	الدراسات العربية
41	الدراسات الأجنبية
44	التعليق على الدراسات السابقة
44	منهج الدراسة وإجراءاتها
46	أداة الدراسة
48	ثبات الاستبانة
50	الأساليب الإحصائية المستخدمة
51	نتائج الدراسة
51	النتائج الخاصة بالسؤال الثاني
51	1 - بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
54	2 - بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
56	3 - بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
58	4 - بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق
60	النتائج الخاصة بالسؤال الثالث
62	النتائج الخاصة بالسؤال الرابع
62	1 - الفروق الخاصة بالجنس
63	2 - الفروق الخاصة بالكلية
68	3 - الفروق الخاصة بسنوات الخبرة
69	4 - الفروق الخاصة بالدرجة الوظيفية
75	5 - الفروق الخاصة بتقلد المناصب القيادية
76	التوصيات
77	المراجع

المُلخَص

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تعرّف الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية في قيادة المحيط الأزرق، ومدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت، ومدى تحسين الأداء الأكاديمي والقيادي فيها، وتأتي أهمية الدراسة من أنها تتناول الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات وتأثيره في ميدان الإدارة التربوية، والتحديات المعاصرة في مجال التربية، وأهمية الإستراتيجيات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في الدراسات العليا، وأهمية تطبيق هذه الإستراتيجيات، **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، **نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الكويت ككل جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.39) والانحراف المعياري (0.755)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة تبعاً لمتغيرات (المنصب القيادي، والنوع، والكلية)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغير الكلية، في حين توجد فروق في الدرجة الكلية وفي الأبعاد الثلاثة: (الزيادة)، و(التقليص)، و(الاستبعاد)، لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق.

الكلمات المفتاحية الدالة: إستراتيجية المحيط الأزرق، الأداء الأكاديمي، الأداء القيادي، القيادة.

مقدمة

تواجه الجامعات في عصرنا الحالي العديد من التحديات والتغيرات في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، سواء أكان ذلك على الصعيد المحلي أم العالمي، ولما للتعليم العالي من أهمية كبيرة باعتباره منظمة تعليمية، لها دور فعال في التنمية، من خلال ما تقدمه من برامج ودراسات وخوض مجالات العلم والمعرفة كافة، من خلال ما تقدمه من برامج ودراسات تنعكس إيجاباً على كفاءة المجتمع، ونموه وتطوره؛ فلا بد لمؤسسات التعليم العالي أن تُواكب التطور الحاصل في مجال الإدارة، وأن تضع إستراتيجيات قيادية حديثة، تعمل على تطوير المنظمة التربوية، بعيداً عن الروح التنافسية القائمة بين المؤسسات التربوية، التي بسببها جاءت فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق *Blue ocean strategy* كإستراتيجية تنافسية بديلة متطورة، تبحث عن محيطات جديدة بعيداً عن طريقة المنافسة القائمة.

وتُعَدُّ إستراتيجية المحيط الأزرق في عصرنا الحالي من أفضل الإستراتيجيات الملائمة للمؤسسات التعليمية التي تحاول الانتقال من القوة التنافسية، إلى أخرى بدلاً منها، تركز على الابتكار، وتطوير المنظمات والخدمات، وتحدُّ من قوة المنافسة التقليدية السائدة وتدعم الابتكار والتجديد (حمودي، 2012، ص. 73).

وتعرَّف إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها «الابتكار بدلاً من القيمة التنافسية لإحداث التغيير في إستراتيجيات القيادة الممارسة في المؤسسات، وترتكز على طرق الابتكار وأساليبه بدلاً من أسلوب المنافسة، وإعطاء الجامعة قيمة الابتكار، وبأقل التكاليف الممكنة» (Backer, 2008, 127).

وتحقق إستراتيجية المحيط الأزرق قفزة نوعية في ابتكار القيمة للمنظمات؛ لذا لا بد من إبراز فلسفة المحيط الأزرق بأبعادها ومبادئها لكي تحقق للمنظمات التفوق (القطار، 2020، ص. 52).

وتُعَدُّ إستراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها البحث عن التجديد والتغيير؛ فهي بمثابة خيار أمام الجامعات لتذهب بعيداً عن المنافسة المزدحمة التي تسود في المحيطات الحمراء، وبذلك تكوّن لذاتها مساحة خاصة دون منافسين (ABU Hassan, 2017).

وذكر (Wall & Wall 1995) أنَّ مجال إستراتيجيات الإدارة هو التطور والتوسع على مر السنين. وقد باتت جميع المنظمات العامة والخاصة تُولي اهتماماً متزايداً للبحث عن الإستراتيجية التي تساعد على سرعة التغيير والتطور.

وانطلاقاً مما سبق، وفي ضوء أهمية الأداء الأكاديمي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والأداء الإداري للقياديين أصحاب القرار باعتبارهم أهم عناصر منظومة الإدارة الجامعية، وما يحتاجون إليه للتوصُّل إلى حلول جوهرية للمشكلات - فإنه لا بد لهم من اعتماد منهجية أعلى، واستخدام فلسفة جديدة أرقى في الإدارة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية وتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية.

واستناداً إلى الدراسات والأبحاث التي أثبتت نجاح تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في العديد من المنظمات والجامعات؛ فإن هذه الدراسة سعت إلى رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإبداع الإداري لدى الأفراد من خلال تقسيم المهام القيادية وتوزيع الأدوار في المؤسسة.

مشكلة البحث

إن التحديات التي تواجه الجامعات في ظل الاتجاهات المعاصرة والتطورات السريعة التي تحدث للإدارة الحديثة هي تحديات كثيرة لا بد من دراستها، ومعرفة الإستراتيجيات الحديثة الملائمة لتطوير الأداء الأكاديمي و القيادي للكل نت أعضاء هيئة التدريس والقياديين في الجامعة على حد سواء؛ مما يستدعي من الجامعات والأكاديميين الاهتمام بالثورات الحديثة في إستراتيجيات الإدارة؛ مما ينعكس على أداء القيادات الأكاديمية في التعليم العالي والجامعات؛ لكي يكون هناك إبداع وابتكار في كلٍّ من الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، غير أن هنالك بعض المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق إستراتيجيات الإدارة الحديثة، وبعض القصور في عملية تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وتأهيلهم لاستخدام الأساليب والإستراتيجيات الحديثة في الإدارة.

وإنَّ نجاح الإدارات والمنظمات إنما يكمن في مدى قدرتها على تطبيق إستراتيجيات حديثة تواكب التطورات في مجال الإدارة؛ مما يفرض علينا دراسة

أساليب القيادة المتطورة وإستراتيجياتها؛ مثل: إستراتيجية المحيط الأزرق، وهي من الإستراتيجيات الحديثة التي تعزّز الابتكار والإبداع القيادي وتهبّي الإدارات الأكاديمية الناجحة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق، من ذلك دراسة (الحكم، 2013)؛ إذ ذكرت أنّ الجامعة التي تملك إستراتيجية المحيط الأزرق هي جامعة تمثل القوة والإبداع، وتعمل على التطوير الذي يحقق لها الأهداف، وأشار (Raftery, 2006) إلى أنّ مؤسسات التعليم العالي تُواجه تطورات سريعة ومتزايدة، في كل المجالات العلمية، كما تُواجه زيادةً في أعداد الطلاب؛ مما تحتاج معه إلى إستراتيجية متطورة، وأكدت دراسة (Abu Hassan, 2017) دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء وكفاءة الجامعات.

أسئلة البحث

- 1 - ما الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في التعليم الجامعي؟
- 2 - ما مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت؟
- 3 - ما مدى إمكانية تحسين إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق للأداء الأكاديمي والقيادي؛ من حيث أبعاد الإستراتيجية في جامعة الكويت؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات البحث (الجنس، الكلية، الخبرة التدريسية، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي).

أهداف البحث

هدف البحث إلى:

- 1 - تعرّف الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق.
- 2 - تعرّف مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت.
- 3 - تعرّف مدى إمكانية إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في تحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من حيث أبعاد الإستراتيجية في جامعة الكويت.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

- 1 - تسليط الضوء على أهمية الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات وتأثيره في ميدان الإدارة التربوية، والتحديات المعاصرة في مجال التربية، وأهمية الإستراتيجيات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في الدراسات العليا.
- 2 - أهمية تطبيق الإستراتيجيات الحديثة؛ من مثل إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت، وتناول البحث أبعاد هذه الإستراتيجية في التعليم الجامعي؛ وذلك من أجل التخطيط الإستراتيجي العلمي لتجاوز الصعوبات والمشكلات، وتقديم توصيات في هذا المجال.
- 3 - قد يفيد البحث أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، في مجال تطوير التعليم العالي، والإسهام في تقدّم الجامعة وتطويرها ومساعدتها على مواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- 4 - أهمية تطبيق إستراتيجيات حديثة؛ مثل قيادة المحيط الأزرق في الجامعات، ومن أجل تطوير الأداء الأكاديمي والقيادي، في ظل التطورات التي يشهدها ميدان الإدارة.

حدود البحث

- 1 - **حدود الموضوع:** اقتصر البحث على دراسة الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق؛ من حيث الأهمية والأبعاد، ودراسة مدى إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية على الأداء الأكاديمي والأداء القيادي للقياديين في جامعة الكويت (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس) بجميع كلياتها، ووضع تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.
- 2 - **حدود بشرية:** طبقت الدراسة الميدانية على عينة، تضم عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس، بالكليات في جامعة الكويت.
- 3 - **حدود مكانية:** اقتصر البحث على الكليات في جامعة الكويت.
- 4 - **حدود زمانية:** أجري البحث الميداني في الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي 2021-2022.

منهج البحث

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي؛ استناداً إلى أنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث في وصف واقع تطبيق الإستراتيجية وتطويره، ومعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، كما استخدمت الأساليب الإحصائية لتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛ ومن ثم قدمت توصيات عدة حول تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الكويت.

أداة البحث

أعدت استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، طبق البحث بدولة الكويت، في العام الدراسي (2021-2022)، وبنيت الاستبانة على جزأين: الجزء الأول ضم البيانات الأولية، في حين ضم الجزء الثاني محاور بنود الاستبانة، وهي أربعة محاور، تتمثل في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

- المحور الأول: البعد الأول: (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتضمن (٨ بنود)
 - المحور الثاني: البعد الثاني: (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتضمن (١٤ بنوداً)
 - المحور الثالث: البعد الثالث: (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتضمن (٦ بنود)
 - المحور الرابع: البعد الرابع: (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتضمن (٤ بنود)
- واستخدم التدرج الخماسي لقياس الاستبانة (موافق بدرجة عالية جداً- موافق بدرجة عالية- موافق بدرجة متوسطة- موافق بدرجة منخفضة- غير موافق).

مصطلحات البحث

إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

يُعرّف الجامع في معجم المعاني الإستراتيجية بأنها مشتقة من إستراتيجي، وهو اسم منسوب للإستراتيجية، ويقصد بها التخطيط. وهي تعود إلى أصل يوناني Strategies، وتعني فن القيادة والإدارة، وقد ظهر استخدامها في المجال العسكري

كدليل للقائد العسكري في الكشف عن مختلف الإمكانيات المتاحة له لتحقيق النجاح والنصر (Durand, 2003).

ويظهر المعنى لكلمة الإستراتيجية أنها الرؤية المستقبلية، وتقديم أفكار، والعمل على النشاطات التي تحقق الفكرة المرجوة؛ فهي تقوم على تنظيم متكامل وشامل للمستقبل. ومن مهام القيادين الإستراتيجيين أن يديروا أعمالهم بشكل إستراتيجي، واتخاذ القرارات الصحيحة لضمان نجاح المؤسسة وتوجيهها نحو التطور والتقدم (macmillan & Tompe, 2000,12).

تعد الإستراتيجية اتجاه العمل مع المؤسسة على مدى طويل، والسعي إلى تحقيق أهدافها المرجوة، ونجاحها وتعزيز قدراتها ومواردها وإمكانياتها؛ بما يحقق مصالحها (Johnson, Schles, Harlow, 2008, 3).

تعد القيادة ركيزة أساسية ومهمة لتطوير وتقديم المؤسسات التربوية. والمؤسسة الناجحة المتميزة الفعالة غالباً ما يكمن سر نجاحها في وجود قيادي ناجح في أدائه الإداري والأكاديمي، واستخدامه لأنماط متميزة في الإدارة، وتعرف إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها «مدخل منظومي لتعزيز ممارسات القيادة التي تعظم المواهب والطاقة غير المستغلة الحالية لرأس المال البشري نحو التميز التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الحصول على آراء الرؤوسين في ممارسات القيادة والإجراءات والأنشطة ووضع تلك الآراء في الاعتبار» (Kim & mauborgne, 2014, 61).

وعرفها محمد (2020) بأنها «المدخل الإداري الحديث الذي يركّز على الأعمال والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعة، وليس على السلوكيات أو الفهم أو السمات الخاصة بهم، والذي يمكّن القيادات من الاستفادة من المحيط الضخم غير المستغل من المواهب والطاقة داخل المؤسسة» (محمد، 2020، ص.156).

وعرفها (Layton, 2009, 8) أيضاً بأنها «خلق إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الإستراتيجية (الإبداع – الزيادة – التقليل – الاستيعاد)، من خلال استثمار الطاقات البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة، ويعيداً عن المنافسة الشديدة».

ويعرفها (أوبكر، 2006، ص. 416) بأنها «تتمثل في تميّز المؤسسة على

منافسيها بحصولها على مركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل». وعَرَّفها فهمي بأنها «قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة (فهمي، 2002، ص.2). فإستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية الكشف عن المساحات المجهولة من سوق العمل (lindmark, 2009, 20).

ودخل مصطلح الإستراتيجية إلى كثير من المؤسسات الاجتماعية والسياسية والتربوية والاقتصادية وارتبط مفهوم الإستراتيجية بالقرارات التي يتم الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وعَرَّفها (مصطفى، 2003، ص.12) على أنها «مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين».

أما هذه الدراسة؛ فتعرّف إستراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها «مدخل للإدارة التربوية الحديثة التي تخلق الإبداع والإبتكار والتقدم في المؤسسات التربوية، والهيئات الأكاديمية؛ وذلك لاستثمارها الأمثل للعنصر البشري، وقدراته، واستغلال الموارد المادية والإمكانات المتوافرة في الجامعات، والمؤسسات التربوية؛ من أجل تحقيق التطور والتنمية في شتى المجالات التربوية».

الأداء الأكاديمي والقيادي

يطلق الأداء في اللغة «ليدل على فعل شيء أو قضائه، ويقال أدّى الشيء قام به، وأدّى الدين قضاؤه وأدّى الصلاة أقامها لوقتها» (الرازي، 1993).

وجاء في معجم المعاني أن «الأداء مصدر أدّى؛ أي قام بأداء واجبه وإنجازه بكمال، وكان أدائه سليماً في أسلوب تعبيره وطريقته». وفي الاصطلاح الأداء: هو الإيصال وإيفاء ما استحق من دين ونحوه، وإتيان عين الواجب في الوقت المحدد، ونتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة (معجم المعاني الجامع).

كما يُعرّف الأداء اصطلاحاً بأنه «سلوك يتسم بالمهارة في مجال معين، وهو يتطلب قدراً مناسباً من التدريب والاستعداد والتهيؤ حتى يصل المرء إلى مرحلة التمكن

أو الكفاءة، وهذا يقتضي ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والوسائل والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء» (ويسلون، 2001). وعُرفَ الصالحُ «الأداء الإداريُّ بأنه أعمال واتصالات وقرارات وممارسات عملية ونظرية تقوم بها القيادات للتأثير في سلوك العاملين» (الصالح، 1999، ص. 392). ويعرّف الأداء الإداري بأنه «مجموعة من الممارسات والأنشطة النظرية والعملية القائمة على الأسس العلمية والإدارية التي يؤديها القيادات الجامعية للتأثير في ممارسات وسلوكيات المرؤوسين المهنية والعملية؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة» (محمد، 2020، ص. 155).

ويُعرّف الأداء الإداري بأنه إنجاز الفرد ما يُسند إليه من مهمات بكفاءة وفعالية (الشامان، 2001، ص. 94). وعُرفَ (المصري 2007، ص. 8) بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها رئيس القسم الأكاديمي، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام.

وعُرفَ نصر الأداء «بأنه ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل» (نصر، 2002، ص. 94).

وعُرفَ (قمر وآخرون، 2017، ص. 8) الأداء الأكاديمي بأنه «العملية التي يتم من خلالها تعرّف ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أدوار ونشاطات في الجامعة من أجل إحداث التغييرات المنشودة في أركان العملية التعليمية». ويُعرّف الأداء الأكاديمي بأنه «الطريقة التي تحدّد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية؛ بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث، ونقلها من خلال التدريس، ومن خلال خدمته وتنميته لمجتمعه» (سيد، 1999). وعُرفَ كلٌّ من (الدهشان والسبي، 2004، ص. 10) أيضاً بأنه «كل سلوك يصدر عن الفرد مستنداً إلى خلفية معرفية وقيمه معينة لإتمام علم ما، في ضوء ما تفتضيه وظيفته من أهداف وغايات».

ويعرف الباحثان الأداء الأكاديمي إجرائياً بأنه «ممارسة عضو هيئة التدريس للمهام والأنشطة والمهارات، من خلال عملية التدريس والممارسة التعليمية في البيئة

الجامعية، لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، والتنمية في جميع الجوانب المعرفية للطلاب، وتحقيق الغايات المرجوة من التعليم».

الإطار النظري

أولاً: الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات والتعليم العالي

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي في القيام بمهامها وتحقيق أهدافها على مستوى معين من الكفاءة العالية التي تلبي تطلعاتها، ولا يمكن للمجتمع أن يتقدم ويتطور إلى مستقبل ناجح دون المؤسسات الجامعية؛ لذلك من المهم أن يُوكل أمر المؤسسات الجامعية لقيادة متطورة، تستخدم أحدث الإستراتيجيات في عملها، وبذلك وحده تكون قادرة على تطوير المجتمع.

وفي ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والقيادات الأكاديمية والإدارية لم تعد تقتصر مهام القيادة الأكاديمية والإدارية على الأدوار التقليدية المعهودة، بل تطورت لتشمل تحديد الرؤى المستقبلية، والاستعداد لها، والابتكار والإبداع لأجل تطوير عملية التعلم في المجتمع.

فالقيادة أمر غاية في الأهمية للمنظومة التعليمية بجميع مؤسساتها، خاصة في التعليم العالي؛ فهي المحرك الرئيس المنوط به تحقيق التطور والتفوق الأكاديمي في المؤسسة. وتعد القيادة علامة وصف لبرنامج التعليم والنهوض به، ويرتبط مفهوم القيادة بالإدارة من خلال التمييز بين العمل الإداري والعمل القيادي. وذكر (Rees & Porter) أنه يمكن أن نلاحظ تميز القيادات وتفوقها على المديرين، فالقيادات غالباً ما تكون على مستوى عالٍ من الكفاءة والفكر الإستراتيجي، والتخطيط المتميز (Rees & Porter, 2008,8).

وذكر محمد (2020) أن القيادة من أهم المتطلبات لتحقيق أهداف أي مؤسسة، وهي تكتسب أهمية أكبر في مؤسسات التعليم الجامعي، وتعدّ الأداة الأنسب والأسلوب الأنجع لحل المشكلات في المؤسسة؛ ذلك لأن الإدارة الجامدة تشكل عائقاً كبيراً أمام تقدّم الجامعات وتميزها وتحول دون استفادة المجتمع من تطورها.

إن للقيادة أهمية كبيرة في جميع المؤسسات لاسيما مؤسسات التعليم العالي؛ فعلى عاتقها تقع مسؤولية إحراز التقدم الذي ينبغي أن يُلاحظ في المؤسسة؛ فهي مفتاح حل المشكلات، وتنظيم الأعمال، ولها ذلك الأثر البعيد في مستقبل الطلاب والمجتمع. فالقيادات هم أصحاب البصيرة الذين يعملون على مستوى إستراتيجي (Rees & Porter, 2008، ص.10). وهناك أبعاد ومجالات للقيادة الأكاديمية ذكرها (Kennie, 2010، ص.6)، وهي المصادقية في الشخصية أو الموقع أو الوضع الوظيفي والوحدة الأكاديمية، وهي القدرة على التخطيط، والأداء العالي وتكامل الشخصية والثقة.

أهمية الأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات والتعليم العالي

إن أعضاء هيئة التدريس فئة مهمة، لها دور كبير في تحقيق الأهداف التعليمية في المرحلة الجامعية، ومن خلال الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، يتم تنمية القدرات والمهارات الجامعية للطلاب في الجامعة، وللأداء الأكاديمي دور أساسي في بناء المجتمع وخدمته وتقدمه، من خلال تخريجه للكوادر وتأهيلها للعمل، ومواكبته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية، من خلال الوظيفة الأكاديمية والتدريسية، وإن للأداء الأكاديمي إسهاماً كبيراً في اكتساب الخبرات والمهارات، وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي، ويقع على عاتق عضو هيئة التدريس مراجعة هذا الأداء وتطويره بإستراتيجيات حديثة، وأساليب علمية. وأكد كل من المناصير، والدايني أهمية الأداء الأكاديمي، وأن عضو هيئة التدريس الذي تحتاج إليه الأجيال التي تشهد تطوراً في شتى المجالات المعرفية والتكنولوجية، وفي التربية والتعليم، هو العضو ذو المؤهلات والإمكانات والقدرات، والأداء الأكاديمي الذي يتواءم مع تطورات العصر الحديث (المناصير، والدايني، 2008).

ومن الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة الأداء الأكاديمي للجامعات:

- اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات، على المستويين: المحلي والعالمي، في استقطاب الطلبة، واستثمار التعليم العالي.
- زيادة ظاهرة التعليم الجامعي الخاص، وتزايد الإقبال عليه؛ مما يحمل المتعلم أعباء التكاليف، وبذلك سوف يبحث المتعلم عن الرسوم الأفضل بالنسبة له في التعليم العالي.

- حرص المؤسسات التعليمية على التوصل إلى معايير الجودة على المستوى العالمي في الأداء الأكاديمي للجامعات؛ مما يعني الرقابة على الجامعة؛ للتأكد من مستوى الجودة وكفاءتها، وتحقيقها للأهداف المرجوة؛ وهو ما يتطلب أن يكون أداء الجامعة على مستوى عالٍ (الدهشان، السبيعي، 2004).

دور الأداء الأكاديمي والقيادي في تطوير أداء الجامعات

هناك كثير من المقومات التي تؤدي إلى رفع مستوى الجامعات على الصعيدين: المحلي والعالمي، وتقدمها وتطورها؛ من مثل: المباني والمكتبات والقاعات الدراسية، والمحتوى العلمي للمناهج والبرامج الأكاديمية المقدمة من الجامعة، ومن أهم تلك المقومات الأداء الإداري والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات والقيادات العليا في الجامعة. وتشير الدراسات إلى أنَّ عضو هيئة التدريس هو مصدر الإنتاج العلمي للبحوث والدراسات، وأنَّ عضو هيئة التدريس هو العنصر الرئيس في نجاح العملية التعليمية في المؤسسات الجامعية، ولها الدور الأكبر في أداء الجامعة وكفاءتها (Alharbi, 2011).

وذكر العودة (2012) أهمية أعضاء هيئة التدريس؛ إذ إنهم -من وجهة نظره- مصدر الإنتاج العلمي للبحوث والدراسات والكتب التي من خلالها تتطور الجامعات. وهناك مجموعة من العوامل التي يتنافس عليها قطاع التعليم العالي؛ مما يحقق النجاح للمؤسسة التربوية، وهي (Salmi, 2010):

- 1 - أن يكون قادراً على جذب أفضل الطلاب الموهوبين إلى الجامعة.
- 2 - أن يكون قادراً على توليد أفكار مبتكرة وإنتاج وإفر من الأبحاث الأساسية والتطبيقية.
- 3 - أن تكون المؤسسة قادرة على إنتاج خريجين ذوي كفاءة عالية محلياً وعالمياً.
- 4 - أن تكون المؤسسة ذات بنية تحتية جيدة للتعليم والبحث والاطلاع.
- 5 - أن يكون لدى المؤسسة فريق إداري من الدرجة الأولى، يقوم على التخطيط وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية.

ثانياً: إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

إنَّ فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق لا تقوم على النظر إلى المرؤوسين بوصفهم مرؤوسين، بل مستفيدين؛ إذ إن الرئيس أو القائد هو الذي يقدم لهم الخبرات، وهذه طريقة جديدة للتفكير والتنافس لتطوير عملية النمو والتقدم. وقيادة المحيط الأزرق قائمة على مبادئ وأبعاد تنطوي على معنى الشراكة بين المرؤوسين والرئيس؛ مما يُنتج قوة في القيادة وتطوراً سريعاً بأقل التكاليف، وذكر (Kim & Mauborgne, 2014) أن قيادة المحيط الأزرق تركز على أنشطة القيادات، وليس على سلوكياتهم، وعلى تطبيق الأفكار على القيادة لتحسين الأداء الإداري والمؤسسات.

وإنَّ إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة التي تسهم في تطوير المؤسسات والمنظمات وتقدمها، ولها أثر كبير إيجابي في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات، وتسهم في تطويرها في المجالات كافة، لما لها من مبادئ وأبعاد.

تعود جذور إستراتيجية المحيط الأزرق لعام 2004م؛ إذ قدّم كيم وموبورني مقالة بعنوان «إستراتيجية المحيط الأزرق»، وأصدرا كتاباً عام 2006، يقوم على فكرة تحقيق أداء عالٍ ومبتكر للمؤسسات والمنظمات في ظل المحيط الأزرق ومجالات غير مكتشفة من الآخرين، والابتكار والإبداع في الأنشطة الممارسة من المنظمة في سبيل التميز (Kim & Mauborgne, 2014).

هي من الإستراتيجيات الحديثة التي تضمّنت مجال الإدارة الإستراتيجية، وتقوم الإستراتيجية على فكرة المحيط الأزرق، وهي أنه ليس من الضروري للمؤسسات والمنظمات تحقيق النجاح بأن تكون منافساً قوياً، بل يمكن لها النجاح دون الخوض في المنافسة، وهي أن تكون في أسواق جديدة لعرض قدراتها وسلعتها؛ وبهذا تحقق النجاح والأرباح بذكاء وبأقل تكلفة (Kim & Mauborgne, 2005).

بيّن الباحثان Kim & Mauborgne أن هنالك محيطين في العالم للمؤسسات والمنظمات، هما المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، ووصف المؤسسات الحالية بالمحيط

الأحمر، وهي الأسواق التي تنافس بالقوانين المعتادة للمنافسة، والهدف المرجو منها هو تحقيق الأفضل وتتخذ إجراءات تنافسية حادة لتحقيق النجاح؛ لذلك سُميت بالمحيط الأحمر، أما المحيط الأزرق فهو المؤسسات والأسواق غير المستهدفة من المنافسين (المشني، 2017).

تقوم إستراتيجية المحيط الأزرق على نظرية أو فكرة العمل والتطبيق، وهي ابتكار محيطات زرقاء جديدة، وغير مكررة ولم تظهر إلى السوق ذات مهارات إبداعية ومبتكرة للمنتجات والصناعات.

وبهذا تستند فكرة إستراتيجية المحيط الأزرق إلى تعزيز الممارسات القيادية للمواهب غير المستغلة، وتوجيه المنظومة أو المؤسسة إلى تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تطبيق ذلك عن طريق الحصول على مختلف وجهات نظر العاملين في المؤسسة حول الممارسات القيادية (Kim & Mauborgne, 2005).

وهي أيضاً الأساليب القيادية التي تحقق التطور بأقل جهد؛ لأن أصحاب هذه الأساليب يُغيرون المهام التي اعتادوا أن يقوموا بها ليُرَكِّزوا على المهارات والأنشطة التي تحقق الابتكار وتقلل التكلفة بعيداً عن المنافسة، وإن إضافة كل عنصر مُبتكر في الصناعة أو المؤسسة يسهم في تحقيق التميز للمؤسسات (LAYAN, 2015, 75).

أهمية إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في مؤسسات التعليم الجامعي

يتضح مما سبق أن قيادة المحيط الأزرق كمدخل للإدارة التربوية المعاصرة تُركز على الجوانب العملية والعلمية وخلق الابتكار والإبداع والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتنبع أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق من حقيقة المنافسة بين المؤسسات والمنظمات في شتى المجالات: الرعاية الصحية، التعليم الأساسي والجامعات، والبنوك، التي تزداد تنافساً وتشكل ضغطاً كبيراً على النفقات التي تحتاج إليها المؤسسة من أجل الربح وإحراز التقدم والتطور، من هنا تزداد الحاجة إلى الأساليب الإدارية التي تركز على الإبداع والابتكار والاهتمام بالمؤسسة نفسها؛ فتظهر كثير من العادات الإدارية المتميزة بأساليب علمية وحديثة؛ من مثل: إستراتيجية المحيط الأزرق.

وذكر كيم وموبورني أن هناك دَعَوَات متزايدة للتحول الإبداعية الجديدة للقطاع

التعليمي، تتمثل في إعادة التفكير بالقيمة الابتكارية بتكلفة محدودة، والنظر إلى أهمية النمو والتطور في المستقبل وتلبية المتطلبات أيضاً، وإلى ضرورة السرعة في تحول المؤسسة وتغييرها إلى الابتكار مع انخفاض التكلفة، سواء أكان ذلك في المجال التعليمي أم الصحي؛ فقد أصبحت التحديات وقلة الفرص التي نواجهها كبيرة وتحتاج إلى توفير المنهجيات التي يمكن للمؤسسات تطبيقها لتحقيق المحيطات الزرقاء (Kim & Mauborgne, 2021). وذكر (الثبتي، 2020) أنَّ أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق تكمن في التركيز المنظم والمتكامل لإيجاد القيادة الفاعلة لبناء برامج نوعية تُلبّي احتياجات المؤسسات.

بذلك تكتسب إستراتيجية المحيط الأزرق أهمية كبرى في مؤسسات التعليم الجامعي، التي تتمثل أبعادها وركائزها، في خلق الابتكار والقيمة وتركيزها على الإبداع في الأنشطة الممارسة في المؤسسة التربوية، و يمكن تلخيص أهميتها للتعليم الجامعي في أنها:

- تساعد التعليم الجامعي على إنجاز المهام والأنشطة بأقل تكلفة.
- تساعد التعليم الجامعي على الابتكار والإبداع واكتشاف فرص توظيف بواسطة المؤسسات المناظرة لها.
- تسهم في إنجاز القرارات على المستويات الإدارية: العليا، والوسطى، والإشرافية.
- تسهم في خلق جوهر الحرية والكفاءة، وتقليل الضغوط، مع اكتشاف المواهب.
- تقلل من التكاليف للتدريب والتأهيل.
- تهيئة جو من الود والانسجام بين العاملين في المؤسسة التربوية.
- تساعد في تصدير العاملين وتقليل الإهدار في التعليم الجامعي (حمد، 2020).

وذكر جرجنازي (2018) أنَّ أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق لقادة المنظمات تكمن في التركيز على فعالية القادة ومواكبة التغيرات التي تحقق الأهداف المرجوة في المؤسسة. واستثمار جميع الوقت في الممارسات والإجراءات التي تحقق أهداف المؤسسة (محمد، 2018).

تتمثل أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في عدة مبادئ تساعد على التقدم والابتكار والإبداع، يمكن تلخيصها بالآتي:

- تحقق للقيادات الإدارية والأكاديمية القدرة الابتكارية في المؤسسة الواقعة بها.
- تسهم في تقليل تكاليف التدريب والتأهيل، وتقلل من إهدار الوقت.
- تحقق مبدأ الدافعية والانسجام بين أعضاء المؤسسة.
- تحقق للجامعات والمؤسسات فرص الابتكار والإبداع والإنجاز.
- تكون حلقة وصل بين القيادي والعاملين في المؤسسة، وتنمّي حسّ الإبداع والأداء الإيجابي لدى العاملين وإشاعة روح الانسجام بينهم (Kim & Mauborgne, 2014, 63, 65).

أبعاد إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

اتفقت كثير من الكتب والأبحاث والآراء على أنّ هنالك أهدافاً بعيدة لإستراتيجية المحيط الأزرق ترمي إلى إيجاد محيطات زرقاء أخرى وتحقيق الإبداع والابتكار والقيمة. وسنذكر فيما يلي أهم أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وركائزها:

1 - الاستبعاد: سعت المنظمات والمؤسسات التي تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق إلى استبعاد بعض من العناصر التي تراها غير ضرورية في العمل لتحلّ محلّها العناصر التي تؤدي إلى خفض النفقات والتكلفة دون التأثير في مستوى الجودة؛ أي من الممكن استبعاد العمليات غير النافعة للمؤسسة، التي لا تقدم أيّ تطور للعملية الإنتاجية؛ ومن ثم تتقدم المؤسسة وتتميز على المنافسين الآخرين (kim & mauborgne, 2005).

2 - التقليل: وهو تقليص وخفض بعض العمليات والإجراءات المتخذة في العمل، التي لا تمثل أهمية ضرورية للمؤسسة؛ وبذلك تقلّ التكلفة غير المهمة لتقدم المؤسسة، إلى جانب ثبات الأرباح المفيدة للمؤسسة (فرحان، 2012، ص. 124).

3 - الزيادة: هي إضافة بعض الإجراءات التي لها القدرة والفاعلية في تحسين مستوى الجودة للمؤسسة، وتحقيق معدل نمو عالياً وتوسّع أهداف المؤسسة، كل ذلك يؤدي إلى تقدم المؤسسة وشهرتها المحلية والعالمية، وجذب العملاء والإداريين ذوي الكفاءة والمهارة للعمل فيها (السيد، 2000).

4 - **الابتكار:** يعد ابتكار القيمة حجر الأساس في إستراتيجية المحيط الأزرق؛ إذ يكون لأعمال المؤسسة تأثيرٌ في التكلفة والقيمة التي يقدمها للعملاء؛ إذ يقلل العوامل التي تنافس عليها المؤسسات الأخرى؛ ومن ثم، ترتفع القيمة التي يحصل عليها العميل، والتي لم تكن المؤسسة تقدمها من قبل، كما يتحقق الابتكار وتنخفض التكلفة مع زيادة حجم المبيعات، ويمكن تحقيق الابتكار على مستوى المنظمة الفرعية، دون التأثير في الإستراتيجية العامة للمنظمة وكذلك نقص التكلفة، دون تغيير في المنفعة التي تقدمها المؤسسة (Kim & Mauborgne, 2021). وذكر (guillaume, 2011) أنَّ الابتكار القيمي هو المفهوم الرئيس في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهو الذي يوفر الإطار الإستراتيجي؛ ومن ثم، يتم تعديل عوامل المنافسة. من هذا المنطلق تعد القيمة أهم الركائز التي تعتمد عليها إستراتيجية المحيط الأزرق، ومن الصفات التي تميز المؤسسة عن سائر المؤسسات، ولا سيما بقدرتها الحالية على إضافة كل ما هو جديد ومبتكر يحقق قيمة للعملاء والإداريين، وكذلك قدرتها على تحويل الإبداع إلى أفكار جديدة ومتطورة.

مبادئ إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

- هنالك عدة مبادئ يجب اتباعها في أثناء تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق:
- 1 - **الاتجاه الإستراتيجي الصحيح:** وهو السعي لتحقيق إستراتيجيات تم التخطيط لها وتحديدها؛ مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية متطلبات العملاء مع توظيف الخبرات للوصول إلى تحقيق أهداف كل مرحلة (محمد 2010).
 - 2 - **التركيز على الصورة الكلية:** وذلك لتحقيق المسار الصحيح لإستراتيجية المحيط الأزرق من خلال الحفاظ على الصورة الكاملة للموقف، وبذلك يتم اكتشاف الفرص والإمكانيات المتاحة في المؤسسة والعمل على تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لرغبات العملاء (عمرو، الزير، 2007).
 - 3 - **الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي:** وهو التفكير المسبق في احتياجات عملاء المؤسسة، وإرضاء رغباتهم، والتركيز على الرغبات المستقبلية والرؤية المستقبلية لهم؛ ومن ثم، يتحقق نمو يتخطى متطلبات العملاء الحالية (porter, 2007). وهذا

هو الابتكار الحقيقي والطريق الأمثل للنجاح، الذي يكون فيه التركيز على العملاء الحاليين بالإضافة إلى عملاء المستقبل؛ مما يحقق النمو والتطور للمؤسسة.

4 - **الريادة:** وهي أساس النظرية مع التطبيق، وتسعى إلى تقليل المخاطر الإدارية عن طريق تأسيس إستراتيجية تهدف إلى استغلال المحيط الأزرق. ويتطلب تحقيق النجاح مجهوداً إضافياً لأعضاء المؤسسة جميعهم، عندها سوف تبحر المؤسسة في المياه الزرقاء المفتوحة وتحقق الأهداف المنشودة والنجاح (محمد، 2010، ص.13).

الخطوات لرؤية إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

ذكر كيم وموبورني خطوات أربعاً لرؤية الإستراتيجية، وهي:

1 - **الصحة البصرية:** وهي رسم القيمة لإستراتيجيات المؤسسة والمنظمة التي تساعد على التغيير؛ فعلى قياديي هذه المؤسسة البحث عن المناطق التي تحتاج إلى تغيير، ومن الخطأ الشائع إدخال الإستراتيجية الحديثة قبل حل الاختلافات في الآراء حول الوضع الحالي للمؤسسة، وهو واقع القيادة الحالية للمؤسسة أو المنظمة من خلال بناء مجموعة من القادة وممارسة النشاط والإجراءات التي تساعد على رسم رؤية مستقبلية للعمل.

2 - **الاستكشاف البصري:** ويعني: الخروج إلى ميدان العمل من أجل استكشاف الاتجاهات التي تحقق إمكانية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، ومعرفة آراء العملاء ومتطلباتهم، ويستعين القيادي -في الغالب- بمعاينة الموقع الخارجي لإتمام العملية وليس بمجرد التصور النظري للمهمة. وتعتمد أفكار الإستراتيجية على الخروج للميدان وتوسيع مجال الملاحظة، وتلبية حاجات العملاء وغير العملاء. وبذلك يجري جذب العملاء ونجاح المؤسسة.

3 - **عرض الإستراتيجية البصرية:** وهي رسم نظرة مستقبلية للإستراتيجية مبنية على الأفكار التي استقاها القيادي من الميدان، واتباع الممارسات الجيدة، وتقديم البدائل المتعددة، بذلك تطور المؤسسة ومستوى القيادة فيها، عن طريق تقديم القيادة للتصورات، وطرح الاحتياجات والخدمات المُمثلة لرغبات العملاء العامة، وبذلك تكون القيمة الجديدة لمعايير الإستراتيجية الناجحة.

4 - **التواصل البصري:** بعد وضع الإستراتيجية المستقبلية وإيصالها لجميع أعضاء المؤسسة وشرح الإطار القديم مع الجديد حتى يتمكن أعضاء المؤسسة جميعهم من رؤية الوضع الحالي والنقاط التي يجب التركيز عليها؛ من أجل مستقبل ناجح للمؤسسات. بذلك يجري تحفيز أعضاء المؤسسة وتحويل الإطار العام للمؤسسة من الأحمر إلى الأزرق (kim & Mouborgne, 2021).

تحسين إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق للأداء الأكاديمي والقيادي في الجامعات

بنظرة فاحصة ومجملّة بعد دراسة مبادئ وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، ودورها الإيجابي في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، والاقتصادية، والصحية، أثبتت الدراسات فعالية تحسينها في المؤسسات الجامعية، وهناك عدة جوانب مهمة في تحسينها للأداء في الجامعة، منها: مساعدة التعليم الجامعي، متمثلة بأعضاء الهيئة الأكاديمية والقيادية على إنجاز المهام والأنشطة، بأقل تكلفة في المؤسسات العاملة فيها، والاتجاه إلى التركيز على الأسلوب الابتكاري والإبداع في المؤسسة دون الاتجاه للميزة التنافسية بين الكليات، وتسهم الإستراتيجية أيضاً في تهيئة جو من الود داخل المؤسسة التربوية، واكتشاف المواهب والكفاءات في المؤسسة الجامعية، وتشرك إستراتيجية المحيط الأزرق أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات على المستويات كافة، ومن مميزات الإستراتيجية للجامعة تقليل التكلفة، الذي بدوره يقلل من الهدر الجامعي، وسعي الإستراتيجية إلى التركيز على جودة التعليم والأبحاث، والارتقاء بالمؤسسة أو المنظمة ورفع القدرة الربحية والقيمة لديها، وأكدت الدراسات بعد تجربة إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وممارسة أبعادها في الجامعة ارتفاع مستوى الأداء إلى مستوى عالٍ، وتحقيق الجامعة للريادة، وأكدت دراسة (Guillaume, 2011) تطوير إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات التي تمارسها عن المؤسسات التي تستخدم أساليب قيادية أخرى، كما أكد (Bragance, 2016) أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير أداء التعليم العالي؛ إذ إن تركيز أساليب القيادة الحديثة (إستراتيجية المحيط الأزرق) هو تطوير المؤسسة الجامعية، ورفع مستوى الجودة الذي يؤدي إلى ارتفاع تصنيف الجامعة محلياً، وعالمياً، وينعكس ذلك على مستوى المخرجات الجامعية لسوق العمل والمجتمع.

العوامل المؤثرة والعقبات أمام تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في التعليم الجامعي

التركيز جوهر القيادة: ويكون التركيز على الواقع المؤسسي، والموظفين، والأعمال والأنشطة والأداء والحفاظ على الموارد مع تقليل الوقت والتكلفة، ومن أهم العوامل المؤثرة مدى وعي الموظفين بالحاجة إلى تغيير إستراتيجي؛ مثال ذلك: موظفو المبيعات الذين نادراً ما يهتمون بتكلفة المنتجات التي يبيعونها؛ لذلك نحتاج إلى غرس ذلك لدى الموظفين، ليحققوا النجاح، وعلى القياديين دراسة المحفزات الإيجابية والسلوكيات وتغيير تلك المحفزات السلبية إلى إيجابية، وهناك عدة عوائق، منها:

1 - **عائق التناسق:** وهو تحقيق التناسق بين القيمة والربح، والأشخاص، بالإضافة إلى التكلفة المنخفضة التي تعزز الاستدامة، وهي تشكل عائقاً كبيراً يحول دون التقليد.

2 - **العائق المعرفي والتنظيمي:** إذ إنَّ الابتكار القيمي لا يعود منطقياً إلى المنطق الإستراتيجي التقليدي، مما يتطلب من المؤسسات إجراء تغييرات تنظيمية لأعمالهم، وتحتاج إستراتيجية المحيط الأزرق إلى تحديد المسارات وإعادة تدريب الموظفين وتغيير شامل للقيمة والأسعار، وتغيير للثقافة العامة في المؤسسة. وهذه التغييرات جذرية كبيرة، لا يمكن لجميع القياديين في المؤسسات تحمُّلها.

3 - **عائق العلامة التجارية:** قد تتعارض إستراتيجية المحيط الأزرق مع صورة العلامة التجارية للشركات الأخرى، والمؤسسات التي تبتكر قيمة هي التي تحقق انتشاراً وتكسب العملاء الذين يتجنبون التقليد.

4 - **العائق الاقتصادي والقانوني:** وهو الاحتكار؛ إذ لا تستطيع المؤسسة عادة دعم مؤسسة أخرى، ومن مؤثرات المؤسسة التي تمنع من تقليد إستراتيجيات المحيط الأزرق، أن أداء إستراتيجية المحيط الأزرق بقدر عالٍ، وفعال والتمتع بميزة الابتكار بما يخص التكلفة؛ مما يؤدي إلى استثناء الأعضاء غير الممارسين للقيادة في المؤسسة أو المنظمة (kim & Mouborgne, 2021).

هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء الأكاديمي للقيادات في التعليم الجامعي وفي المؤسسة التربوية ذكرها (DU & Yin, 2009,1)، وهي: أن تكون بيئة العمل في

المؤسسة الجامعية بيئة تحفز الإبداع في العمل، بعيداً عن الأسلوب التنافسي بين أعضائه، ودعم جميع العاملين في المؤسسة دون تمييز، وأن يكون القيادي ملماً بالمعلومات والمعارف، وأن تتبع الإدارة التغيير المستمر المواكب للتطورات.

الدراسات والبحوث السابقة

الدراسات العربية

جاءت دراسة لـ (عبدالحليم 2007) تحت عنوان «إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال». استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت إلى تعرّف واقع تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والكشف عن العلاقة بين أبعاد الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. طبقت الدراسة على عينة قوامها (190) موظفاً في قطاع غزة، وأظهرت النتائج الاهتمام الكبير بإستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات، وركزت على منظومة العمل.

وهدفت دراسة (قاسم ومحمد، 2013) بعنوان «مدى توافر إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية»، إلى بيان أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في ظل الواقع التنافسي في المنظمات، وأظهرت النتائج توجّه الشركة المبحوثة إلى مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق بغرض تعزيزها، والسعي إلى توفير المسارات غير المتوافرة من إستراتيجية المحيط الأزرق.

وهدفت دراسة (جردات، وعمر، والزياد، 2017) بعنوان «إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب»، إلى تعرّف الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق، وهي: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار. طبقت الدراسة على (533) مواطناً، وتوصلت النتائج إلى أنّ الشركات الفلسطينية تطبّق إستراتيجية المحيط الأزرق بشكلٍ عالٍ جداً.

وهدفت دراسة (الجرجري، والجميل، 2018) بعنوان «دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية

في إقليم كردستان» إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق المتمثلة في مرتكزاته، وهي: رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية لدى القيادات، تطوير وتنفيذ قيادة المحيط الأزرق، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من (239) كان منها (175) من الجامعات الحكومية، و(64) من الجامعات الأهلية، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين تلك الأبعاد ومتطلبات الجامعة الريادية، وضرورة اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية بقيادة المحيط الأزرق.

هدفت دراسة (جلال، والتهامي، 2019) بعنوان «خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق» إلى تعرّف الإطار المفاهيمي لإستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، وطبّقَت على عينة من (387) عضواً من هيئة التدريس والطلاب، وتوصلت إلى النتائج الآتية: وجود فجوة نسبية في القدرة المؤسسية وفي الفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وكانت أعلى الفجوات في أبعاد الفاعلية التعليمية (البحث العلمي، المعايير، البرامج التعليمية، الطلاب، الدراسات العليا، أعضاء هيئة التدريس)، وهناك فجوة عالية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الاتجاه الإستراتيجي الصحيح والتركيز على الصورة الكلية، الريادة. وقدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية في جامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.

أمّا دراسة (صدق، 2019) بعنوان «دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات»؛ فهدفت إلى اختبار دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، واعتمدت الاستبانة أداة لها. وقد ذكرت أنّ على القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة أن تتمتع بنسبة عالية من التفكير الإستراتيجي، وأنّ تعمل على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار، القيمة، الإبداع، المبادأة).

أمّا دراسة (الروبي، 2019) بعنوان «تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق»؛ فهدفت إلى تعرّف واقع التنافس في الجامعات المصرية في جامعة بني سويف ودور إستراتيجية المحيط الأزرق في

اليقظة التنافسية بين الجامعات، وقد أظهرت نتائجها أنَّ اليقظة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وقدمت تصوراً مقترحاً لتحقيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق للسعي نحو السباق الإستراتيجي الصحيح للجامعات.

وهدفت دراسة (الثبتي، 2020) التي جاءت تحت عنوان «إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برنامج الدراسات العليا بالجامعات العربية» إلى معرفة دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برنامج الدراسات العليا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (240) من خبراء الدراسات العليا في السعودية وخبراء الإدارة التربوية في (10) جامعات سعودية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى موافقة الخبراء على تطبيق برنامج الدراسات العليا لإستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة بدرجة متوسطة (3037)، وموافقتهم بدرجة عالية على دور تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق للميزة التنافسية بأبعادها الأربعة بمتوسط (3.55).

وهدفت دراسة (محمد، 2020) بعنوان «تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق» إلى التوصل لتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العلمية والنظرية بجامعة أسيوط، قوامها (438) عضواً، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن استجابة أفراد العينة على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء قيادة المحيط الأزرق جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4,20)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية بين الكليات العملية والنظرية لصالح الكليات العملية حول واقع الأداء للقيادات الأكاديمية، وآلية التصور المقترح حول تطوير الأداء الإداري وبناء وإعداد كوادر بشرية شابة، وخلق وابتكار قيمة لجميع ممارسات المؤسسات، ودعم الاهتمام بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

وجاءت دراسة (حمد، 2020) بعنوان «تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط»، وهدفت إلى تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة

التدريس ببعض الكليات بلغ قوامها (253) فرداً لتعرّف واقع تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، التي جاءت بدرجة متوسطة بلغ متوسطها الحسابي (2,135)، كما جاء تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بدرجة متوسطة؛ إذ بلغت (2,005)، وقدم البحث تصوراً مقترحاً للأهداف والمرتكزات والآليات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط في ضوء أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

وجاءت دراسة (عبدالله، 2021) بعنوان «رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية»، وهدفت إلى تعرّف مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وأهم مبادئها والتحديات التي تواجه الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية وتحد من تحقيقها للميزة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي؛ ومن ثم، وضعت رؤية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية في ضوء مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وإنشاء قاعدة بيانات علمية إلكترونية لبرامج الدراسات العليا التربوية.

الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة (Matlay & khan, 2009) بعنوان «تطبيق التميز في مؤسسات التعلم العالي»، وهدفت إلى تقديم تحليل لأهمية الإستراتيجيات المطبقة في أداء التعلم العالي، واعتمدت على إجراء المقابلات أداة لها، وأظهرت نتائجها أنّ تطبيق إستراتيجية التميز التنافسية يتم بشكل فعال، وأنّ مؤسسات التعليم العالي تعمل على توفير تلك الخدمات المتميزة وتستطيع التنافس بدرجة عالية من الكفاءة، وأظهرت النتائج أنّ عمل الإدارات بكفاءة ينعكس على أداء العاملين؛ مما يزيد ويحسن من فعاليتهم ودافعيتهم إلى العمل؛ مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار.

وهدفت دراسة (Binney & huang & mariehede, 2010) بعنوان «إستراتيجية التسويق للمؤسسات التعليمية» إلى تحديد أبعاد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت النتائج إلى أنّ مؤسسات التعليم العالي هذه لم تستطع تطوير إستراتيجياتها بشكل كبير، ومن أجل لابد من صنع القرار؛ لاستخدام الموارد بشكل فعال في مؤسسات التعليم العالي.

وهدفت دراسة (Guillaume,2011) بعنوان «تطور التفكير والممارسات الإستراتيجية: إستراتيجية المحيط الأزرق» إلى رفع كفاءة المؤسسات في ممارسة أعمالها وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأفكارها وأبعادها وأطرها يقود المؤسسات والشركات إلى ممارسة النشاط خارج إطار المنافسة بين الشركات، والابتعاد عن النمط التنافسي المعتاد من خلال إنشاء سوق جديد، يتم التركيز فيه على قيمة العميل بدلاً من قيمة المنافس، وزيادة فرصة النجاح، ومن خلال إنشاء المحيط الأزرق سيكون وضع المؤسسة قوياً؛ لأنها ستضع القواعد واللوائح والمعايير، التي تحقق ذلك، وأظهرت النتائج أن ما نسبته 86% من الشركات كانت تستخدم إستراتيجية تقليدية، وأن 14% فقط كانوا يحاولون ممارسة إستراتيجية المحيط الأزرق، وحققت نسبة أرباح تصل إلى 61%.

وهدفت دراسة ميرايمي (Mirraimi,2013)، وعنوانها «إستراتيجية المحيط الأزرق في مجال الإدارة الإستراتيجية»، إلى تعرّف مفهوم المحيط الأزرق وأهمية دوره في التغيير الإستراتيجي التنظيمي، وأظهرت النتائج أن إستراتيجية المحيط الأزرق فعالة وقابلة للتطبيق في الشركات والمنظمات؛ مما يؤدي إلى توسيع نطاق العمل والخدمات، ويساعد على الابتكار، ويقلل من الوقت والتكلفة؛ مما يصب في مصلحة المنظمة وإيجاد قيمة ابتكار للمنتجات، وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق التي تحد من الوقوع في الأخطاء وتؤدي إلى توقع المشكلات قبل حدوثها، وتساهم في مواكبة التطوير والحدثة.

وهدفت دراسة (Bragance)،2016 بعنوان «إستراتيجية المحيط الأزرق للتعليم العالي» إلى تعرّف إستراتيجيات المحيط الأزرق ومدى أهميتها لمؤسسات التعليم العالي واستخدام إستراتيجيات حديثة ومتطورة والحاجة إلى التقنيات الحديثة والأطر الأكاديمية التي تواكب تطورات المجتمع في مؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي؛ مثل إستراتيجية المحيط الأزرق، وأظهرت نتائجها أن هناك حاجة إلى استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق، وأن النظام والأداء في التعليم العالي يحاكي النظام البروسي في القرن التاسع عشر، وهو نظام تقليدي لا يواكب متطلبات التعليم العالي؛ مما يحتاج معه إلى تطورات التكنولوجيا الجديدة، وأكدت الدراسة أن استخدام

إستراتيجية المحيط الأزرق، خصوصاً في قطاع التعليم الخاص، هو خطوة مهمة نحو تقدم المجتمع، فهو يعزز النمو لدى المعلمين والمديرين، وأوصت الدراسة بتقديم دورات تأهيلية عبر الإنترنت؛ مما يساعد على تنمية إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الشراكة في سوق العمل.

وهدفت دراسة (ABU Hassan, 2017) بعنوان «تحويل الجامعات الوطنية لاستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق» إلى تعرّف إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في جامعة تير فيجانو بماليزيا، وأظهرت النتائج أن إستراتيجية المحيط الأزرق أثرت بشكل فعّال وإيجابي في رفع كفاءة الأداء الجامعي إلى مستوى عالٍ بين الدول في شرق آسيا.

وهدفت دراسة (Ismail & Idris & Zakaria, 2017) بعنوان «ممارسة قيادة المحيط الأزرق نحو تعزيز المشاركة في الخدمات العامة» إلى تعرّف مدى تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في الخدمات العامة، في إطار البحث عن إستراتيجيات جديدة للقيادة في ظل التقدم والتطور في دولة ماليزيا، وتعرّف مدى تأثير إستراتيجية المحيط الأزرق في الخدمات العامة، وأظهرت النتائج أن نسبة 13% من العاملين تمّت مشاركتهم في الأمور القيادية. ومشاركة الموظفين بطبيعة الحال أمر مهم يحتاج إلى معالجة تأثيره في الخدمات العامة، وإستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية جديدة للقيادة ترفع مستوى الخدمات العامة عن طريق مشاركة جديدة للقيادة والموظفين، وتحقيق التميز المؤسسي، وهي طريق لأداء أفضل للموظفين، وتساهم بالفعل في تحقيق رؤية ماليزيا (2020).

وهدفت دراسة لـ (Shafiq, 2017) بعنوان «العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وأداء الابتكار، دراسة استكشافية» إلى تعرّف إستراتيجية المحيط الأزرق وملاءمتها للابتكار والإبداع في ماليزيا ومقارنتها بالابتكارات العالمية في المنظمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد العينة (351) موظفاً طبقت عليهم الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الأداء الابتكاري وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وأن لهذه الإستراتيجية أثراً إيجابياً في أداء الابتكار والإبداع والتميز، وأنها تخفض من تكلفة الإنتاج.

التعليق على الدراسات السابقة

مما سبق وبمنظرة فاحصة ومدققة على مجمل الدراسات السابقة يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة للبحث، والمنهج الوصفي بوصفه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وتفاوتت الدراسات في تقدير الفروق ذات الدلالات الإحصائية لاستجابات الموظفين والقياديين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الكلية، الخبرات، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي). وأكدت الدراسات العربية والأجنبية أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق، وبيّنت مدى تأثيرها الإيجابي في تطوير ونجاح المؤسسات التربوية، والمنظمات والشركات، وأجمعت على أهمية المبادئ والركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأزرق، وأهميتها للجامعة والدراسات العليا.

وأكدت معظم الدراسات السابقة ضرورة اتباع خطوات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، بأبعادها ومبادئها، وتبحث هذه الدراسة أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، ومدى إمكانية تطبيقه في جامعة الكويت، لتطوير أساليب القيادة المتبعة بين أعضاء الهيئة الأكاديمية، والقيادية، وتعرض الدراسة أبعاد قيادة المحيط الأزرق (الزيادة، الابتكار، التقليل، الاستبعاد)، ومدى إمكانية تطبيقها في جامعة الكويت، وتعرض الدراسة مجموعة من الدراسات العربية والإنجليزية، المرتبطة بإستراتيجية المحيط الأزرق وتجربتهم بتطبيقها في المؤسسات التربوية، والاقتصادية، وأثرها على نجاح المؤسسة وتقدمها، وتطويرها، وتركز الدراسة على الاهتمام بجودة الأداء الأكاديمي والقيادي للجامعة، بعرضها للأسس الفكرية والنظرية لقيادة المحيط الأزرق، وأبعاده ومبادئه، وخطوات الرؤية، والعوامل المؤثرة، وقياس مدى استجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية والقيادية لتطبيقها؛ مما يفيد المؤسسة الجامعية في مواكبة أساليب القيادة الحديثة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظراً لمناسبته لطبيعته الدراسة؛ إذ إنه يفيد في رصد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ووصفها، وأوضح (زغلول، والهنداوي، 2007) أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع دون أي تدخل فيها أو تأثير عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تضمن مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، البالغ عددهم (1640) عضو هيئة تدريس بحسب إحصائية 2018/2019، وتكونت عينة الدراسة من (98) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية بنسبة (5.97) من مجتمع الدراسة، وتمثل العينة مستويات مختلفة من حيث النوع، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات السابقة.

جدول (1)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	53
	إناث	45
الكلية	كلية الآداب	15
	كلية التربية	24
	كلية العلوم	22
	كلية العلوم الاجتماعية	11
	كلية الهندسة والبتترول	26
	من 1- أقل من 10 سنة	24
سنوات الخبرة	من 10- أقل من 20 سنة	40
	من 20 سنة فأكثر	34
	معيد	0
الدرجة الوظيفية	مدرس مساعد	15
	أستاذ مساعد	29
	أستاذ مشارك	17
	أستاذ دكتور	37
هل تقلدت منصباً قيادياً؟	نعم	41
	لا	57

أداة الدراسة

لبناء أداة الدراسة اطلع الباحثان على الأدب النظري للدراسة، وهي استبانة تهدف إلى تعرّف مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الكويت ومدى قدرتها على تحسين الأداءين: الأكاديمي والقيادي في جامعة الكويت، وتتكون الاستبانة من جزأين أساسيين على النحو الآتي:

أ - **البيانات الديموغرافية:** تضم أربعة متغيرات، هي: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تقلد مناصب قيادية.

ب - **محاور الاستبانة:** يتكون هذا الجزء من أربعة محاور، يضم كل محور عدداً من العبارات، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (31) عبارة، موزعة على هذه المحاور الأربعة على النحو الآتي:

المحور الأول: يتضمن بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتكون من (9) عبارات. المحور الثاني: يتضمن بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتكون من (11) عبارة.

المحور الثالث: يتضمن بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتكون من (6) عبارات. المحور الرابع: يتضمن بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ويتكون من (5) عبارات. ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: موافق بدرجة عالية جداً (5 درجات)، موافق بدرجة عالية (4 درجات)، موافق بدرجة متوسطة (3 درجات)، موافق بدرجة منخفضة (درجتان)، غير موافق (درجة واحدة).

• **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

أ - **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في التربية ومن ذوي الخبرة الأكاديمية في هذا المجال لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة محاور الاستبانة لقياس الأهداف المرجوة، ومدى مناسبة العبارات في كل محور، ومدى ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى دقة صياغة عبارات الاستبانة، وتم الأخذ بمقترحات المحكمين بالإضافة أو الحذف أو التعديل.

ب - **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية. طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس من غير العينة الأساسية، وقد استخدم البحث الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط، ورصدت النتائج في الجدولين (2) و(3).

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
** 0.451	** 0.796	22	** 0.792	** 0.891	11	بعد (الزيادة)		
** 0.591	** 0.818	23	** 0.679	** 0.832	12	** 0.536	** 0.853	1
** 0.385	** 0.859	24	** 0.766	** 0.877	13	** 0.731	** 0.926	2
** 0.471	** 0.638	25	** 0.826	** 0.945	14	** 0.688	** 0.944	3
** 0.573	** 0.648	26	** 0.754	** 0.927	15	** 0.709	** 0.950	4
بعد (الاستبعاد)			** 0.716	** 0.892	16	** 0.739	** 0.941	5
** 0.624	** 0.912	27	** 0.813	** 0.921	17	** 0.798	** 0.920	6
** 0.771	** 0.961	28	** 0.848	** 0.940	18	** 0.762	** 0.944	7
** 0.698	** 0.932	29	** 0.791	** 0.902	19	** 0.679	** 0.922	8
** 0.733	** 0.937	30	** 0.847	** 0.950	20	** 0.652	** 0.887	9
** 0.741	** 0.947	31	بعد (التقليص)		بعد (الابتكار)			
			** 0.661	** 0.651	0.21 **	** 0.774	** 0.882	10

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن أغلب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.638 و 0.961)، وتراوحت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.385 و 0.848)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي؛ ومن ثم صدق البناء.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	**0.762
بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	**0.863
بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	**0.507
بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	**0.762

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.507 و 0.863)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي؛ ومن ثم صدق البناء.

ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويوضحها الجدول (4).

جدول (4)

معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	9	0.98
بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	11	0.98
بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	6	0.83
بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	5	0.97
الاستبانة ككل	31	0.95

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات للمحاوَر تراوحت بين (0.83) و(0.98)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.95)، ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، والوثوق في النتائج التي يتم الوصول إليها عند تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

ولتحديد درجة تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت وفقاً لفئات التدرج الخماسي المستخدم في الإجابة عن عبارات الاستبانة، تم تصنيف استجابات الطالبات إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج من خلال استخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1 = 5 - 1 = 4)

ومن ثم طول الفئة = $4 \div 3 = 1.33$ ، وبعد ذلك إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وعليه يكون:

أ - الحد الأدنى = $1 + 1.33 = 2.33$

ب - الحد المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

ج - الحد الأعلى = 3.67 فأكثر

وتصبح الأوزان على النحو الآتي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3.68 و 5) يعني أن درجة تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق كبيرة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (2.34 و 3.67) يعني أن درجة تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (1.00 و 2.33) يعني أن درجة تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ضعيفة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، للإجابة عن أسئلة الدراسة أجريت المعالجات الإحصائية الآتية:
- النسبة المئوية (Percentage) لتعرّف خصائص عينة الدراسة وسماتها، وكذلك تحديد إجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي (Mean) لتعرّف مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ومحاور أداة الدراسة، ويفيد في ترتيب عبارات ومحاور أداة الدراسة وفقاً لأعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتعرّف على تشتت عبارات أداة الدراسة ومحاورها، ويفيد في ترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
 - تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لتعرّف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول محاور أداة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.
 - اختبار إل إس دي (LSD Test) للمقارنات المتعددة بين المتوسطات لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات.
 - اختبار «ت» للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لتعرّف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول محاور أداة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي والكلية.

نتائج الدراسة

النتائج الخاصة بالسؤال الأول: إجابة السؤال الأول في متن الإطار النظري والفكري للدراسة الذي يذكر الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، ومبادئها وأسسها، وأهميتها.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني

ما مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت؟

للكشف عن مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الاستبانة وترتيبها بالنسبة للمتوسطات الحسابية.

وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بكل محور على حدة:

1 - بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

جرى حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، ورُتبت المتوسطات الحسابية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (5)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة عالية	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
1	تعمل إدارة الجامعة على تفعيل الإجراءات التي تتضمن الحصول على الاعتماد الدولي الأكاديمي لجميع الكليات.	22.4	8.2	56.1	10.2	3.1	3.37	1.039	1 متوسط

تابع / جدول (5)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة عالية	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
2	تدعم إدارة الجامعة البرامج الأكاديمية بطرق متميزة للهيئة الأكاديمية.	21.4	5.1	52.0	17.3	4.1	3.22	1.099	6
3	تعمل إدارة الجامعة على إقامة مراكز تدريبية في جميع المجالات لمنسوبيها .	19.4	9.2	52.0	16.3	3.1	3.26	1.048	4
4	تتجه إدارة الجامعة إلى تفعيل المجالات البحثية نحو التميز.	21.4	6.1	52.0	18.4	2.0	3.27	1.061	3
5	تعطي إدارة الجامعة الأولوية للهيئة الأكاديمية في التميز.	19.4	7.1	53.1	17.3	3.1	3.22	1.051	7
6	تربط إدارة الجامعة أبحاث الهيئة الأكاديمية بتفعيلها في تنمية المجتمع.	18.4	5.1	49.0	19.4	8.2	3.06	1.147	9
7	تسعى إدارة الجامعة إلى الحصول على ترتيب عالمي متقدم بين الجامعات.	20.4	5.1	52.0	16.3	6.1	3.17	1.122	8
8	توفر إدارة الجامعة فرص المنح والابتعاث لمنسوبيها .	20.4	5.1	56.1	18.4	0	3.28	0.993	2
9	تقدم إدارة الجامعة دورات تدريبية في التنمية المهنية لرفع المهارات الأكاديمية.	18.4	7.1	57.1	15.3	2.0	3.24	0.995	5
	المحور ككل						3.23	0.978	-

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن المحور الخاص ببعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ككل جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23) والانحراف المعياري (0.978)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن دور الجامعة في فتح المراكز التدريبية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت بدرجة متواضعة؛ كمركز تطوير التعليم، ووحدة اللغات؛ وبذلك تكون هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة حمد (2020) التي جاءت أبعاد الميزة التنافسية فيها بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة جردات، وعمرو، والوزير (2016)، التي جاءت بدرجة مرتفعة في بعد (الزيادة)، ويتضمن هذا المحور (9) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول العبارة (1) «تعمل إدارة الجامعة على تفعيل الإجراءات التي تتضمن الحصول على الاعتماد الدولي الأكاديمي للكيانات جميعها» بمتوسط حسابي بلغ (3.37). ويعزى السبب في ذلك إلى توجه الجامعة إلى استخدام إستراتيجيات حديثة في القيادة تسهم في تطور وتقدم المستوى الأكاديمي للجامعة، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (8) «توفر إدارة الجامعة فرص المنح والابتعاث لمنسوبيها» بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة (4) «تتجه إدارة الجامعة إلى تفعيل المجالات البحثية نحو التميز» بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وارتبطت نتائج بعد الزيادة أيضاً مع دراسة الشيني (2020)؛ إذ أتت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، ووجدت علاقة ارتباطية طردية بين كل أبعاد الميزة التنافسية، الزيادة، والتقليص، والاستبعاد.

في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة (7) «تسعى إدارة الجامعة إلى الحصول على ترتيب عالمي متقدم بين الجامعات» بمتوسط حسابي بلغ (3.17). بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة (6) «تربط إدارة الجامعة أبحاث الهيئة الأكاديمية بتفعيلها في تنمية المجتمع» بمتوسط حسابي بلغ (3.06).

2 - بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، ثم رُتبت بحسب المتوسطات الحسابية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (6)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
10	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد بيئة تساعد على توظيف إبداعات أعضاء الهيئة الأكاديمية.	10.2	6.1	64.3	14.3	5.1	3.02	0.908	5	متوسطة
11	تقدم إدارة الجامعة الدعم المناسب لبرامج الإبداع والابتكار في العمل الأكاديمي.	11.2	6.1	61.2	16.3	5.1	3.02	0.941	6	متوسطة
12	تستفيد إدارة الجامعة من القدرات الأكاديمية في المشاركة البحثية العلمية.	10.2	6.1	60.2	13.3	10.2	2.93	1.008	10	متوسطة
13	تشكل إدارة الجامعة فريقاً من مسؤولين متخصصين في الجانب الإبداعي والإبتكاري.	11.2	7.1	54.1	15.3	12.2	2.90	1.079	11	متوسطة
14	تشجع إدارة الجامعة الأفكار الابتكارية للأكاديمين والقياديين.	12.2	7.1	56.1	15.3	9.2	2.98	1.045	8	متوسطة
15	تشارك إدارة الجامعة الهيئة الأكاديمية في اتخاذ قرار التطوير.	12.2	8.2	56.1	17.3	6.1	3.03	1.000	4	متوسطة

تابع / جدول (6)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة عالية	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها	
16	تطبق إدارة الجامعة نظاماً واضحاً للمكافأة على العمل الإبداعي الأكاديمي.	15.3	8.2	54.1	10.2	12.2	3.04	1.139	3	متوسطة
17	تستثمر إدارة الجامعة قدرات وإمكانات الهيئة الأكاديمية في المنافسة العلمية من خلال التشارك المعرفي.	12.2	6.1	56.1	15.3	10.2	2.95	1.059	9	متوسطة
18	تستخدم إدارة الجامعة إستراتيجيات الإدارة الحديثة التي تنشد الابتكار والإبداع.	13.3	7.1	56.1	14.3	9.2	3.01	1.060	7	متوسطة
19	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التخطيط الإستراتيجي لقياداتها التربوية.	14.3	7.1	58.2	14.3	6.1	3.09	1.016	1	متوسطة
20	تشجع إدارة الجامعة الفكرالإستراتيجي القائم على الإبداع والابتكار والتميز.	13.3	8.2	58.2	14.3	6.1	3.08	1.002	2	متوسطة
	المحور ككل					3.00	0.927	-		متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن المحور الخاص ببعيد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ككل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) والانحراف المعياري (0.927) ويتضمن هذا المحور (11) عبارة جاءت

جميعها بدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن من الممكن للأداء الأكاديمي والقيادة أن يحتاجا إلى قدرة ابتكارية بشكل أكبر، وتبني لخلق الابتكار داخل المنظومة التعليمية، وقلة تبني أسلوب توزيع القيادة، وأيضا من الممكن أن يرجع السبب إلى قلة التواصل بين أفراد المنظمة التعليمية، واتفقت النتائج مع دراسة (حمد، 2020) التي جاءت بدرجة متوسطة ببعدها (الابتكار). وجاء في الترتيب الأول العبارة (19) «تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التخطيط الإستراتيجي لقياداتها التربوية» بمتوسط حسابي بلغ (3.09). وجاء في الترتيب الثاني العبارة (20) «تشجع إدارة الجامعة الفكر الإستراتيجي القائم على الإبداع والابتكار والتميز» بمتوسط حسابي بلغ (3.08). وجاء في الترتيب الثالث العبارة (16) «تطبق إدارة الجامعة نظام واضح للمكافأة على العمل الإبداعي الأكاديمي» بمتوسط حسابي بلغ (3.04). في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة (12) «تستفيد إدارة الجامعة من القدرات الأكاديمية في المشاركة البحثية العلمية» بمتوسط حسابي بلغ (2.93). بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة (13) «تشكل إدارة الجامعة فريق من مسؤولين متخصصين في الجانب الإبداعي والإبتكاري» بمتوسط حسابي بلغ (2.90).

3 - بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، ورُتبت بحسب المتوسطات الحسابية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (7)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المتوسط	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
تقلل إدارة الجامعة								
21	التكاليف غير الأساسية في مجال العمل.	66.3	7.1	12.2	5.1	9.2	4.16	3
	كبيرة						1.345	

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
22	تقلل إدارة الجامعة من النصاب التدريسي للهيئة الأكاديمية.	35.7	6.1	16.3	8.2	33.7	3.02	1.717	5 متوسطة
23	تقلل إدارة الجامعة من الأعباء الزائدة للهيئة الأكاديمية.	31.6	5.1	17.3	10.2	35.7	2.87	1.691	6 متوسطة
24	تقلل إدارة الجامعة من التخصصات العلمية التي لا تخدم احتياجات ومطالب سوق العمل.	35.7	6.1	19.4	10.2	28.6	3.10	1.659	4 متوسطة
25	تقلل إدارة الجامعة من الأنشطة المكلفة مادياً.	67.3	7.1	13.3	8.2	4.1	4.26	1.204	2 كبيرة
26	تبدل إدارة الجامعة طرائق التدريس التقليدية وتتوجه إلى استخدام الطرائق الحديثة في التدريس والإدارة.	64.3	12.2	12.2	9.2	2.0	4.28	1.119	1 كبيرة
	المحور ككل					3.61	1.091	-	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن المحور الخاص ببعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ككل جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61) والانحراف المعياري (1.091)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جردات، وعمر، والوزير (2016)، وهذا يؤكد أهمية تقليص بعض التكاليف الزائدة على الجامعة، أو التقليل من البرامج التي لا تخدم أهداف المنظومة التعليمية في جامعة الكويت، واختلفت مع دراسة (Matlay & khan, 2009) التي جاءت بدرجة عالية، ويتضمن هذا المحور (6) عبارات، تباينت إجابات أفراد عينة الدراسة عنها، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول العبارة (26) «تبدل إدارة الجامعة طرائق التدريس التقليدية وتتوجه إلى استخدام الطرائق الحديثة في التدريس والإدارة» بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبدرجة كبيرة، ويعزى السبب في ذلك إلى التوجه الحديث لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، واستخدام الأساليب الحديثة التي تواكب التطورات والنهج الجديد، لتقديم كل ما هو أفضل للعملية التعليمية، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (25) «تقلل إدارة الجامعة من الأنشطة المكلفة مادياً» بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبدرجة كبيرة، ويعزى السبب في ذلك إلى استخدام قيادة الجامعة لأسلوب التقليص في الأنشطة التي تكلف الجامعة مبالغ كبيرة لا تحتاج إليها المؤسسة، والاستبدال بها تكاليف تخدم الجامعة، وجاء في الترتيب الثالث العبارة (21) «تقلل إدارة الجامعة من التكاليف غير الأساسية في مجال العمل» بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبدرجة كبيرة.

في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة (22) «تقلل إدارة الجامعة من النصاب التدريسي للهيئة الأكاديمية» بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبدرجة متوسطة. بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة (23) «تقلل إدارة الجامعة من الأعباء الزائدة للهيئة الأكاديمية» بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وبدرجة متوسطة.

4 - بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الرابع، ورُتبت بحسب المتوسطات الحسابية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (8)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
27	تستبعد إدارة الجامعة الأنشطة التي تؤثر في الميزانية المالية.	69.4	9.2	10.2	5.1	6.1	4.31	1.213
							1	كبيرة

تابع / جدول (8)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة عالية	موافق بدرجة منخفضة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
28	تستبعد إدارة الجامعة إستراتيجيات الإدارة التقليدية وتبقى على الحديث منها.	68.4	9.2	6.1	8.2	4.21	1.334	4	كبيرة
29	تستبعد إدارة الجامعة نظام المكافآت المبالغ فيها للهيئة الأكاديمية.	68.4	12.2	7.1	4.1	4.29	1.260	3	كبيرة
30	تستبعد إدارة الجامعة التخصصات التي لا تواكب متطلبات سوق العمل .	67.3	5.1	10.2	9.2	4.14	1.370	5	كبيرة
31	تستبعد إدارة الجامعة الجانب التنافسي غير الإيجابي بين منتسبيها في الكليات جميعاً.	72.4	5.1	8.2	9.2	4.31	1.247	2	كبيرة
	المحور ككل					4.25	1.206	2	كبيرة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن المحور الخاص ببعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ككل جاء بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.25) والانحراف المعياري (1.206)، ويعزى السبب في ذلك إلى وعي الهيئة الأكاديمية والقيادية في الجامعة بأهمية استبعاد بعض من الأنشطة والأساليب التقليدية في أسلوب عمل الجامعة، وهذا دليل على الانفتاح الثقافي والتربوي والقيادي على الأساليب الحديثة في القيادة التربوية، واستخدامها للنظم الجديدة، خصوصاً بعد دخول التعليم الإلكتروني على أساليب الهيئة الأكاديمية والقيادية في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالحليم، 2007)، ودراسة (جلال، والتهامي، 2019) التي

أكدت الاتجاه العالي لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، ويتضمن هذا المحور (5) عبارات جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جاءت في الترتيب الأول العبارة (27) «تستبعد إدارة الجامعة الأنشطة التي تؤثر في الميزانية المالية» بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، مما يؤكد حرص الجامعة على الاستثمار الصحيح والأمثل للميزانية المالية في الاحتياجات المهمة، وجاءت في الترتيب الثاني العبارة (31) «تستبعد إدارة الجامعة الجانب التنافسي غير الإيجابي بين منتسبيها في الكليات جميعها» بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وهذه النتيجة تدل على استخدام الجامعة للنظم والأساليب القيادية الحديثة في التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية والقيادية، وجاءت في الترتيب الثالث العبارة (29) «تستبعد إدارة الجامعة نظام المكافآت المبالغ فيها للهيئة الأكاديمية» بمتوسط حسابي بلغ (4.29).

في حين جاءت في الترتيب قبل الأخير العبارة (28) «تستبعد إدارة الجامعة إستراتيجيات الإدارة التقليدية وتبقي على الحديث منها» بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وهذه النتيجة تعزى لاستخدام الجامعة للنماذج والطرائق الحديثة في التعليم. بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة (30) «تستبعد إدارة الجامعة التخصصات التي لا تواكب متطلبات سوق العمل» بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، ويعزى السبب في ذلك لاطلاع الجامعة على احتياجات الميدان والمجتمع لمواكبة خطة التنمية في دولة الكويت، واحتياجات سوق العمل.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث

ما مدى إمكانية تحسين إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق للأداء الأكاديمي والقيادي من حيث أبعاد الإستراتيجية في جامعة الكويت؟

للكشف عن مدى إمكانية تحسين إستراتيجية المحيط الأزرق للأداء الأكاديمي والقيادي في جامعة الكويت من حيث الأبعاد الأربعة لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حُسبت المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الاستبانة وتم ترتيبها بالنسبة للمتوسطات الحسابية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الاستبانة ككل

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة توافرها
1	بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	3.23	0.978	3	متوسطة
2	بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	3.00	0.927	4	متوسطة
3	بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	3.61	1.091	2	متوسطة
4	بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	4.25	1.206	1	كبيرة
	الاستبانة ككل	3.39	0.755	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة البحث عن بنود أبعاد الاستبانة جميعها والمتعلقة بإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.39) والانحراف المعياري (0.755)، وقد تباينت إجابات أفراد العينة عن المحاور؛ فقد جاء في الترتيب الأول بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة كبيرة، يليه بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق بمتوسط حسابي (3.61)، ثم بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق بمتوسط حسابي (3.23)، وأخيراً بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق بمتوسط حسابي (3.00)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق ليست بمعروفة لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والقيادية في جامعة الكويت؛ لأنها من الإستراتيجيات الحديثة في عالم القيادة، بحاجة إلى إقامة دورات أو ملتقيات توضح مبادئها وأبعادها، وطرق العمل بها، فهي أسلوب جديد ومبتكر قائم على تعزيز الإبداع والابتكار والتركيز على جوانب، دون أخرى، وهذه النتيجة تشير إلى ضرورة

الاهتمام بالأساليب القيادية الحديثة، وتجربتها في إدارة الجامعات، ومعرفة مدى نجاحها وتطويرها للمؤسسة أو المنظومة التربوية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الثبتي، 2020)، واختلفت مع دراسة (محمد، 2020)، إذ جاءت بدرجة مرتفعة.

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن بنود الاستبانة المتعلقة بمدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق في جامعة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تقلد منصب قيادي)؟

1 - الفروق الخاصة بالجنس

استُخدم اختبار «ت» (t Test) ورصدت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (10)

نتائج اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الجنس (درجات الحرية=96)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	ذكور	53	3.08	0.829	- 1.695	0.09
	إناث	45	3.41	1.111		
بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	ذكور	53	2.86	0.775	- 1.721	0.09
	إناث	45	3.18	1.061		
بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	إناث	53	3.56	1.071	- 0.501	0.62
	ذكور	45	3.67	1.123		
بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	ذكور	53	4.15	1.227	- 0.925	0.36
	إناث	45	4.37	1.181		
الدرجة الكلية	ذكور	53	3.27	0.673	- 1.771	0.08
	إناث	45	3.53	0.826		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن بنود الاستبانة، الدرجة الكلية وجميع المحاور (بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق) تعزى لمتغير النوع (ذكور- إناث) حيث بلغت قيم «ت» المحسوبة (-1.771)، (-1.695)، (-1.721)، (-0.501)، (-0.925) بالترتيب نفسه ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، ويعزى السبب في ذلك إلى اتفاق الهيئة الأكاديمية والقيادية من الإناث والذكور على أهمية أبعاد قيادة المحيط الأزرق ككل، واتفقت النتائج مع دراسة (الثبتي، 2020).

2 - الفروق الخاصة بالكلية

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) ورصدت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	كلية الآداب	15	2.89	0.44	بين المجموعات	36.458	4	9.115	15.060	0.00
	كلية التربية	24	2.91	0.85						
	كلية العلوم	22	3.04	0.50	داخل المجموعات	56.285	93	0.605		
	كلية العلوم الاجتماعية	11	4.92	0.27						
	كلية الهندسة والبتترول	26	3.18	1.11	المجموع	92.743	97			
	مجموع	98	3.23	0.98						

تابع / جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	كلية الآداب	15	2.80	0.51	بين المجموعات	7.007	4	1.752	0.08	2.135
	كلية التربية	24	2.88	0.66						
	كلية العلوم	22	3.00	0.62	داخل المجموعات	76.321	93	0.821		
	كلية العلوم الاجتماعية	11	3.74	0.90						
	كلية الهندسة والبتترول	26	2.93	1.36	المجموع	83.328	97			
	مجموع	98	3.00	0.93						
	كلية الآداب	15	4.73	0.51	بين المجموعات	49.777	4	12.444		
	كلية التربية	24	4.17	1.22						
	كلية العلوم	22	3.14	0.71	داخل المجموعات	65.645	93	0.706		
	كلية العلوم الاجتماعية	11	3.79	0.82						
بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	كلية الهندسة والبتترول	26	2.78	0.66	المجموع	115.422	97		0.00	17.630
	مجموع	98	3.61	1.09						
	كلية الآداب	15	4.75	0.49	بين المجموعات	16.221	4	4.055		
	كلية التربية	24	4.15	1.17						
	كلية العلوم	22	4.45	1.02	داخل المجموعات	124.763	93	1.342		
	كلية العلوم الاجتماعية	11	4.76	0.78						
	كلية الهندسة والبتترول	26	3.68	1.57	المجموع	140.985	97			
	مجموع	98	4.25	1.21						

تابع / جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	كلية الآداب	15	3.51	0.27	بين المجموعات	11.114	4	2.779	5.841	0.00
	كلية التربية	24	3.35	0.61						
	كلية العلوم	22	3.27	0.38	داخل المجموعات	44.238	93	0.476		
	كلية العلوم الاجتماعية	11	4.26	0.38						
	كلية الهندسة والبتترول	26	3.09	1.10	المجموع	55.352	97			
	مجموع	98	3.39	0.76						

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن بنود الاستبانة في بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.135)، ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). بينما توجد فروق حول الدرجة الكلية وثلاثة محاور (بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق- بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق- بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية، بلغت قيم (F) المحسوبة (5.841)، (15.060)، (17.630)، (3.023) بالترتيب نفسه ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية استخدم اختبار إل-إس دي (LSD)، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (12)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية

المحور	I	J	متوسط الفروق (I-J)	الدلالة
بعد الزيادة لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	كلية العلوم الاجتماعية	كلية الآداب	*2.03030	0.00
		كلية التربية	*2.00715	0.00
		كلية العلوم	*1.88384	0.00
		كلية الهندسة والبتترول	*1.73970	0.00
بعد التقليل لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	كلية الآداب	كلية التربية	*.55972	0.05
		كلية العلوم	*1.58939	0.00
		كلية العلوم الاجتماعية	*.94545	0.01
		كلية الهندسة والبتترول	*1.95769	0.00
	كلية التربية	كلية العلوم	*1.02967	0.00
		كلية الهندسة والبتترول	*1.39797	0.00
		كلية العلوم	*.64394	0.04
		كلية الهندسة والبتترول	*1.01224	0.00
بعد الاستبعاد لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق	كلية العلوم الاجتماعية	كلية العلوم	*.76853	0.02
		كلية الهندسة والبتترول	*1.08671	0.01

تابع / جدول (12)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية

المحور	I	J	متوسط الفروق (I-J)	الدلالة
الدرجة الكلية	كلية العلوم الاجتماعية	كلية الآداب	*.74115	0.01
		كلية التربية	*.90970	0.00
		كلية العلوم	*.98387	0.00
		كلية الهندسة والبتترول	*1.16208	0.00

(*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلية العلوم الاجتماعية والكليات الآتية: الآداب، التربية، العلوم، والهندسة والبتترول، حول بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق والدرجة الكلية لصالح كلية العلوم الاجتماعية، بذلك تؤكد كلية العلوم الاجتماعية أهمية تحقيق التواصل المحلي والعالمي من خلال الحصول على تصنيفات عالية للاعتماد الأكاديمي، وتؤكد دور الجامعة في فتح مراكز تدريبية لتنمية قدرات الهيئة الأكاديمية، ويعزى السبب في ذلك إلى أن من خصائص الكلية الاهتمام الكبير بمؤسسات التواصل بين المجتمع، واهتمامها الكبير بهذا الجانب، فتمتاز كلية العلوم الاجتماعية برؤية خاصة بها وهي تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للفرد والمجتمع؛ ليكون عنصراً فعالاً في المجتمع، ويسهم في حل مشكلاته وتطويره، وأهمية المراكز التدريبية والعملية لرفع المهارات الجامعية في رأي أفراد العينة لكلية العلوم الاجتماعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Braganca, 2016). ويتضح من الجدول وجود فروق بين كلية الآداب وكليات: التربية، العلوم، العلوم الاجتماعية، والهندسة والبتترول حول بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لصالح كلية الآداب، ووجود فروق بين كلية التربية وكلية العلوم، والهندسة والبتترول حول بعد (التقليص) لصالح كلية التربية. ووجود فروق بين كلية العلوم الاجتماعية وكلية العلوم، والهندسة والبتترول حول بعد (التقليص) لصالح كلية العلوم

الاجتماعية، ونرى أن الكليات الأدبية والنظرية أجمعت على اتفاقها على بعد (التقليص) وخفض الجامعة للإجراءات المتخذة لتقليل التكلفة على المؤسسة الجامعية، ونظراً لطبيعة الكلية الأدبية التي لا تحتاج إلى مختبرات وأدوات وأجهزة بخلاف ما نراه في الكليات العلمية التي تحتاج إلى توفير مواد، خامات خاصة، فضلاً عن أن طبيعة الدراسة، والعمل في الكليات الأدبية، تجعل الاتصال بين القيادات والهيئة الأكاديمية بشكل أقوى منها في الكليات ذات التخصص العلمي أو الكليات العملية؛ من ثم، من الممكن أن يكون أفراد العينة بالكليات الأدبية أكثر تقيماً لإمكانية تطبيق الجامعة لهذا البعد، مقارنة بزملائهم في الكليات العلمية. كما يتضح من الجدول وجود فروق بين كلية العلوم الاجتماعية وكلية الهندسة والبتترول حول بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لصالح كلية العلوم الاجتماعية. وكذلك وجود فروق بين كلية العلوم وكلية الهندسة والبتترول حول بعد (الاستبعاد) لصالح كلية العلوم.

3 - الفروق الخاصة بسنوات الخبرة

تم حساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، ورصدت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بعد (الزيادة)	من 1- أقل من 10 سنة	24	1.05 2.96	بين المجموعات	3.045	2	1.523		
لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	من 10- أقل من 20 سنة	40	0.98 3.23	داخل المجموعات	89.698	95	0.944	1.613	0.20
	من 20 سنة فأكثر	34	0.90 3.43	المجموع	92.743	97			
	مجموع	98	0.98 3.23						

تابع / جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول
مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بعد (الابتكار)	من 1-أقل من 10 سنة	24	2.67	1.02	بين المجموعات	3.573	2			
	من 10-أقل من 20 سنة	40	3.08	0.99	داخل المجموعات	79.755	95	1.787	2.128	0.12
	من 20 سنة فأكثر	34	3.15	0.73	المجموع	83.328	97	0.840		
	مجموع	98	3.00	0.93						
بعد (التقليص)	من 1-أقل من 10 سنة	24	3.32	1.41	بين المجموعات	3.470	2			
	من 10-أقل من 20 سنة	40	3.80	1.02	داخل المجموعات	111.952	95	1.735	1.472	0.23
	من 20 سنة فأكثر	34	3.60	0.88	المجموع	115.422	97	1.178		
	مجموع	98	3.61	1.09						
بعد (الاستبعاد)	من 1-أقل من 10 سنة	24	3.71	1.61	بين المجموعات	11.533	2			
	من 10-أقل من 20 سنة	40	4.59	0.99	داخل المجموعات	129.452	95	5.767	4.232	0.02
	من 20 سنة فأكثر	34	4.24	0.98	المجموع	140.985	97	1.363		
	مجموع	98	4.25	1.21						
الدرجة الكلية	من 1-أقل من 10 سنة	24	3.05	0.96	بين المجموعات	3.676	2			
	من 10-أقل من 20 سنة	40	3.50	0.74	داخل المجموعات	51.676	95	1.838	3.379	0.04
	من 20 سنة فأكثر	34	3.50	0.52	المجموع	55.352	97	0.544		
	مجموع	98	3.39	0.76						

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التالية: (بعد الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (1.613)، (2.128)، (1.472) بالترتيب نفسه ومستوى دلالتها أكبر من (0.05).

بينما توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية وبعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (3.379)، (4.232) بالترتيب نفسه ومستوى أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية استُخدم اختبار إل إس دي (LSD)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (14)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	I	J	متوسط الفروق (I-J)	الدلالة
بعد الاستبعاد لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	من 10 الى أقل	من 1 إلى أقل من 10 سنوات	*.87667	0.00
	من 20 سنة	من 1 إلى أقل من 10 سنوات	*.45430	0.02
	من 10 الى أقل	من 1 إلى أقل من 10 سنوات	*.44552	0.03
الدرجة الكلية	من 20 سنة فأكثر	من 1 إلى أقل من 10 سنوات		

(**) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة من ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) و (من 1 إلى أقل من 10 سنوات) حول الدرجة الكلية وبعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لصالح ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة). وجود فروق بين ذوي الخبرة

(من 20 سنة فأكثر) و(من 1 إلى أقل من 10 سنوات) حول الدرجة الكلية لصالح ذوي الخبرة (من 20 سنة فأكثر)، ويعزى السبب في ذلك للأقدمية في الخبرة لمرور العديد من الأساليب القيادية لإدارة الجامعة على هذه الشريحة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (محمد، 2020) التي أظهرت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة.

4 - الفروق الخاصة بالدرجة الوظيفية

جرى تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، ورصدت النتائج في الجداول الآتية:

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

ن	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة
معيد	0	0	8.476	3	2.825	0.03 3.152
مدرس مساعد	15	0.963	84.267	94	0.896	
أستاذ مساعد	29	0.918	92.743	97		
أستاذ مشارك	17	1.010				
أستاذ دكتور	37	0.933				
مجموع	98	3.23	0.978			

بعد الزيادة
لقيادة
إستراتيجية
المحيط
الأزرق

تابع / جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

ن	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة
معيد	0	0	8.166	3	2.722	0.02 3.404
مدرس مساعد	15	0.986	75.163	94	0.800	
أستاذ مساعد	29	0.930	83.328	97		
أستاذ مشارك	17	0.952				
أستاذ دكتور	37	0.796				
مجموع	98	0.927				
معيد	0	0	6.695	3	2.232	0.13 1.929
مدرس مساعد	15	0.968	108.727	94	1.157	
أستاذ مساعد	29	1.380	115.422	97		
أستاذ مشارك	17	0.993				
أستاذ دكتور	37	0.859				
مجموع	98	1.091				

تابع / جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

ن	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة
معيد	0	0	12.302	3	4.101	0.03
مدرس مساعد	15	1.050	128.683	94	1.369	
أستاذ مساعد	29	1.468	140.985	97		
أستاذ مشارك	17	1.421				
أستاذ دكتور	37	0.757				
مجموع	98	1.206				
معيد	0	0	6.288	3	2.096	0.01
مدرس مساعد	15	0.712	49.064	94	0.522	
أستاذ مساعد	29	0.850	55.352	97		
أستاذ مشارك	17	0.853				
أستاذ دكتور	37	0.529				
مجموع	98	0.755				

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.929) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). بينما توجد فروق حول الدرجة الكلية والمحاو الآتية: (بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق- بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق) وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية؛ إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (4.016)، (3.152)، (3.404)، (2.995) بالترتيب نفسه ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية استخدم اختبار إل-إس دي (LSD)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (16)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	I	J	متوسط الفروق (I-J)	الدلالة
بعد الزيادة لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	*.71565	0.00
	أستاذ	أستاذ مساعد	*.65992	0.00
بعد الابتكار لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	دكتور	أستاذ مشارك	*.57104	0.03
	أستاذ	أستاذ مساعد	*.78267	0.01
بعد الاستبعاد لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	دكتور	أستاذ مشارك	*.70843	0.04
	أستاذ	أستاذ مساعد	*.55662	0.00
الدرجة الكلية	دكتور	أستاذ مشارك	*.48864	0.02

(*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المسمى الوظيفي أستاذ دكتور وأستاذ مساعد حول بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط

الأزرق لصالح أستاذ دكتور. ووجود فروق بين ذوي المسمى الوظيفي أستاذ دكتور وكل من: أستاذ مساعد وأستاذ مشارك حول الدرجة الكلية والمجاور التالية: بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق لصالح أستاذ دكتور، ويعزى السبب في ذلك لممارسة عضو هيئة التدريس لعدد من المناصب التي تمثل أساليب قيادة متعددة للدرجة الوظيفية الأعلى، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الثبتي، 2020).

5 - الفروق الخاصة بتقلد المناصب القيادية:

استُخدم اختبار «ت» (t Test)، ورصدت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (17)

نتائج اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وفقاً لمتغير المنصب القيادي (درجات الحرية = 96)

المحور	تقلد منصب قيادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد (الزيادة) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	نعم	57	3.12	1.012	- 1.313	0.19
	لا	41	3.38	0.919		
بعد (الابتكار) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	نعم	57	2.96	1.059	- 0.579	0.56
	لا	41	3.07	0.711		
بعد (التقليص) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	نعم	57	3.60	1.194	- 0.186	0.85
	لا	41	3.64	0.942		
بعد (الاستبعاد) لقيادة إستراتيجية المحيط الأزرق	نعم	57	4.16	1.364	- 0.901	0.37
	لا	41	4.38	0.944		
الدرجة الكلية	نعم	57	3.32	0.896	- 1.029	0.31
	لا	41	3.48	0.495		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة عن بنود الاستبانة بالنسبة للدرجة الكلية ولجميع المحاور: بعد (الزيادة) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، بعد (الابتكار) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، بعد (التقليص) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، بعد (الاستبعاد) لإستراتيجية قيادة المحيط الأزرق، تعزى لمتغير المنصب القيادي؛ إذ بلغت قيم «ت» المحسوبة (-1.029) ، (-1.313) ، (-0.579) ، (-0.186) ، (-0.901) بالترتيب نفسه ومستوى دلالتها أكبر من (0.05) . ويعزى السبب في ذلك لاستخدام القياديين لأساليب القيادة الحديثة والوعي بأهمية ممارسة أبعاد ومعايير مدروسة ومتطورة لمواكبة التحديات والتطورات في عالم القيادة الحديثة، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة محمد (2020).

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:

- تبني منهج إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق وبلورة الفكرة للهيئات التربوية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع خطة إستراتيجية للهيئة الأكاديمية والقيادية بجامعة الكويت في ضوء أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.
- تسليط الضوء على إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق كمدخل للميزة التنافسية للدراسات التربوية، وإعداد أبحاث تربوية في هذا الموضوع من قبل الباحثين والتربويين.
- حث الهيئة الأكاديمية والقيادية في جامعة الكويت على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة لما لها من فوائد ومزايا عديدة.
- إنشاء وحدة بحثية مختصة بدراسة الأساليب والإستراتيجيات الحديثة في مجال القيادة ووضع خطط التطوير المهني لاختيار إدارات حديثة تواكب التطورات العالمية.
- نشر ثقافة الإدارة العلمية الحديثة والإستراتيجيات الحديثة في القيادة التربوية التي تمكن الجامعات والهيئات التعليمية من الابتكار والإبداع.
- ضرورة اهتمام المنظمات التعليمية والجامعات بقيادة المحيط الأزرق ومركزاته، والسعي لتحقيق الريادة الحديثة في الجامعات العربية والعالمية.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى. (2006). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. مصر: الدار الجامعية.
- الثبتي، محمد. (2020). *إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية* في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، 39(187)، 449-501.
- الجرجري، أحمد؛ والجميل، مريم. (2018). *دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في اقليم كردستان*، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (3)، 31-56.
- جرجنازي، وعد. (2018). *أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الافتراضية السورية.
- جردات، ناصر؛ وعمر، مهند؛ والوزير، عماد. (2017). *إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب* *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، جامعة عمان الأهلية، 20(2)، 121-139.
- جلال، أبو بكر؛ ومتولي، التهامي. (2019). *خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق*، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، 4، 66-157.
- الحكيم، توفيق. (2013). *دور المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك*، [رسالة ماجستير]، كلية التجارة والاقتصاد جامعة دهوك.
- حمد، محمد مصطفى. (2020). *تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط دراسة حالة*، *المجلة التربوية*، 76، 2031-2095.
- حمودي، وجدان. (2012). *دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن*، كلية الحداثة الجامعة، *مجلة بحوث مستقبلية*، 41، 89 - 120.

الدهشان، جمال؛ والسبي، جمال. (2004). تقوم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، 19(3) 1-55.

الرازي، محمد أبن أبي بكر. (1993). مختار الصحاح، دراسة وتقديم: عبدالفتاح البركاوي. القاهرة: دار المنار.

الروبي، حنان. (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(1)، 129-218.

زغلول، عماد؛ والهندواي، علي. (2007). مدخل إلى علم النفس. العين: دار الكتاب الجامعي.

السيد، أسماعيل. (2000). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر: الدار الجامعية للنشر.

سيد، إمام؛ والشريف، صلاح. (1999). الأداء الجامعي كما يدركه الطلاب وعلاقته بالنمو والمهن وبعض المتغيرات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس المؤتمر السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مجلة جامعة عين شمس، 6، 149-169.

الشامان، أمل. (2001). أثر ما يقدم برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 13.

الصالح، مصلح. (1999). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. الرياض: دار عالم الكتاب.

صدوق، فتحية. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، [رسالة دكتوراه]، جامعة زيان عاشور الحلقة، الجزائر.

صراي، حمد والشامسي، يوسف. (ب. ت). المعجم الجامع: لما صرح به واهم في القرآن الكريم من المواضع، مركز زايد للتراث والتاريخ.

عبدالحليم، ياسر. (2018). إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)،

- [رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى.
- عبدالله، أسماء. (2021). رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث العلمي في التربية، 22، 65-106.
- العتار، فؤاد. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة كربلاء العملية، كربلاء العراق.
- العودة، إبراهيم. (2012). تصور مقترح لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء واجباتهم وبعض الجزاءات العالمية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، العلوم التربوية، 17 (1) 119-158.
- فرحان، علاء. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- فهيمي، حيدر. (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميز التنافسية. مصر: الدار الجامعية.
- قاسم، سعد؛ ومحمد، سعيد. (2013). مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 35، 39-55.
- قمر، مجذوب وآخرون. (2017). الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعتي دنقلا والقضارف كما يدركها الطلبة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 29 (10) 3-18.
- محمد، أحمد. (2010). إستراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر، [رسالة ماجستير في التسويق]، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- محمد، ثابت. (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والتنفيذ، 4 (3) 145-211.
- المشني، نانسي. (2011). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات أسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النبيل للصناعات الغذائية، دراسة حالة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

المصري، مروان. (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، [رسالة ماجستير] قسم الأصول والإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى، محمد. (2003). التسويق الإستراتيجي للخدمات (ط1) عمان الأردن: دار المناهج.

المناصير، حسين؛ والدايني، جبار. (2008). تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة قسم التاريخ كلية التربية، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، 2(7) 177-203.

نصر، محمد. (2002). تطوير برامج اعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء المجلد الأول جامعة عين شمس، القاهرة.

ويلسون، جلين. (2001). سيكولوجية فنون الأداء (شاعر عبدالحميد، مترجم عالم المعرفة) عدد 258، الكويت، المجلس الأعلى للثقافة والفنون والآداب.

Abdul Halim, Yasser. (2018). Blue Ocean Strategy as an entry point for achieving competitive advantage study its application in the Palestinian Cellular Communications Company (in Arabic) (Jawwal) Master's thesis of leadership and management, Academy of Management and Policy for Graduate Studies Al Aqsa University.

Abdullah, Asma. (2021). A proposed strategic vision for the development of educational postgraduate studies in Egyptian universities in light of the blue ocean strategy to achieve competitive advantage (in Arabic), *Journal of Scientific Research in Education*, 22, 106-65.

Abu Bakr, Mustafa. (2006). (in Arabic) *Human Resources Entrance to achieve competitive advantage*. Egypt University House.

Abu Hasan, fauziah. (2017). Transformation of Universities and The National Blue Ocean Strategy. A case study of University Malaysia Terengyana, *Journal of Sustainability. Science and Management*, Vol 12 NoI june2017 P.P 70 – 78.

- Al sayed, Ismail. (2000). (in Arabic) *Strategic Management Concepts and Cases of Its Application*. Egypt: University Publishing House.
- Al.Harbi, k. (2011). E-Learning in the famed Sandi tertiary education Potential and challenges. *Applied Computing and informatics*. Vol 9 pp 3- 46.
- Al-Dahshan, Jamal Al-Siyi, Jamal. (2004). performs some aspects of the academic performance of faculty members at the University of Menoufia through their opinions (in Arabic) *Journal of psychological and educational research, Faculty of Education, University of Menoufia*, 19(3) 1-55.
- Al-Jarjri, Ahmed& Gemayel, Maryam. (2008). The role of the Blue Ocean leadership in achieving the requirements of the leading university in some public and private universities in the Kurdistan region (in Arabic), *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 8 (3) 31-56.
- Al-Manaseer, Hussein and Al-Dayni,Jabbar.(2008). Evaluating the performance of a faculty member from the point of view of the students of the History Department, College of Education (in Arabic) *Al-Qadisiyah Journal of Arts and Educational Sciences*, 2(7) 177-203.
- Al-Mashni, Nancy. (2011). Blue Ocean Strategy and its role in increasing market products in the food industry in Jordan Noble Food Industries Company case study (in Arabic)"Unpublished Master's Letter University Middle East.
- Al-Razi, Mohammed Ibn Abi Bakr. (1993). (in Arabic). *Mukhtar Al-Sahah, Study and Presentation by Abdel Fattah Al-Barkawi*, Cairo: Dr. Al-Manar.
- Al-Rubi, Hanan. (2019). envisions a proposal to achieve competitive vigilance in universities in light of the Blue Ocean strategy study of the views of faculty members of Bani Sweiq Univer-

- sity” (in Arabic), *Journal of the Faculty of Education, Kafr Al-Sheikh University*, 19 (1) 129-218.
- Al-Saleh, Musleh. (1999). (in Arabic) *Dictionary of Terms of Social Sciences*. Riyadh: Dar Al-Alam al-Book.
- Al-Thabeti, Mohammed. (2020). Blue Ocean Strategy as an entry point for achieving competitive advantage in graduate programs at Saudi universities (in Arabic) *Education Magazine*, Al Azhar University, Faculty of Education, 187, C39, 449-501.
- Attar, Fouad. (2010). The role of blue ocean philosophy in achieving competitive excellence (in Arabic) *Karbala Practical Magazine*, Karbala Iraq.
- Becker Hilary. (2008). The chaotic Blue Ocean Review of Business Research, Vol 8. No 6 P.P 125-131.
- Braganca, Ricardo. (2016). *Blue Ocean strategy for Higher education*, International Conferences ITS, ICE du Tech and STE 2016. p.p 325 328.
- Du.y. and Yin Y. (2009). Notice of Retraction: critical factors Affecting Mange Management performance of Enterprise Agent Construction projects in china. International Conference on Mano Management and service Science, Wuhan 1- 5, doi: 10.1109/ IC MSS, 5305520.
- Durand, Rodolph. (2003). *Guide du management. strategique*, 99 concepts des, Dunod, Paris, p. 127.
- Egyptian, Marwan. (2007). developing the administrative performance of the heads of academic departments of Palestinian universities in light of the principles of comprehensive quality management (in Arabic), master’s thesis of the Department of Assets and Educational Management, Islamic University, Gaza.
- Fahmy, Haidar. (2002). (in Arabic) *Information Systems Entrance to achieve competitive advantage*. Egypt University House.

- Farhan, Ala. (2012). (in Arabic) *Blue Ocean Strategy and Sustainable Competitive Advantage Jordan*, Hamed Publishing and Distribution House.
- Gergenazi, Promise. (2018). The impact of the application of the Blue Ocean Strategy on competitive advantage. (in Arabic), unpublished master's letter, Syrian Virtual University.
- Guillaume Nicolas. (2011). The evolution of strategic thinking and practices: Blue Ocean strategy, master program in leadership management in international context, Linnaeus university.
- Hakim, Tawfiq. (2013). The role of entrepreneurial knowledge and pioneering thinking in achieving the standards and indicators of the Blue Ocean Strategy is a survey of the opinions of administrative leaders in a sample of small organizations in Dohuk Province (in Arabic) Master's thesis, Faculty of Commerce and Economics, Dohuk University.
- Hamad, Mohammed Mustafa. (2020). envisioned a proposal to activate the role of the Blue Ocean Strategy in promoting sustainable competitive advantage at Assiut University case study (in Arabic), *Educational Journal*, 76, 2031-2095.
- Hamoudi, Wajdan. (2012). The role of the Blue Ocean Strategy in supporting customer relations management tasks (in Arabic), Al Hadba University College, Mosul and Iraq, *Futuristic Research Journal*, 41, 89-120.
- [http:// www.bristol.ac. uk. Media library/sites/ staff development / document / Academic Leadership- Dimension & Dynamics.pdf](http://www.bristol.ac.uk/Media_library/sites/staff_development/document/Academic_Leadership-Dimension_&Dynamics.pdf) 20-11-2021.
- Huang, Husun (Tony), Binney, Wayne and Heda Anne Marie. (2010). strategic marketing of educational institutions, Anzmac, Proceedings of the 2012 Australian and New Zealand Marketing Academy conference Anzamac Christchurch New Zealand. P, 1-9.

- Jalal, Abu Bakr and Metwali, Al-Thami.(2019). Marketing plan for the Faculty of Islamic Sciences for non-Arabic-speaking expatriates at Al-Azhar University in light of the Blue Ocean Strategy (in Arabic), *Faculty of Education Magazine, University of Menoufia*, 4, 66-157.
- Jardat, Nasser, Amr, Muhannad al-Zir, Emad. (2017). Blue Ocean Strategy and its role in creating value for Palestinian companies working in the field of computer marketing (in Arabic), *Al-Balqa Research and Studies Magazine, Amman Community University*, 20(2)121-139.
- Johnsin, Gerry & Scholes , Kevan & whit tington. Richard Exploring corporate strategy, VK, *Pearson Education*.
- Kennie,t.(2010). Academic ieadership: Dimensions and dynamics.Eri-sim adresi
- Khan, Hina & Matlay, Haruug. (2009). *Implementing service excellence in higher education Education & Training vol.51*, No 8/9. P.P 769-780.
- Kim, Chan 8 Mauborgne, Renee. (2021). *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market space and make the competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- Kim, w & Mauborgne, R. (2014). The Mind Map of Blue Ocean Leadership. INSEAD Knowledge. Retrieved 20 July 2020 from <http://Knowledge.insead.edu/leadership-management/the-mind-map-of-blue-ocean-Leadership> 3690
- Km, chan 8 Mauborghe, Renee. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant*, Harvard Business school publishing.
- Landmark, Adam. (2009). Difficulties of collaboration for innovation A study in the Oresund Region Master thesis in business administration Lund university.

- Lyana, Non 8, Salina, B & Aerni, D 8 Yunus, Mohd. (2015) Conventional leadership versus blue ocean leadership Proceedings of National Symposium and Exhibition on Business and Accounting University Ten age National.
- Macmillan, Hugh & tampoe, mahen. (2000). *strategic Management* Oxford University press.
- Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean strategy to blue Ocean leadership*. Harvard Business school publishing, 1-6.
- Mirrahimi, S. Ehasn. (2013). Blue Ocean Strategy as revolution in the field of Strategic Management *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*. Vol 4, No 9 p.p 39 – 56.
- Mohammed, Ahmed. (2010). Blue Ocean Strategy instead of the Red Sea, Master's Message in Marketing (in Arabic), *Faculty of Economics*, Damascus University, Syria.
- Mohammed, Ahmed. (2018). Blue Ocean Strategy instead of the Red Sea Unpublished Master's Letter (in Arabic), *Faculty of Economics and Management*, Damascus University.
- Mohammed, Thabet. (2020). envisions a proposal to develop the administrative performance of academic leadership at Assiut University in light of the entrance to the Leadership of the Blue Ocean (in Arabic) Fayoum University *Journal of Educational Sciences and Implementation*, 3(4)145-211.
- Mustafa, Mohammed. (2003). (in Arabic) *Strategic Marketing Services, II N Dar Curriculum*, Amman Jordan.
- Nasr, Mohammed. (2002). developing teacher preparation and training programs in light of the concept of performance, the fourteenth scientific conference (in Arabic), *concepts of education in light of the concept of performance Volume I Ain Shams University*, Cairo.
- Porter, Michael. (2007). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York free press.

- Qamar, Majzoub. (2017). *Academic performance of faculty members of both the universities of Dongola and Qadarf as recognized by students arab magazine to ensure the quality of university education* (in Arabic), 10.29, 3-18.
- Qassim, Saad and Mohammed, Saeed. (2013). Availability of blue ocean strategy pathways in industrial organizations reconnaissance study in the Company of The Wise for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies, Mosul (in Arabic) *Journal of the Faculty of Management and Economics University of Mosul*, 35, 39-55.
- Raferly D. (2006). In pursuit of Teaching Excellence ; *Encouraging Excellence in Higher Education*, AISHE conference 2006, Maynooth 31 st August- 1st September Retrived Jan.15.2012, from <http://www.aishe.org/events/2005-2006>, conf 2002 proceedings.
- Rees, W.D.8 porter, C. (2008). There branding of management development as leadership development and its dangers. Industrial and commercial Training.
- Return, Ibrahim. (2012). envisions the proposal for the performance of faculty members in universities in light of their duties and some international parts (in Arabic) *King Abdulaziz University Journal, Educational Sciences*, 17(1)119-158.
- Sadouk, Fatha. (2019). The role of strategic thinking in achieving the dimensions of the Blue Ocean strategy, a study of the views of senior leaders in a sample of institutions, doctoral thesis (in Arabic), *University of Zean Ashour Al-Loop, Algeria*.
- Salmi, J. (2010). The challenge of establishing world – calss Research Universities in Developing Countries, In L.C., weber 8 J.J Du destadt (Eds) *university Research for innovation*. London, Paris, Geneva: Economical, P.P. 271-286.
- Sayed, Imam and Sharif, Salah. (1999). University performance as students are aware of it and its relationship to growth and profes-

sions and some psychological variables among faculty members the sixth annual conference of the Center for the Development of University Education (in Arabic) *Professional Development of the University Professor in the Age of Informatics, Ain Shams University*, 6, 169-149.

Shafiq, Muhammad et al. (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and innovation Performance an Empirical Study, *City university Research Journal special issue: AIC Malaysia*. P.P 74-80.

Shamans, Amal. (2001). (in Arabic) impact of training programs for directorate and managers in their career performance from their point of view, *King Saud University Magazine Saudi Arabia* 13.

Srae, Hamad and Al-Shamsi, Yusuf. (B-T) (in Arabic) *Dictionary: For what he said and most importantly in the Holy Quran from the places*. Zayed Center for Heritage and History.

Wall, s.J & wall S.R (1995). *the Evolution of strategy Organizational Dynamics*, 24 (2) P.P (7-19).

Wilson, Glenn. (2001). (in Arabic) *Psychology of Performing Arts*, translated by Poet Abdul Hamid Alam Al-Ma'ar, No. 258, Kuwait, Supreme Council for Culture, Arts and Literature.

Zaghloul, Imad and Hendawy, Ali. (2007). *Introduction to Psychology* (in Arabic) Al-Ain: University Book House.

Zakria, Zaki& Idris, Madya& Is amil, mohd. (2017). Blue Ocean Leadership (Bol) Practices towards promoting Employee Engagement in public service *International journal of Academic Research in Business and social Sciences*. Vol 7 No3 – P.P. 85 – 98.



Abstract

Purpose: The study aims to identify the theoretical and intellectual foundations of the blue ocean command strategy, and to identify the extent to which the blue ocean command strategy can be applied at Kuwait University, and the extent to which academic and leadership performance at Kuwait University improves. The importance of the study stems from the study of academic and leadership performance in universities and its impact on the field of educational administration, contemporary challenges in the field of education, the importance of modern strategies in achieving competitive advantage in graduate studies, and the importance of applying modern strategies, **Method:** The study used the descriptive and analytical approach. **Results:** The study shows the possibility of applying the blue ocean strategy at Kuwait University as a whole and comes to an average degree from the point of view of the members of the study sample, where the general arithmetic mean is (3.39) and the standard deviation is (0.755). It also shows that there are no statistically significant differences between the averages of the study sample members on the leadership dimension according to the variables (leadership position, gender variable, and college variable). The study shows that there are no statistically significant differences between the averages of the study sample members on the dimension (innovation). To lead the blue ocean strategy according to the total variable, while there are differences in the overall score and in the three axes: after (increase) (decrease) (exclusion) to lead the blue ocean strategy.

Keywords: blue ocean strategy, academic performance, leadership performance.

Prof. Dr. Sultan Ghaleb Awad Al-Dihani

- Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Kuwait University.
- Director of the Master's Program, Department of Management Educational Planning 2016-2017
- Member of the Board of Trustees of the Arab Open University - Kingdom of Bahrain Branch - 2018

Publications:

A- Books:

1. The Power of Higher Education: An Introduction to Business Administration in Higher Education Institutions. (2020). Kuwait: Dar Al Messila Publishing and Distribution.
2. Ethical Management in Educational Institutions. (2017). Kuwait : Dar Al Messila Publishing and Distribution.
3. Educational Supervision, Concepts, Methods and Quality. (2015). Kuwait: Dar Al-Masila Publishing and Distribution.
4. Modern School Administration and Its Field Applications. (2014). Kuwait: Al Falah Library for Publishing and Distribution.

B- Articles:

1. Reasons for Reluctance to Supervisory Jobs from the Perspective of Teachers in Kuwait Schools: A Predictive Study (Acceptable for publication). Jordanian Journal of Educational Sciences, Yarmouk University, Jordan.
2. The Role of Community Participation in Achieving Intellectual Security Among Students of General Education Schools in the State of Kuwait and the Kingdom of Saudi Arabia. (Accepted for publication) Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences, Saudi Arabia.
3. The Reality of Creative Educational Supervision in General Education Schools in the State of Kuwait from the point of view of teachers. (Accepted for publication) Educational Journal, Kuwait University, Kuwait.
4. The Ability of Educational Leaders to Invest Big Data in Activating the Educational Policy in the State of Kuwait. (Accepted for publication) Journal of Educational and Psychological Studies, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
5. The Degree to Which Heads of Science Departments in Primary Schools in the State of Kuwait Practice Leadership Skills from the Point of View of Their Teachers. (2020) International Journal of Educational and Psychological Studies, 8(3),264-295.
6. Theory of Activity as an Input to the Delegation of Authority and Its Role in Achieving the Principles of Transformative Leadership in the Scientific Departments in the Faculties of Kuwait University from the Point of View of Faculty Members. (2019) The First Kuwait International Scientific Conference in Educational Management and Planning, Kuwait, 18-19/3/2019.
7. The Availability of Professional Development Standards for Educational Supervision from the Point of View of Educational Supervisors in the State of Kuwait. (2018). Arab Journal of Specific Education, 3(4), 105-134.
8. The Impact of Academic Preparation in Providing Leadership Behavior to Kuwait University Students from Their Point of View. (2018). International Journal of Educational and Psychological Studies, 4(2), 277-296.
9. Developing the Role of Professional Development of Faculty Members in Achieving the Competitive Advantage of Kuwait University: A Future Study (2017). Journal of the Faculty of Education Zagazig. (2) 95, 317. 382. Research supported by the Research Sector - Kuwait University - Research Project No. TM01/13.
10. Conceptual and Theoretical Framework for Teacher's License – A Proposed Model. International Conference of Educational Studies, Malaysia, Kuala Lumpur (2017), 14-17/11/2107.

Dr. Huda Ahmed Abdul Rahim Al-Kandari

- Doctor of Philosophy in Education
- Teacher of the Ministry of Education - State of Kuwait (2008-2020)
- Head of Department - Ministry of Education - State of Kuwait (2020)
- Member of the Kuwaiti Teachers Association.
- Member of the American Training Association(BITA)

Publications:

A- Books:

- Digital Citizenship in Public Education, 2023, Kuwait: Dar Al-Elm.

B- Articles:

1. "The Reality of Digital Leadership in the Distance Learning Experience from the Perspective of Teachers in Primary Schools in Kuwait" (2022). (Accepted for publication) Journal of Educational Sciences, College of Education, Qatar University.
2. "Educational Contents of the Values of Tolerance in the Political Speech of His Highness Sheikh Nawaf Al-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah, Emir of the State of Kuwait" (2022). (Acceptable for publication). Educational Journal, Kuwait University.
3. The possibility of applying the Blue Ocean strategy and its importance to the leaders of Gulf universities, scientific paper, the first international conference for academic development in higher education 20-12 January 2021.
4. "The Impact of Social Media on the Formation of the Political Culture of Students" (2020) published in the Journal of Educational Sciences, Cairo University, April.
5. "The Reality of Practicing the Leadership Behavior of Secondary School Managers in the State of Kuwait from the Point of View of Teachers" (2020) published in the Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, 21, 13, 159-187.
6. Scientific Conference on Education in the Arab World for the 21st Century - Reality, Ambitions and Challenges, Scientific Paper, 25-26 April 2018.
7. "The Extent to Which the School has Contributed to Promoting the Values of Loyalty and Belonging Among Students in the State of Kuwait" (2017), published in the Gulf and Arabian Peninsula Journal, Kuwait University, 43, 164, 193-229.
8. "Trends of Supervisors Towards the Application of the Training of Educational Supervision in General Education Schools in the State of Kuwait" (2016). Published in the Journal of Educational Sciences, Cairo University, 24, 207-234.

Doi: <https://doi.org/10.34120/aass.v44i646.1567>

Monograph (646)

Applying the Blue Ocean Leadership Strategy to Improve Academic and Leadership Performance: View Point of Kuwait University Faculty

Sultan Ghaleb Al-Dehani

Department of Educational Administration
Kuwait University

Huda Ahmed AL-Kandari

Ministry of Education - Kuwait

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES - KUWAIT UNIVERSITY

Editorial Board

- **Prof. Taghreed Alqudsi - Ghabra**
Editor - in - Chief
Department of Information Studies
Kuwait University
Taghreed.alqdsi@ku.edu.kw
- **Prof. Baqer Salman Alnajjar**
Bahrain University - Bahrain
Visiting Prof. Sociology and Social
Service Department - Kuwait University
baqer.alnajjar@ku.edu.kw
- **Prof. Numan M. Jubran**
Irbid University - Jordan
Visiting Prof. History Department
Kuwait University
numan.jubran@ku.edu.kw
- **Prof. Adnan Y. Alotoum**
Psychology Department - Yarmouk
University - Jordan
atoum@yu.edu.jo
- **Prof. Mashael Al-Hamly**
English Department and Literature
Kuwait University
mashael.alhamly@ku.edu.kw
- **Dr. Abdullah Mohamed Aljasmy**
Philosophy Department
Kuwait University
abdulla.hasan@ku.edu.kw
- **Dr. Ibraheem Nagy Al-Hadban**
Department of Political Science
Kuwait University
ibrahim.alhada@ku.edu.kw
- **Dr. Ahmed Mubarak AlHasem**
Geography Department
Kuwait University
ahmed.hassam@ku.edu.kw
- **Dr. Asad H. Al-Saleh**
Chair of the Middle Eestern Language
and Cultures Department
Indiana University
- **Maha Ibrahim Al-Msad**
Editorial Manager
Kuwait University
maha.almsad@ku.edu.kw

Advisory Board

- **Prof. Ibrahim Al-Sa'afin**
Department of Arabic Language
and Literature - Jordan University
- **Prof. Hamdi Hasan Abul Enein**
Faculty of Mass Communication
Misr International University
- **Prof. Sari Hanafi**
President of the International Sociological
Association - American University- Beirut
sh41@aub.edu.lb
- **Prof. Abdullah Al-Walee'i**
Geography Department
King Saud University
- **Prof. Ma'moun Fandi**
Director of London Institute of
Strategic Studies - United Kingdom
- **Prof. Suliman Hawamdeh**
Regents Professor Information Science
University of North Texas
Suliman.hawamdeh@unt.edu
- **Prof. Maha Zaraket**
Faculty of Information
Lebanese University
Maha.zaraket@ul.edu.lb

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES

Academic Publication Council - Kuwait University

**REFEREED SCIENTIFIC QUARTERLY THAT
PUBLISHES TOPICS IN THE HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES**

Volume 44, 2024

ANNALS OF THE ARTS AND SOCIAL SCIENCES

A Refereed Academic Quarterly, Academic Publication Council - University of Kuwait

إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط
الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
في جامعة الكويت

Applying the Blue Ocean Leadership
Strategy to Improve Academic and
Leadership Performance: View Point
of Kuwait University Faculty

Sultan Ghaleb Al-Dehani

Department of Educational Administration
Kuwait University

Huda Ahmed AL-Kandari

Ministry of Education - Kuwait



جامعة الكويت
KUWAIT UNIVERSITY

Academic
Publication Council

ISSN: 1560 - 5248

Monograph 646 - Volume 44

1445 A.H/June 2024