

استراتيجية المحيط الأزرق وتأثرها على تحقيق الميزة التنافسية عبر بيئة العمل كمتغير وسيط

بسمة عمران سالم المصراطي
أستاذ مشارك، جامعة بنغازي، ليبيا
basma.salem@uob.edu.ly

محمد عبد الحميد الطبولي
أستاذ، جامعة بنغازي، ليبيا
mohammd.tobuli@uob.edu.ly

يوسف محمد القماطي
أستاذ، جامعة بنغازي، ليبيا
yousef.elgimati@uob.edu.ly

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الجامعة الدولية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، وقياس أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع)، مع استكشاف الدور الوسيط لبيئة العمل في تعزيز هذه العلاقة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن بُعد الابتكار جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق، يليه الزيادة ثم التقليل، بينما حل الاستبعاد أخيراً. وعلى صعيد الميزة التنافسية، حققت الجودة المرتبة الأولى، تلاها الإبداع ثم المرونة، وأخيراً الكلفة.

أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية، إضافة إلى تأثير إيجابي غير مباشر يتحقق من خلال بيئة العمل كمتغير وسيط، مما يبرز أهمية تهيئة المناخ الداخلي للجامعة لتعزيز العوائد الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية، بيئة العمل، الجامعة الدولية، الابتكار، الجودة.

The Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage through the Work Environment as an Intervening Variable

Basma Omran Salem Al-Masrati

Associate Professor, University of Benghazi, Libya
basma.salem@uob.edu.ly

Mohammed Abdelhamid Al-Tabouli

Professor, University of Benghazi, Libya
mohammd.tobuli@uob.edu.ly

Yousef Mohammed Al-Gimati

Professor, University of Benghazi, Libya
yousef.elgimati@uob.edu.ly

Abstract

This study aimed to identify the adoption level of the Blue Ocean Strategy at the International University across its four dimensions (Elimination, Reduction, Raising, and Innovation) and to measure its impact on achieving competitive advantage through its dimensions (Cost, Flexibility, Quality, and Creativity). Additionally, the study explored the mediating role of the work environment in enhancing this relationship.

The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a stratified random sample. The results revealed that Innovation ranked first in terms of application level, followed by Raising and Reduction, while Elimination ranked last. Regarding competitive advantage, Quality achieved the first rank, followed by Creativity and Flexibility, with Cost ranking last.

The findings indicated a significant direct positive effect of the Blue Ocean Strategy on competitive advantage, as well as a significant indirect positive effect through the work environment as a mediating variable. This highlights the critical importance of fostering the university's internal climate to maximize strategic returns and achieve sustainable competitive excellence.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Competitive Advantage, Work Environment, International University, Innovation, Quality.

المقدمة

بالنظر إلى التطورات المتلاحقة في عصر التكنولوجيا نجد أن المنافسة قد اشتدت بين مختلف المؤسسات، حتى بات البقاء والتكيف والتقدم أهدافاً استراتيجية لنجاح هذه المؤسسات، وانطلاقاً من ذلك أصبحت المنافسة سمة العصر، وباتت معظم المؤسسات تبحث عن استراتيجيات عمل مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية كي تساعد في

البقاء والنمو والاستمرار، وقد ظهر العديد من الاستراتيجيات الحديثة في الفترة الأخيرة، ولعل أحدثها هي استراتيجية المحيط الأزرق التي تبحث عن التجديد والتغيير، ولم تدخل إلى سوق المنافسة الشرسة.

تُعد استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية جديدة حيث تهدف إلى تحقيق التنافس الإيجابي والابتكار والإبداع واعلاء القيم الاجتماعية والأخلاقية، بالإضافة إلى ارتكازها على التحركات الاستراتيجية باعتبارها مصدرا للابتكار والأداء المتميز وهذه التحركات يمكن ترجمتها إلى مجموعة التوجيهيات والقرارات الهادفة من أجل بلورة نطاق عمل جديد لإيجاد نوع من التوازن بين الكلفة والقيمة ومن ثم إيجاد ميزة تنافسية من خلال التركيز على ابتكار عناصر جديدة في المخرجات التي يتم تقديمها عبر الزمن.

تُعد الميزة التنافسية القوة الأساسية لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية في تلبية احتياجات المستفيدين عن طريق خلق التقنيات والمهارات بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل مناسب وهي تعتبر معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة تلك التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متطورة متفردة يصعب تقليدها في ظل ظروف البيئة المتغيرة (الأيوبي، 2020، ص28).

مشكلة الدراسة

تُعد الجامعات من أبرز المؤسسات التي تؤدي دورًا محوريًا في المجتمعات، بوصفها المصدر الرئيس لإنتاج المعرفة ونشر العلم في مختلف المجالات والتخصصات. وقد دفع هذا الدور الحيوي الدول إلى إيلاء مؤسسات التعليم الجامعي عناية خاصة وقيمة عالية، بما يضمن تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتأهيلها لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء والميزة التنافسية. ونتيجة لذلك

لك، أصبحت الجامعات تمثل قيمة استراتيجية للمجتمع، ليس فقط من خلال كلياتها وطلبتها، بل أيضًا عبر العاملين والمساهمين فيها الذين يضطلعون بمسؤولية تقديم الخدمات للمستفيدين، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

وفي ظل البيئة التنافسية المتزايدة التي تشهدها الجامعات، برزت استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل تنافسي فاعل يمكن من خلاله ابتكار قيمة معرفية متميزة، وتعزيز قدرة الجامعات على استحداث مساحات سوقية جديدة بعيدة عن حدة المنافسة التقليدية. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات متنامية ناجمة عن التغير المستمر الذي يميز المجتمعات المعاصرة، ويعود ذلك إلى التسارع الكبير في تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والزيادة المتنامية في أعداد الطلبة، إلى جانب التوجه المتصاعد نحو بناء مجتمع المعرفة.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تبني الجامعة الدولية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المتمثلة في: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الدولية من حيث أبعادها: الكلفة، والمرونة، والجودة، والإبداع؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الدولية، في ظل الدور الوسيط لبيئة العمل؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والمرونة، والجودة، والإبداع) في الجامعة الدولية؟

أهمية الدراسة ومبرراتها

1. تُعد هذه الدراسة – في حدود اطلاع الباحثين – من الدراسات الحديثة والنادرة على مستوى البيئة الليبية، لكونها تتناول العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
2. تنبع أهمية الدراسة من الدور المحوري الذي تضطلع به الجامعات في المجتمع المحيط بها، وما تواجهه من تحديات معاصرة تفرض عليها تعزيز مقوماتها التنافسية، بما يضمن استمراريتها وقدرتها على تقديم خدمات تعليمية ذات طابع

تنافسي يحدد مكانتها وبقائها في بيئة تتسم بشدة المنافسة.

3. تسهم نتائج الدراسة في تزويد الباحثين والدارسين ببيانات ومعلومات علمية في مجال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال ما نتوصل إليه من نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

4. من المتوقع أن تقدّم الدراسة الحالية دعماً معرفياً للإدارات العليا والجهات المسؤولة في الجامعات، من خلال إبراز أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النفع العام للكليات، وتعزيز التقدم والمنافسة في المجال الإداري.

أهداف الدراسة

وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى تبني استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد- التقليل- الزيادة - الابتكار) بالجامعة الدولية.
2. بيان مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع) لدى الجامعة الدولية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وتحقيق الميزة التنافسية مع بيئة العمل.
4. تحديد أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع) وفقاً لبيئة العمل.

متغيرات الدراسة

يتكون هذا النموذج النظري الذي تشتق منه الدراسة من متغيرين رئيسيين من خلال متغير وسيط مع متغيرات داعمة (Hayes, 2018):

1. المتغير المستقل: قام الباحثون بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب للاستخلاص أبعاد المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق في (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار).
2. المتغير التابع: الميزة التنافسية وتم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد المتمثلة في (الكلفة - المرونة - الجودة - الإبداع).
3. المتغير الوسيط: متمثل في بيئة العمل.

مصطلحات الدراسة

استراتيجية المحيط الأزرق: عرفت بأنها "مجموعة النشاطات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة ذلك الأداء المتميز واستنباط مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد" (جردات وآخرون، 2017) و (Abu Hasan, et. al., 2017).

أيضاً تعرف بأنها مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تضمن تقديم عروض جديدة للأسواق (المشني، 2011).

تعريف إجرائي: يقصد بها سعي الجامعة الدولية لفهم حاجات ورغبات المستفيدين، ومن ثم تصميم استراتيجية لخلق قيمة مضافة جديدة لهم وتم قياس استراتيجية المحيط الأزرق بالأبعاد (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار).

الميزة التنافسية: يقصد بها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:

1. إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.
2. تأكيد حالة من التمييز والاختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها" (السلمي، 2001).

وأيضا تعرف بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهاجاً علمياً لاستراتيجية تقدم فيها قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقيق ربحية عالية" (الحراني، 2017).

تعريف إجرائي: قدرة الجامعة الدولية بالتفرد في وظائفها التعليمية والبحثية على مستوى عالي من الجودة باتباع استراتيجية مبتكرة مما يكسب الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، وينعكس ذلك بارتفاع نسبة التحاق الطلاب بها، وتم قياس الميزة التنافسية بالأبعاد (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع).

الدراسات السابقة

دراسة (العبيدي، 2020) بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء " في اليمن تهدف الدراسة الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة لجامعة البيضاء من وجهة نظر أفراد العينة، كما تهدف إلى التعرف عن واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة.

وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة من القيادات الأكاديمية ورؤساء بلغ حجمها (28)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر أفراد العينة وتعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي) في حين توجد فروق بين متوسطات العينة وفقا لمتغير الكلية لصالح كلية العلوم الإدارية، كما أظهرت الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (محمد، 2020) بعنوان " تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط " في مصر

تهدف الدراسة تعرف على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، تم استخدام استمارة استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض بكليات الجامعة النظرية والعملية حيث بلغت (253) عضوا، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (الأيوبي ، 2020) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية دير البلح" في فلسطين

تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية دير البلح، كما تهدف إلى تحديد أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، ولقد تم المسح الشامل لجميع موظفين الكلية " أكاديمي وإداري " والبالغ عددهم (157) موظفا، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، كما أوضحت الدراسة عدم تأثير للبعدين استراتيجية المحيط الأزرق "الاستبعاد والزيادة والابتكار" في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (عبد العزيز، 2021) بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية لكلية التربية – جامعة سوهاج في مصر

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية لكلية التربية جامعة سوهاج، ولقد تم المسح الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية البالغ عددهم (167) عضوا، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان

ولقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حيث جاء في الترتيب الأول الزيادة يليه الابتكار ثم التقلص وأخير الاستبعاد.

فروض الدراسة

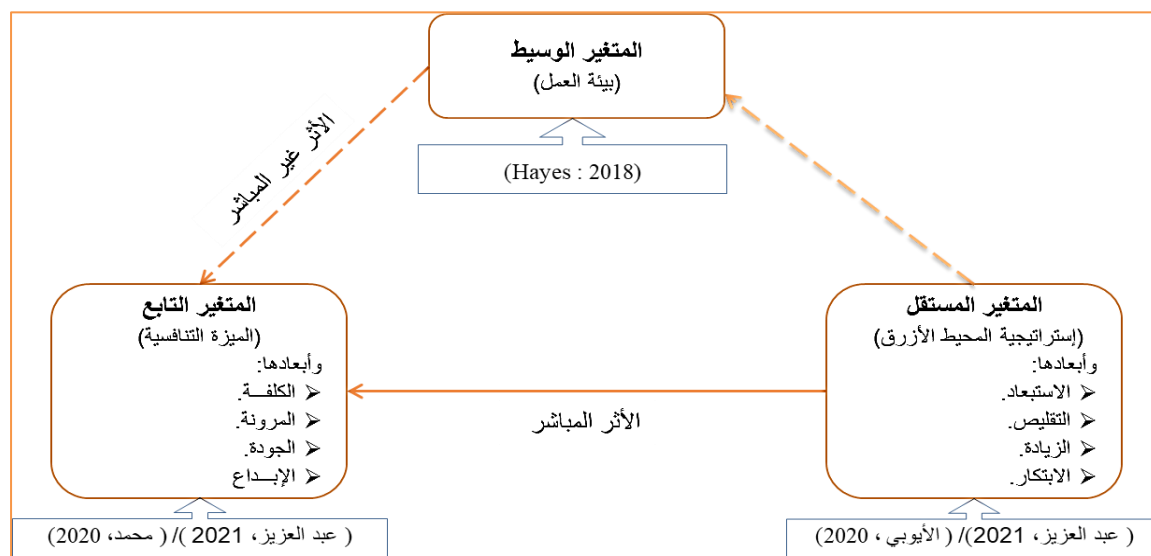
وفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة والنموذج النظري للدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الدولية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية من خلال (المتغير الوسيط) بيئة العمل في الجامعة الدولية.

النموذج الفرضي للدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة بشكل منهجي وعلمي تم وضع هذا النموذج ليوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والفرعية حيث يضم هذا النموذج متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق والذي يتكون من أربعة أبعاد هي (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع)، حيث تم بناء هذا النموذج على أساس أن هناك تأثير مباشر وغير مباشر (بيئة العمل)، في وجود متغيرات داعمة.



شكل (1). نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة والفرعية

الاجراءات المنهجية للدراسة

نتيجة لطبيعة مشكلة الدراسة والأهداف المحددة سلفاً، فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي، وسيتم ذلك بشكل أساسي على استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (Structural Equation Modeling or SEM) في تقديم النماذج البنائية بوصفها منهجية حديثة، حيث يُعدّ هذا المنهج من أهم الأساليب الإحصائية ذات الثقة العالية في الاختبارات والمقاييس. وحيث تم تحديد مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام والموظفين.

مجتمع الدراسة وعينته

عند جمع بيانات عن مجتمع الدراسة، توجد طرق مختلفة للقيام بهذا الأمر. في بعض الحالات، فإنه من الممكن قياس مجتمع الدراسة بالكامل للحصول على صورة دقيقة عن المؤشرات؛ وهذا يسمى بالمسح الشامل، غير أنه سيكون مكلفاً ويحتاج إلى وقت وجهد، بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا يمكن استخدام الإحصاء الاستقرائي. ولهذا فإن البحث من خلال العينات متوقعاً في هذه

الدراسة لما للعينات من مزايا تتمثل في اختصار الوقت والجهد والتكاليف وكذلك دقة النتائج. وعندما يتم سحب مفردات العينة بطريقة عشوائية (احتمالية)، فإن هناك إمكانية للتحكم في كمية الخطأ وإعطاء تقديرات ذات دقة عالية.

حيث يمكن في هذه الدراسة اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية فيكون حجم العينة متناسب مع حجم الطبقة، وينبغي أن يكون توزيع العمر والنوع والمؤهل العلمي والخصائص الأخرى للعينة مماثل تماماً للتوزيع الذي تمت معالجته من المجتمع المستهدف، وإنه من المهم أن نتذكر أن النتيجة التي يتم الحصول عليها ستكون تقدير للمؤشرات المستخلصة من قيم المقاييس الإحصائية الناتجة عن تكرار اختيار عينات ذات حجم واحد من نفس المجتمع في عدد من المرات باستخدام تقنية Bootstrap. وبناءً على ما سبق فإن اختيار نوع المعاينة المناسب يسهم في التحكم والتقليل من أخطاء المعاينة العشوائية.

حجم العينة

يعتبر تحديد حجم العينة المناسب من أهم خطوات المعاينة، فزيادة حجم العينة يقلل من الخطأ العشوائي، ونقص الحجم يؤدي إلى زيادته. ولتحديد حجم العينة يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 NP(P-1)}{d^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2(1-P)}$$

سيتم استخدام فترة ثقة 95% ومستوي دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

حيث أن:

n: حجم العينة المراد حسابه، N: حجم مجتمع الدراسة، $z_{\alpha/2}$: قيمة التوزيع الطبيعي المعياري، P: انتشار معرفة استراتيجية المحيط الأزرق، d: الخطأ المسموح به.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) والتعرف على دواها في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع).

الحدود المكانية: اتساقاً مع مشكلة الدراسة وأهدافها فسيتم دراسة مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الدولية وتمثل (الطب البشري، الصيدلة، الأسنان، العلوم الطبية، تقنية المعلومات، إدارة الأعمال، الهندسة).

الدراسة الميدانية

تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS with SPSS v.28)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو التالي:

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها. ولقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحثون معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الثبات (معامل الثبات) فقرات (مؤشرات) ومحاور (متغيرات) الدراسة، وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات يتم الحصول على معامل الصدق لمحاور وفقرات الدراسة، كما هي مبينة في الجدول (1) أدناه:

¹ Equation of Krejcie –Morgan and It is known as the American Partnership for Education.

جدول رقم (1). يوضح كلا من معامل الثبات ومعامل الصدق

ت.	بيان بالمغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1.	استراتيجية المحيط الأزرق	26	0.948	0.974
2.	الميزة التنافسية	23	0.937	0.968
3.	بيئة العمل	6	0.755	0.869

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة وفقرات (المؤشرات) لاستمارة الاستبانة قد تحصلت على معاملات ثبات مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، وعليه يمكن اعتبار هذه المعاملات مفيدة للدراسة مما يؤهلها أن تكون أداة مناسبة وفعالة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة ويجعل منها صالحة لأغراض التحليل والبحث.

اختبار اعتدالية البيانات:

يمكن معرفة اعتدالية البيانات باستخدام اختبار شابيرو- ويلكس (Shapiro-Walk's) عندما يكون حجم البيانات مناسب من عدد مفردة، والجدول (2) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول رقم (2). قياس التوزيع غير الطبيعي للبيانات

شابيرو- ويلكس			متغيرات الدراسة
الدلالة الإحصائية	العدد	إحصائي الاختبار	
0.119	79	0.970	استراتيجية المحيط الأزرق
0.105		0.960	الميزة التنافسية
0.319		0.982	بيئة العمل

حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني استخدام الاختبارات البارامترية (Parametric) هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

نموذج تحديد المستويات:

تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره المقياس المستخدم في هذه الدراسة، حيث يُعطى لكل إجابة درجة كما يلي:

جدول رقم (3). مستويات مقياس ليكرت الخماسي والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط	1 أقل 1.80	1.80 أقل 2.60	2.60 أقل 3.40	3.40 أقل 4.20	4.20 أقل 5
مدى الوزن النسبي	20 أقل 36%	36 أقل 52%	52 أقل 68%	68 أقل 84%	84 أقل 100%
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

لذلك، فإن المتوسط النظري للدراسة يُحتسب من خلال مجموع درجات مقياس ليكرت الخماسي مقسوماً على عدد درجات المقياس، ويمثل هذا المتوسط القيمة المرجعية التي تُقاس عليها متوسطات استجابات أفراد العينة. فإذا زاد المتوسط الحسابي للفقرة عن المتوسط النظري (3) فهذا يدل على موافقة المبحوثين على الفقرة وارتفاع مستوى تقديرهم لها. أما إذا انخفض المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري (3) فهذا يشير إلى عدم موافقة المبحوثين على الفقرة، وبالتالي يُعد مستواها منخفضاً.

وصف خصائص عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لما ورد في أداة البحث (الاستبيان)، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة الأساسية ومستويات المتغيرات المدروسة. وقد شمل التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة، مما أتاح للباحثين تقييم اتجاهات أفراد العينة ومستوى موافقتهم على الفقرات المختلفة. وبناءً على هذه التحليلات، يمكن تحديد الأبعاد الأعلى والأدنى تمثيلاً في العينة لكل متغير، وهو ما يُعد خطوة أساسية قبل الانتقال إلى اختبارات الفرضيات.

جدول رقم (4). يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الوصف/الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	54	68.4
	أنثى	25	31.6
المؤهل العلمي	دكتوراه	39	49.4
	ماجستير	34	43.0
	بكالوريوس	6	7.6
	أقل من 5 سنوات	29	36.7
مدة الخبرة	من 5- أقل من 10	14	17.7
	من 10- أقل من 15	17	21.5
	من 15- أقل من 20	16	20.3
	من 20 سنة فأكثر	3	3.8
	الطب البشري	22	27.8
الكليات	إدارة الأعمال	18	22.8
	تقنية المعلومات والهندسة	14	17.7
	العلوم الطبية التطبيقية	12	15.2
	الصيدلة	7	8.9
	طب الأسنان وجراحة الفم	6	7.6
	الإجمالي	79	100.0

يتضح من الجدول (4) أن أكثر الكوادر تمثيلاً في العينة البحثية هم من الذكور إذ مثلوا ما نسبته 68.4% تقريباً من العينة والباقي هم من الإناث بنسبة 31.6% تقريباً. ويتبين أيضاً أن ما نسبته 92.4% من عينة الدراسة تتراوح مؤهلاتهم ما بين دكتوراه وماجستير، كما يلاحظ أن 7.6% فقط من العينة يحملون مؤهل البكالوريوس. ويتبين أن أغلبية العينة هم من حديثي الخبرة، حيث إن حوالي 36.7% منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات. ويتبين من الجدول السابق إن 17.7% منهم تقل خبرتهم عن 10 سنوات، في حين أن 21.5% تقريباً من العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات وتقل خبرتهم عن 15 سنة. كما يوضح الجدول 3. أن أكثر 21% تقريباً من العينة تزيد خبرتهم عن 15 سنوات وتقل خبرتهم عن 20 سنة، 3.8% من العينة 20 سنة فأكثر. ويلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية المشاركين من كلية الطب البشري إذ مثلوا ما نسبته 27.8%، ثم كلية إدارة الأعمال بنسبة 22.8%، يليها كلية تقنية المعلومات والهندسة بنسبة 17.7%، ثم كلية العلوم الطبية التطبيقية بنسبة 15.2%، وجاءت نسبة 8.9% و 7.6% من المشاركين لكلتي الصيدلة وطب الأسنان وجراحة الفم على التوالي.

تساؤلات الدراسة

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى تبني استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد -التقليص -الزيادة -الابتكار) لدى الجامعة الدولية قيد الدراسة؟

إجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5). المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية لأبعاد متغير تبني استراتيجية المحيط الأزرق

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوي	الرتبة
1.	الاستبعاد	4.034	0.681	80.7	مرتفع	4
2.	الابتكار	4.653	0.553	93.1	مرتفع جداً	1
3.	التقليص	4.211	0.716	84.2	مرتفع جداً	3
4.	الزيادة	4.629	0.482	92.6	مرتفع جداً	2
-	المستوى العام تبني استراتيجية المحيط الأزرق	4.382	0.533	87.6	مرتفع جداً	-

يتضح من الجدول (5). أن بُعد الابتكار جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.034) وانحراف معياري (0.681)، وأهمية نسبية (93.1%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الزيادة بأهمية نسبية (92.6%)، وفي المرتبة التي تليها بُعد التقليل بأهمية نسبية (84.2%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (4.034) وانحراف معياري (0.681) وأهمية نسبية (80.7%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام تبني استراتيجية المحيط الأزرق بلغ (4.382) بانحراف معياري (0.533) وأهمية نسبية (87.6%)، وهو مرتفع المستوي مقارنة بمستوى الأهمية النسبية الموضح في الجدول (3)، مما يعني أن مستوي تبني استراتيجية المحيط الأزرق مرتفعاً من وجهة رأي جميع أفراد.

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع) بالجامعة الدولية قيد الدراسة؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6). المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية لأبعاد متغير الميزة التنافسية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوي	الرتبة
1.	الكلفة	4.091	0.737	81.8	مرتفع	4
2.	المرونة	4.466	0.559	89.3	مرتفع جداً	3
3.	الجودة	4.709	0.488	94.2	مرتفع جداً	1
4.	الإبداع	4.585	0.496	91.7	مرتفع جداً	2
-	المستوى العام الميزة التنافسية	4.463	0.490	89.3	مرتفع جداً	-

يتضح من الجدول (6) أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.709) وانحراف معياري (0.488)، وأهمية نسبية (94.2%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإبداع بأهمية نسبية (91.7%)، وفي المرتبة التي تليها بُعد المرونة بأهمية نسبية (89.3%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الكلفة بمتوسط حسابي (4.091) وانحراف معياري (0.737) وأهمية نسبية (81.8%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام الميزة التنافسية بلغ (4.463) بانحراف معياري (0.490) وأهمية نسبية (89.3%)، وهو مرتفع المستوي مقارنة بمستوى الأهمية النسبية الموضح في الجدول (3)، مما يعني أن مستوي الميزة التنافسية مرتفعاً من وجهة رأي جميع أفراد.

السؤال الثالث: ما مستوى بيئة العمل كمتغير وسيط (Mediation) بالجامعة الدولية قيد الدراسة؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7). المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية لمتغير بيئة العمل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوي	الرتبة
1.	تعد الاضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبة	4.367	1.028	87.3	مرتفع جداً	1
2.	لا أتعرض لضوضاء شديدة بعمل	3.848	1.220	77.0	مرتفع	4
3.	توفر التجهيزات والمعدات اللازم لأداء العمل	4.241	.964	84.8	مرتفع جداً	2
4.	توفر اماكن للراحة أثناء العمل	3.810	1.220	76.2	مرتفع	6
5.	راتب الذي اتقاضاه يكفي احتياجاتي بشكل مناسب	3.823	1.118	76.5	مرتفع	5
6.	لا يسبب البعد بين مقر سكني والعمل تعب والارهاق	4.101	1.105	82.0	مرتفع	3
-	المستوى العام لبيئة العمل	4.032	0.916	80.6	مرتفع	-

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة "تعد الاضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبة" جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (87.3%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "توفر التجهيزات والمعدات اللازم لأداء العمل" بأهمية نسبية (84.8%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "راتب الذي اتقاضاه يكفي احتياجاتي بشكل مناسب" بأهمية نسبية (76.5%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "توفر اماكن للراحة أثناء العمل" بأهمية نسبية (76.2%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام

مستوى بيئة العمل قد بلغ (4.032) بانحراف معياري (0.916) وأهمية نسبية (80.6%)، وهو مرتفع المستوي مقارنة بمستوى الأهمية النسبية الموضح في الجدول (3)، مما يعني أن مستوى بيئة العمل مرتفعاً من وجهة رأي جميع أفراد.

الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من فرضيات الدراسة ونظراً لأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي فقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (Structural Equation Modeling or SEM) كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت.

النمذجة بالمعادلة البنائية:

النمذجة بالمعادلة البنائية من المستجدات المنهجية في ميدان العلوم المختلفة، وبمقتضاها يستطيع الباحث التعامل مع العالم الحقيقي أو الواقعي للظاهرة المراد التخطيط لها أو تحريكها إلى الوضع المستقبلي المستهدف. والهدف من استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبصورة أكثر تحديداً فإن النماذج النظرية المتنوعة يمكن اختبارها في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، حيث تتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة.

الصدق البنائي للمتغيرات:

يهدف التحقق من الصدق البنائي للمتغيرات الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية عبر بيئة العمل وبتحديد النموذج البنائي المفترض الذي تمت الإشارة إليه سابقاً في الشكل (1-1)، حيث تشير نتائج حسن المطابقة على أفضل القيم لغلب المؤشرات، حيث نلاحظ أن قيمة مربع كاي بالقيمة المنخفضة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بين النموذج المقترح والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، وأن مربع كاي بالقيمة المنخفضة كان أصغر من (5) مما يدل على مطابقة جيدة للبيانات، وكذلك كان مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المقارن، (CFI) ومؤشر تاكر الوس، (TLI) أكبر من (0.90) مما يدل على جودة جيدة للبيانات، أما الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، (RMSEA) يقل عن 0.08 مما يعني على أن النموذج المقترح مطابق لنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة والجدول التالي يلخص لمؤشرات:

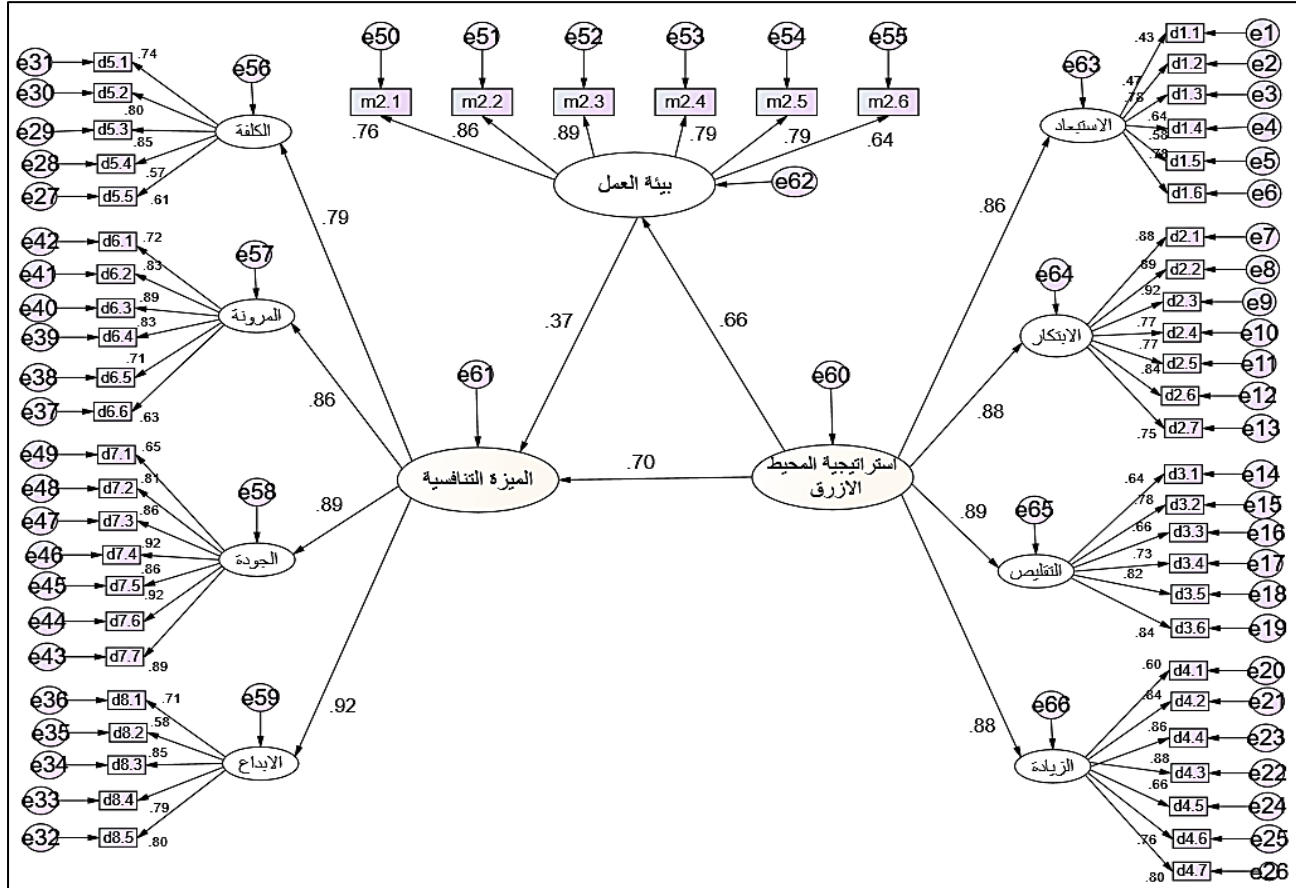
جدول رقم (8). مؤشرات حسن المطابقة لاستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية عبر بيئة العمل

مؤشرات	نموذج القياس (CFA)	محك القبول
مربع كاي بالقيمة المنخفضة	3840.300 (0.000)	$p > 0.05$
درجة الحرية	1419	-
مربع كاي بالقيمة المنخفضة على درجة الحرية	2.706	$CMIN/DF < 5$
المطابقة المعياري	0.910	$NFI \geq 0.90$
المطابقة المقارنة	0.911	$CFI \geq 0.90$
تاكر-الوس	0.914	$TLI \geq 0.90$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.047	$RMSEA < 0.08$

Note. χ^2 = chi-square; DF = degree of freedom; NFI= Normative fit index; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation.

نموذج القياس: (Measurement Model)

يمكن التحقق من النموذج البنائي النظري (المعادلة البنائية) للنموذج الكلي الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة التي يتضمنها النموذج المستنتج من الشكل (1) النموذج النظري للبحث: استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال بيئة العمل، وقد تمت معالجة النموذج ببرنامج SPSS AMOS v28.0، كما هو موضح في المخطط التالي:

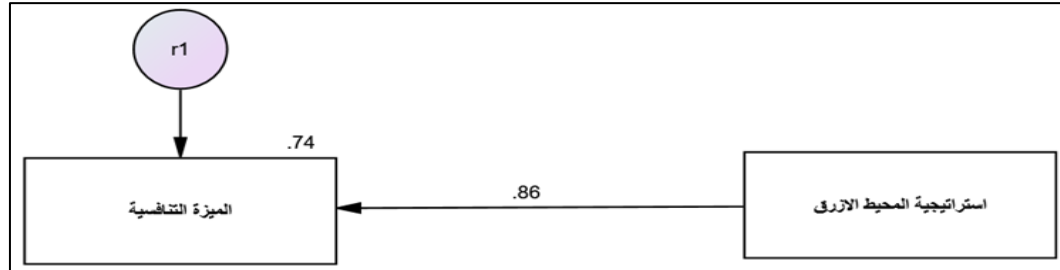


شكل (2). نموذج مخطط مسارات أثر استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية من خلال بيئة العمل

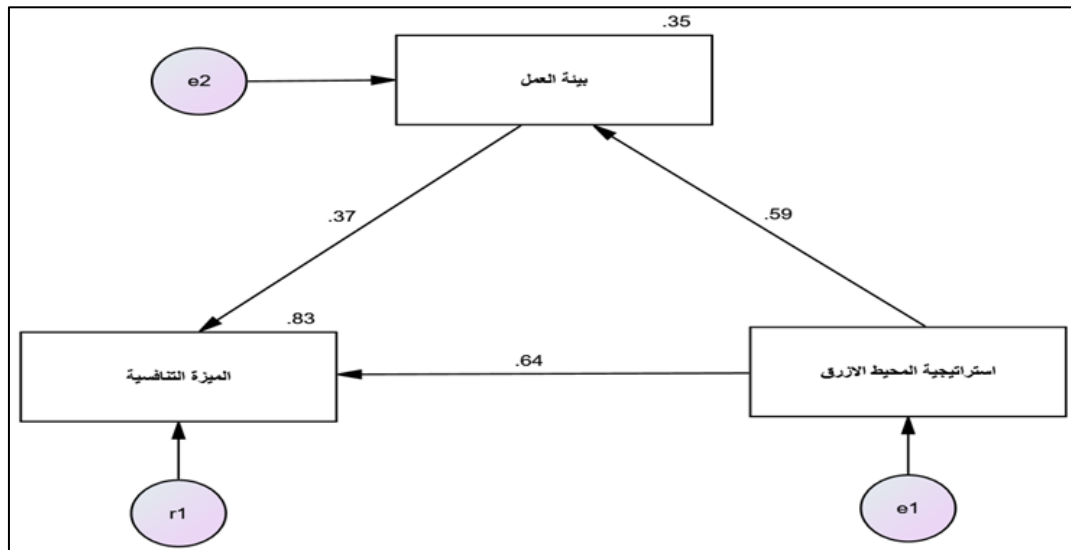
تحليل المسار لنموذج القياس:

قبل اختبار الفرضيات سيتم تقدير كفاءة النموذج من خلال تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات، ودراسة دور كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الشكل (2). أن أكثر الأبعاد إشباعاً نحو متغير استراتيجية المحيط الأزرق بُعد "التقليص" إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.89)، في حين كانت الدرجة المعيارية للإشباع (0.86) لبُعد "الاستبعاد" وهي الأقل في هذا المتغير، كما يلاحظ أن أكثر الفقرات إشباعاً نحو متغير بيئة العمل كانت لفقرة "توفر التجهيزات والمعدات اللازم لأداء العمل" إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.89)، في حين كانت أقل فقرات إشباعاً في هذا المتغير "لا يسبب البعد بين مقر سكني والعمل تعب والارهاق" إذ بلغت درجة الإشباع (0.64)، وبإمعان النظر في مسارات متغير تحقيق الميزة التنافسية يلاحظ إن البُعد الأكثر إشباعاً نحو هذا المتغير تتمثل في "الابداع" إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.92)، في حين كانت الدرجة المعيارية للإشباع (0.79) للبُعد "الكلفة".

بعد تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، فإن الخطوة التالية هي اختبار الفرضيات ومخطط المسار المستخدم لتقدير العلاقات. كما يلخص الشكل 3. والشكل 4. المسارات من وإلى المتغيرات ومعاملات المعيارية للمسار ونسبة التفسير، وتكون نتيجة كما يلي:



شكل (3). استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية مباشرة



شكل (4). استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية من خلال بيئة العمل

من خلال الشكل (3). لأثر المباشر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية كانت إيجابية مرتفعة حيث بلغت قيمة الدرجة المعيارية (0.86)، وأن معامل التفسير (R^2) يساوي (0.74)، ما يعني أن (74.0%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يفسره التغير في استراتيجية المحيط الأزرق، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في هذه الدراسة ملائم.

ومن خلال الشكل (4). تبين أن استراتيجية المحيط الأزرق على بيئة العمل في مخطط المسار كانت إيجابية مرتفعة حيث بلغت قيمة الدرجة المعيارية (0.59)، وأن معامل التفسير (R^2) يساوي (0.35)، ما يعني أن (35.0%) من التغير في بيئة العمل يفسره التغير في استراتيجية المحيط الأزرق، أما الأثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط بيئة العمل كان إيجابية مرتفعة فقد بلغت المعامل الانحدار المعيارية (0.37)، كما هو موضح في الشكل 4. وأن معامل التفسير (R^2) يساوي (0.83)، ما يعني أن (83.0%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يفسره التغير في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال بيئة العمل كمتغير الوسيط. ويتضح أن معامل التفسير في التأثير الغير مباشر أعلى من معامل التفسير في التأثير المباشر بنسبة زيادة (11%).

لذلك يمكن دعم الفرضية الأولى القائل إنه يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الدولية عند مستوى دلالة عالي ($\alpha=0.01$). وكذلك دعم الفرضية الثانية من خلال الوسيط عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الوسيط (Mediation Test):

الوسيط هو تأثير غير مباشر يحدث عندما ينتقل التأثير السببي لمتغير مستقل (IV) إلى متغير تابع (DV) بواسطة المتغير الوسيط (MV). نتيجة لذلك، يقترح متغير وسيط لمزيداً من المعرفة حول العلاقات بين المتغيرات (Hayes, 2018). وفقاً لـ Baron and Kenny (1986)، هناك ثلاث معادلات انحدار يجب تقديرها لاختبار الوسيط.

أولاً: انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط؛

ثانياً: انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع؛

ثالثاً: انحدار المتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع.

يتم تقدير واختبار المعاملات المنفصلة لكل معادلة على حدة، علاوة على ذلك، هناك ثلاثة شروط متتالية يجب استيفائها للمتغير باعتباره وسيطاً:

– أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

– أن يتأثر متغير الوسيط بالمتغير المستقل.

– أن يتأثر المتغير التابع بالوسيط.

إذا استوفيت جميع الشروط المذكورة أعلاه في الاتجاه المتوقع، فيجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أكثر في المعادلة الثانية منه في الثالثة، ينشأ الوسيط المثالي (كامل) عندما لا يكون للمتغير المستقل أي تأثير على المتغير التابع عندما يتم التحكم في الوسيط.

كما في الشكل (4). ومن نهج Baron and Kenny (1986) لاختبار الوسيط:

الخطوة الأولى: استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية ($y < x$) $\beta = 0.640$ و $p\text{-value} < 0.01$.

الخطوة الثانية: استراتيجية المحيط الأزرق على بيئة العمل ($m < x$) $\beta = 0.590$ و $p\text{-value} < 0.01$.

الخطوة الثالثة: بيئة العمل على تحقيق الميزة التنافسية ($y < m$) $\beta = 0.370$ و $p\text{-value} < 0.05$ ؛ نظراً لأن الخطوة 1 والخطوة 2 والخطوة 3 بالإضافة إلى اختبار Sobel's test²، وعلى حسب هذا الاختبار $p(z=2.865) < 0.01$ يعني أن الوسيط جزئي.

إلى جانب ذلك، نوضح تأثير الوسيط من خلال اختبار Sobel's test كما هو موضح في الجدول (9).

جدول رقم (9). نتائج تأثير الوسيط

البيان	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة z	القيمة الاحتمالية
اختبار Sobel	0.015	0.021	2.865	0.015
التأثير الغير مباشر	0.370	0.067	3.660	0.001
التأثير المباشر	0.640	0.055	4.251	0.000
التأثيرات الكلي	0.237	0.036	2.851	0.044

استراتيجية Bootstrap لاختبار الوسيط

يتم تطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتقييم أهمية التأثيرات غير المباشرة، بما في ذلك استراتيجية الخطوات السببية التي تم استخدامها في الجزء السابق. ومن المهم إجراء اختبار مؤكد لوجود تأثير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (IV)

² Sobel's test $z - \text{value} = \frac{ab}{\sqrt{a^2 s_b^2 + b^2 s_a^2}}$

والتابع (DV) وأن التأثير غير المباشر (Indirect effect) ذو دلالة إحصائية في الاتجاه الذي تنبأت به فرضية الوسيط (Hayes, 2018).

حاليًا، تدعم الأدبيات المتزايدة استخدام Bootstrap لتقييم التأثيرات غير المباشرة، في استراتيجية Bootstrap، يتم توقع خصائص المقدرات بناءً على عينات مأخوذة من المشاهدات الأصلية مع السحب بإرجاع. علاوة على ذلك، لا توجد افتراضات حول شكل توزيع أخذ العينات عند تطبيق الاختبارات الاستدلالية باستخدام Bootstrapping، ولاختبار الفرضيات، في استراتيجية Bootstrap، يتم رفض الفرضية الصفرية ذات التأثير غير المباشر عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا كان 0 يقع خارج الحدود السفلى والعليا لفترة الثقة (Hayes, 2018; Efron, 1987).

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الوسيط مع استراتيجية Bootstrap (استنادًا إلى 1000 عينة) الذي تم إجراؤه بواسطة SPSS AMOS 28 لفترة الثقة 95% المصححة للتحيز (bias-corrected confidence intervals) لتأثيرات النسبية غير المباشرة. بالنسبة لأثر استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن لم تتضمن فترات الثقة (CI) صفرًا، مما يعني أن التأثير غير المباشر جزئي، وتؤكد هذه النتائج أن بيئة العمل كمتغير وسيط ينقل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (متغير مستقل) إلى تحقيق الميزة التنافسية (متغير تابع)، لمزيد من التفاصيل انظر الجدول (10).

جدول رقم (10). نتائج استراتيجية Bootstrap

نوع التأثير	التأثيرات الكلي	الخطأ المعياري	BootLLCI95%	BootULCI95%
بيئة العمل كمتغير وسيط	0.237	0.0669	0.0883	0.3448

** Significance level 1%, LL=Lower Level, UL=Upper Level, CI=confidence of Interval.

نتائج الدراسة

بعد استكمال الدراسة بجانبها النظري والميداني، وجمع البيانات وتحليلها عن تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية من خلال بيئة العمل كمتغير وسيط، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي سيتم عرضها ومناقشتها في هذا الجزء، وبناءً على تلك النتائج سيتم طرح مجموعة من التوصيات، التي تهدف إلى الأهمية والفائدة من معرفة تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة العمل.

ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب الوصفي:

- بينت نتائج الدراسة أن يُعد الابتكار جاء في المرتبة الأولى، ثم يليه جاء في المرتبة الثانية بُعد الزيادة، وفي المرتبة التي تليها بُعد التقليس، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاستبعاد، ويشكل عام فإن تبني استراتيجية المحيط الأزرق كانت مرتفعة المستوى من وجهة رأي جميع أفراد بالجامعة الدولية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإبداع، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بُعد المرونة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الكلفة، وبوجه عام فإن المتوسط العام تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة من وجهة رأي جميع أفراد بالجامعة الدولية.
- أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى بيئة العمل كان مرتفع المستوى، مما يعني أن مستوى بيئة العمل كمتغير وسيط، مرتفعاً من وجهة رأي جميع أفراد بالجامعة الدولية.

نتائج الجانب الاستدلالي:

- أظهرت نتائج تحليل باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر ينقل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (متغير مستقل) إلى تحقيق الميزة التنافسية (متغير تابع).
- كما بينت نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية أنه يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ينقل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط بيئة العمل.

– توصلت الدراسة الي أن هناك تأثير غير مباشر جزئي لبيئة العمل كمغير وسيط ينقل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق الميزة التنافسية جزئياً.

التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز جملة من التوصيات التالية:
- يُوصي بتخصيص المزيد من الموارد والدعم للأنشطة والبرامج التي تعزز الابتكار، لا سيما في تطوير خدمات تعليمية جديدة أو مناهج فريدة (التي لم تقدمها الجامعات الأخرى).
 - يُوصي بالعمل على تحديد وتحسين الجوانب التي يمكن زيادة قيمتها للطلاب وأصحاب المصلحة (مثل زيادة جودة التدريب العملي أو تعميق الشراكات الدولية).
 - يُوصي بإجراء تدقيق دوري للخدمات والعمليات الحالية لتحديد العناصر التي لا تضيف قيمة وتستهلك موارد، والعمل على استبعادها أو تقليصها بشكل فعال لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة.
 - يُوصي على الجامعة وضع آليات صارمة لضمان واستدامة الجودة الأكاديمية والإدارية، واعتماد نظام مكافآت يحفز الأقسام على تجاوز معايير الجودة باستمرار.
 - يُوصي بالعمل على زيادة مرونة البرامج الأكاديمية والعمليات الإدارية لتستجيب بسرعة للتغيرات في سوق العمل والاحتياجات الطلابية.
 - يُنصح بإجراء دراسات لتحليل الكلفة لتحديد طرق فعالة لخفض النفقات التشغيلية دون المساس بالجودة (الأولوية القصوى).
 - يوصي الجامعة باستثمار هذه البيئة الإيجابية لتعزيز الروابط بين الموظفين ورفع مستوى التزامهم تجاه أهداف الجودة والابتكار.
 - يُوصي إجراء استطلاعات رأي دورية للموظفين لضمان استدامة وفعالية بيئة العمل الإيجابية، وتحديد أي تحديات ناشئة بشكل مبكر.
 - يُوصي بضرورة مواصلة وتبني استراتيجية المحيط الأزرق بكافة أبعادها (الابتكار، الزيادة، التقليص، الاستبعاد)، كونها تمثل مساراً مباشراً وفعالاً لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة الدولية في بيئة التعليم العالي.
 - يوصي بإنشاء وحدة استراتيجية دائمة مهمتها الرصد والتحليل المستمر للبيئة التنافسية وتحديد "المحيطات الزرقاء" الجديدة (الأسواق غير المتنافسة عليها) في قطاع التعليم والتدريب، لضمان استمرارية الابتكار وتميز خدمات الجامعة.
 - يُوصي باستغلال التأثير الإيجابي لبيئة العمل كجسر أساسي يضمن ترجمة استراتيجيات المحيط الأزرق إلى ميزة تنافسية ملموسة.
 - يُوصي بتمكين الكوادر البشرية ومنحها الصلاحيات اللازمة للمشاركة في عملية "الاستبعاد" و"التقليص" و"الابتكار" ضمن استراتيجية المحيط الأزرق، لأن بيئة العمل الإيجابية هي الحاضنة المثلى للأفكار المبتكرة.
 - يُوصي بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تركز على العوامل الأخرى (غير بيئة العمل) التي قد تنقل تأثير استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لتعميق الفهم حول آليات التأثير الجزئي.

الخاتمة

تبرز هذه الورقة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بخصوص استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية عبر بيئة العمل كمغير وسيط بالجامعة الدولية. فعلى الرغم من التحديات التي واجهت الدراسة، مثل اختلاف مدركات المشاركين، وصعوبة قياس بعض الأبعاد المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال بيئة العمل، فإن الدراسة قدمت رؤى قيمة

حول كيفية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية. كما وفّرت تحديات الدراسة فرصًا جديدة لتطوير أساليب البحث المستقبلية، مما يفتح المجال لدراساتٍ أكثر دقةً، وشموليةً في هذا المجال الحيوي.

لقد بيّنت النتائج أعلاه أهمية استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية عبر بيئة العمل. كما لفتت النظر إلى الحاجة الملحة للمزيد من البحث لتوضيح دور العوامل المختلفة المؤثرة في علاقة استراتيجية المحيط الأزرق ببيئة العمل في تحقيق الميزة التنافسية. كذلك تؤكد الدراسة على أهمية المقترحات المطروحة أعلاه بما يُساعد الجامعة الدولية على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحقيق الميزة التنافسية، وانعكاسات ذلك على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. بالتالي، تُسهم هذه الدراسة في تقديم قيمة مضافة للمجال الأكاديمي، وتقديم حلول عملية يمكن أن تُعتمد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأيوبي، منصور علي محمد، "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية – دير البلح، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (4)، العدد (2)، (2020).
- الجرجري، أحمد سليمان محمد، والجميل، ريم سعد "دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية"، دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (8)، العدد (3)، (2018).
- محمد، محمد مصطفى، "تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة" في جامعة أسيوط، المجلة التربوية، العدد (76)، لسنة 2020.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية"، بكلية التربية – جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (45)، الجزء الرابع، لسنة 2021.
- جردات، ناصر، وآخرين، "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، تصدر عن جامعة عمان الأهلية، المجلد (20)، العدد (2)، لسنة 2017.
- المشني، نانسي داود علي، "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، لسنة 2011.
- السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- الحوراني، يوسف موسى، "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Fauziah Abu Hasan, Ibrahim Komoo, Mohd Nazli Mohd Nor and Zailani Abdullah, "Transformation of Universities and The National Blue Ocean Strategy: A Case Study of University Malaysia Terengganu". Journal of Sustainability Science and Management, Volume 12 Number 1, June (2017): 70-78.
- Andrew F. Hayes, "Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis", The Guilford Press New York, 2nd (2018).

ثالثاً: مواد الإنترنت (web material):

- العبيدي، صفاء ناصر علي، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البصرة، الدخول إلى الموقع بتاريخ 27 – 9 – 2022، الساعة (5) مساءً، الموقع:

https://www.researchgate.net/publication/363065594_ydrs