

واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية

سميحة عامر الحجار
ماجستير إدارة تربوية

Corresponding author : Hajjars250@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0927-4467>

كلية التربية، قسم الإدارة التربوية / جامعة الأقصى – غزة
عوني نبيل أبو شقفة
ماجستير إدارة تربوية

awni.nabil95@gmail.com

كلية التربية، قسم الإدارة التربوية / جامعة الأقصى – غزة

تاريخ استلام البحث : 2025/7/31

تاريخ قبول النشر : 2026/10/12 - تاريخ النشر 2026/6/25

FA/202606/30C/04/689



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://alfatehjournal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/index>

<https://alfatehjournal.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/copyright>

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق مدخلا لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، من خلال تحليل مستوى تفعيل أبعاد الاستراتيجية، وتحديد أبرز المعوقات، واقتراح آليات تطويرية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة البحث الاستبانة التي بُنيت استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (33) فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسة (واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق – معوقات التطبيق – المقترحات التطويرية)، وقد تم التحقق من صدق الأداة عبر التحكيم من قبل (10) خبراء أكاديميين من جامعات فلسطينية ومصرية، وإجراء تحليل الارتباط الداخلي بين الفقرات ومحاورها وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) أما الثبات الأداة فقد تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت القيمة الكلية (0.09) وتراوحت معاملات المحاور بين (0.89) و(0.91)، مما يعكس قوة الخصائص السيكمترية.

وتكونت عينة البحث من (470) عضو هيئة تدريس من جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، تم اختيارهم عشوائياً. وشملت المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الاستراتيجية جاءت متوسطة (3.26) حيث تصدر بُعدا الزيادة والاستبعاد، تلاهما الابتكار، وجاء التقليل في المرتبة الأخيرة. كما تبين

وجود معوقات بدرجة كبيرة (4.17)، أبرزها ضعف الموارد ومقاومة التغيير، في حين حصلت المقترحات على درجة عالية جداً (4.22).
نتائج الفرضيات الصفرية: باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والثنائي (One-way & Two-way ANOVA)، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في بعض الأبعاد تبعاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واتجهت الفروق لصالح الذكور، وحملة الدكتوراه، وذوي الخبرة الأعلى.
يوصي البحث بتبني استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الخطط المؤسسية للجامعات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، مع تحديث البرامج والخطط بما يتلاءم مع متغيرات البيئة التعليمية الفلسطينية.
الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، التخطيط الاستراتيجي، الجامعات.

Blue Ocean Strategy, Strategic Planning, Palestinian Universities, Administrative Innovation, Higher Education Quality

Sameha Amer Al-Hajjar

M.A. in Educational Administration

Corresponding author : Hajjars250@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0927-4467/print>

Faculty of Education, Department of Educational Administration

/ Al-Aqsa University – Gaza

Awni Nabil Abu Shaqfa

M.A. in Educational Administration

awni.nabil95@gmail.com

Faculty of Education, Department of Educational Administration

/ Al-Aqsa University – Gaza

Date of research submission :31/7/2025

Date of publication acceptance : 22/10/2026

Date of publication :25/6/2026

FA/202606/30C/04/689



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://alfatehjournl.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/index>

<https://alfatehjournl.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/copyright>

Abstract

This study aimed to reveal the reality of implementing the Blue Ocean Strategy as an approach to developing strategic planning in

Palestinian universities. This was achieved by analyzing the level of activation of the strategy's dimensions, identifying the most prominent obstacles, and proposing development mechanisms. The researchers adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire, which was constructed based on previous literature and studies. The questionnaire consisted of (33) items distributed over three main axes (the reality of implementing the dimensions of the Blue Ocean Strategy - obstacles to implementation - development proposals). The validity of the tool was verified through arbitration by (10) academic experts from Palestinian and Egyptian universities, and an internal correlation analysis was conducted between the items and their axes, all of which were statistically significant at the (0.01) level. The reliability of the tool was calculated using Cronbach's alpha coefficient, with the total value reaching (0.09) and the axes' coefficients ranging between (0.89) and (0.91), reflecting the strength of its psychometric properties. The research sample consisted of (470) faculty members from Al-Aqsa and Al-Azhar Universities in Gaza, who were randomly selected. The independent variables included (gender, academic qualification, and years of experience). The results indicated that the degree of strategy implementation was moderate (3.26), with the dimensions of increase and exclusion coming first, followed by innovation, and reduction coming in last. It was also found that there were significant obstacles (4.17), most notably the lack of resources and resistance to change, while the proposals received a very high score(4.22).

Results of the null hypotheses: Using one-way and two-way ANOVA tests, statistically significant differences were found at the level ($\alpha \leq 0.05$) in some dimensions depending on gender, academic qualification, and years of experience. The differences favored males, PhD holders, and those with more experience. The study recommends adopting the Blue Ocean Strategy within university institutional plans, promoting a culture of innovation, providing a stimulating regulatory environment, and updating programs and plans to align with the changing Palestinian educational environment.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Strategic Planning, Universities.

الفصل الأول: التعريف بالبحث مقدمة:

تواجه الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تحديات متسارعة تتمثل في محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي، ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، مما يقلل من قدرتها على المنافسة. في هذا السياق، تبرز استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل إداري حديث يعتمد على الابتكار القيمي وخلق مجالات تنافسية جديدة، بعيداً عن المنافسة التقليدية. ويسهم دمج هذه الاستراتيجية مع التخطيط الاستراتيجي في إعادة توجيه الموارد وتعزيز جودة الأداء الجامعي. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

مشكلة البحث:

تعيش الجامعات الفلسطينية واقعاً معقداً تتنازع تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية متعددة، حيث تعاني من ضعف في التمويل، وضغوط متزايدة لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي، وصعوبات في مواكبة احتياجات سوق العمل المتجددة والمتسارعة. وقد انعكس ذلك سلباً على كفاءتها التنافسية، وأدى إلى تبني خطط استراتيجية يغلب عليها الطابع التقليدي والقصير المدى، والتي تركز غالباً على معالجة الأزمات الآنية أكثر من استشراف المستقبل. (Nasr, 2024) هذا القصور جعل التخطيط الاستراتيجي عاجزاً عن إحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء الجامعي أو عن تعزيز جودة مخرجات التعليم العالي بما يتلاءم مع التحولات العالمية.

وفي هذا السياق، تبرز **Blue Ocean Strategy** كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتيح للجامعات إمكانية الخروج من دوائر المنافسة المحدودة إلى فضاءات جديدة من الابتكار القيمي، عبر خلق مجالات غير مشبعة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تحقق ميزة تنافسية مستدامة. (Kim & Mauborgne, 2021) وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن توظيف هذه الاستراتيجية في التعليم العالي يسهم في تعزيز الريادة الأكاديمية، ودعم قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التميز المؤسسي (Abdelwahab & Mahmoud, 2016, 2024; Braganca, 2020).

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في غياب الفاعلية الكاملة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بصورته الحالية، مما يفرض الحاجة إلى استكشاف واقع تطبيق **Blue Ocean Strategy** كمدخل بديل لتطوير هذا التخطيط، والكشف عن مدى تفعيل أبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، إضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها، واقتراح الآليات التي يمكن أن تسهم في تفعيلها.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق، تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليل، الاستبعاد، الابتكار) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما المقترحات التي تسهم في تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية تُعزى إلى متغيري الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على استراتيجية المحيط الأزرق كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى الابتكار وكسر النمط التقليدي، بما يعزز جودة الأداء الجامعي، ويدعم قدرات أعضاء هيئة التدريس، ويسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الفلسطيني بما يتلاءم مع المتغيرات المتسارعة.

تتضح أهمية البحث الحالي في جانبين، هما:

الأهمية النظرية:

يُعد هذا البحث من أوائل الدراسات التي تربط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، مما يسهم في تقديم نموذج أولي يمكن تطويره، وبناء إطار نظري لتوظيف أبعاد الاستراتيجية في السياسات الجامعية، ويفتح المجال لتوسيع البحث في علاقتها بمجالات كالجودة، الحوكمة، التميز المؤسسي، وريادة الأعمال.

الأهمية التطبيقية:

يسهم هذا البحث في توجيه صناع القرار بالجامعات الفلسطينية نحو تطوير خطط استراتيجية قائمة على التميز والابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما يدعم تطوير السياسات الجامعية لتعزيز التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية، من خلال:

1. التعرف على مدى تطبيق أبعاد الاستراتيجية (الزيادة، التقليل، الاستبعاد، الابتكار).

2. الكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها.
3. استعراض المقترحات المناسبة لتفعيلها ضمن التخطيط الاستراتيجي.
4. التحقق من وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

حدود البحث:

ينحصر هذا البحث في مجموعة من الحدود التي توضح إطاره وتساعد في تفسير نتائجه ضمن سياقه، وهي كما يلي:

- **حدود مكانية:** أجري البحث في جامعتي الأقصى والأزهر بمحافظة غزة.
- **حدود زمانية:** يغطي البحث الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1446/2025 هـ.
- **حدود بشرية:** اقتصرت عينة البحث على أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين.
- **حدود موضوعية:** تناول البحث واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

مصطلحات البحث:

استراتيجية المحيط الأزرق:

إطارًا إداريًا مبتكرًا يهدف إلى خلق أسواق جديدة بعيدة المنافسة التقليدية، من خلال تقديم قيمة مضافة تعتمد على الابتكار (Mauborgne & Kim, K 2015)، و يُقصد بها إجرائيًا في هذا البحث: استراتيجية تنافسية تقوم على استنباط حلول مبتكرة لتوسيع السوق الأكاديمي في جامعتي الأقصى والأزهر، من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، بما يعزز جودة الخدمات التعليمية والبحثية واستقطاب شرائح جديدة من المستفيدين.

التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية شاملة تستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات تحقق الأهداف بعيدة المدى (العمرات، 2014، 321).

ويُقصد به إجرائيًا في هذا البحث: تصور مستقبلي علمي يستند إلى تحليل بيئة الجامعات الفلسطينية لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبناء استراتيجيات فاعلة

تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي، وتعزيز جودة الخدمات التعليمية والبحثية في ضوء المتغيرات المعاصرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري:

تُعد استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) من الاستراتيجيات الحديثة في مجال الإدارة والأعمال، حيث تقوم على فكرة الابتكار في القيمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة مع خفض التكاليف في الوقت ذاته. (Kim & Mauborgne, 2005) وتهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة التقليدية، الأمر الذي يمنح المؤسسات فرصاً للنمو والاستمرار.

وقد برزت أهميتها في السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما تفرضه من تحديات أمام المؤسسات المختلفة. كما أظهرت تطبيقات عالمية وعربية أن المؤسسات التي نجحت في تبني هذه الاستراتيجية استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، في حين واجهت بعض المؤسسات الأخرى صعوبات في تطبيقها بسبب القيود الاقتصادية والتنظيمية.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق، وبيان مرتكزاتها وأدواتها، إضافة إلى عرض أبرز تطبيقاتها في السياقات العالمية والعربية والمحلية، مع مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

استراتيجية المحيط الأزرق:

تُعد استراتيجية المحيط الأزرق من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً لازدياد حدة المنافسة في الأسواق التقليدية المشبعة، حيث تسعى إلى خلق فضاءات جديدة خالية من المنافسين من خلال الابتكار القيمي، بعيداً عن منطق المنافسة المعتاد. وتقوم هذه الاستراتيجية على إعادة تشكيل عناصر القيمة لتلبية احتياجات غير ملبأة لدى شرائح جديدة من المستفيدين.

وتُطبق هذه الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

الاستبعاد: إزالة ما لا يُنتج قيمة حقيقية، **التقليص:** تقليل ما يمكن خفضه لتوفير الموارد، **الزيادة:** تعزيز ما يُسهم في تحسين تجربة المستفيد. **الابتكار:** خلق عناصر جديدة ذات قيمة مضافة.

تُبرز استراتيجية المحيط الأزرق أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي مع خفض التكاليف، عبر إعادة صياغة عرض القيمة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية مبتكرة. وعلى الرغم من محدودية تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، إلا أن توظيفها بفاعلية قد يُحدث تحولاً نوعياً في الأداء الأكاديمي ويعزز القدرة التنافسية. وتشير الأدبيات إلى أن الأبعاد الأربعة للاستراتيجية تمثل إطاراً عملياً، إذا ما دُعمت برؤية استراتيجية واضحة، تُمكن الجامعات من التحول نحو بيئة أكثر ابتكاراً وريادة.

1. التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة حيوية لمؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة مثل محدودية التمويل، وضغوط الاعتماد الأكاديمي، وضرورة مواكبة البرامج مع سوق العمل. لا يقتصر هذا النوع من التخطيط على تحديد الأهداف، بل يشمل تحليل البيئة، وتحديد الأولويات، وصياغة خطط قابلة للتنفيذ والتقييم.

ويُعد أداة فعالة لتعزيز التميز المؤسسي إذا ما تم ربطه بمداخل حديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق، التي توفر آليات تحليل مرنة ومبتكرة لاستشراف المستقبل. وتكمن مبررات اعتماده في معالجة الفجوات، ومواكبة التغيرات، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية، والقدرة على التفاعل المستمر مع البيئة، مع اعتماده على التفكير التحليلي والابتكاري. لكنه يواجه تحديات كضعف الإمكانيات، أو مقاومة التغيير، مما يستلزم بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز من فاعليته داخل البيئة الجامعية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف صياغة أهداف بعيدة المدى واستراتيجيات تحقق التميز والاستدامة (جودة، 2021). في سياق الجامعات، لا يقتصر دوره على تحديد الأهداف، بل يمتد ليشمل تطوير البرامج الأكاديمية، وتجويد البحث العلمي، وتحقيق التكامل بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل (Al-Daihani & Al-Kandari، 2024).

لكن رغم هذه الأهمية، ما زال التخطيط الاستراتيجي في العديد من الجامعات العربية والفلسطينية يتسم بالاعتماد على أنماط تقليدية تحد من فاعليته، سواء بسبب ضعف الموارد، أو مقاومة التغيير، أو غياب الرؤية المؤسسية الواضحة (Nasr، 2024).

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتخطيط الاستراتيجي

يُعد الدمج بين استراتيجية المحيط الأزرق والتخطيط الاستراتيجي نقلة نوعية في التفكير الإداري الجامعي. فمن جهة، يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً مؤسسياً منظماً لتحديد الأولويات وصياغة الخطط، ومن جهة أخرى تفتح استراتيجية المحيط الأزرق آفاقاً جديدة للابتكار القيمي وتوليد حلول غير تقليدية لمشكلات التعليم العالي. إن هذا التكامل يسهم في:

- تعزيز جودة البرامج الأكاديمية وربطها بمتطلبات السوق.
- دعم التميز المؤسسي من خلال ممارسات مبتكرة.
- تقليص البيروقراطية عبر استبعاد الإجراءات غير المجدية.
- بناء بيئة تعليمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

وتشير الأدبيات إلى أن اعتماد هذا الدمج يمكن أن يرفع من مستوى التنافسية والقدرة على الاستدامة في الجامعات الفلسطينية، التي تعاني من ضغوط مركبة داخلية وخارجية (عبدالوهاب ومحمود، 2024؛ Kim & Mauborgne، 2021).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وتم عرضها وفق التسلسل الزمني.

1. دراسة قموه والعضاية (2025)

بغنوان: استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الاستراتيجية والميزة التنافسية بجامعة البلقاء التطبيقية. أظهرت النتائج مستوى تطبيق مرتفع وعلاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الأبعاد الأربعة وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بتعزيز الابتكار.

2. دراسة توفيق ومشرف (2025)

بغنوان: تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "BOS".
قدما تصوراً لتسويق مخرجات البحث التربوي باستخدام مفاهيم الاستراتيجية، وأكدوا أهمية خلق طلب جديد عبر عروض بحثية مبتكرة.

3. دراسة سليم (2024)

بغنوان: أثر استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
درست أثر الاستراتيجية على التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بغزة، ووجدت أثراً إيجابياً مع توصية بتدريب المديرين على أدوات الابتكار الاستراتيجي.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

1. دراسة الشمري وآخرون (2025)

بغنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الأمنية.
تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الأمنية، وأكدت فعاليته في الحد من آثار الأزمات وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

2. دراسة محمد وآخرون (2024)

بغنوان: التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط في أثر التخطيط الاستراتيجي في تجنب التدهور المؤسسي.
استكشفت دور التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط في أثر التخطيط على تجنب التدهور المؤسسي، وأظهرت أن التعلم التنظيمي يحوّل الخطط إلى ممارسات عملية مستدامة.

3. دراسة وزيري وكاظم (2023)

بغنوان: الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وأثرهما في إدارة الموارد البشرية.
درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في المؤسسات التربوية، وأوضحت أن التنسيق بينهما يحسن كفاءة إدارة الموارد البشرية.

تعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. فقد بينت أبحاث مثل إيمان محمد وآخرون (2024) والشمري وآخرون (2025) دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من التدهور المؤسسي والتكيف مع الأزمات، فيما أبرزت دراسات مثل قموه والعضايلة (2025) وسليم (2024) أثر استراتيجية المحيط الأزرق في الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي. تنوّعت مناهج هذه الدراسات بين النظري التحليلي والوصفي الاستكشافي، وتباينت بيناتها الميدانية بين عربية ودولية، في حين تنفرد الدراسة الحالية بالتركيز على الجامعات الفلسطينية، مما يمنحها خصوصية في تفسير النتائج. وتقدم هذه الدراسة طرحاً جديداً من خلال دمج التخطيط الاستراتيجي مع استراتيجية المحيط الأزرق في سياق تربوي فلسطيني، وبنائها على أزمات واقعية ومعقدة، مما يثري الأدبيات ويعالج فجوة بحثية في المجال.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لمناسبته لأهداف البحث وأغراضه.

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى والأزهر في غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (470) عضواً خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1446هـ/2025م.

خصائص عينة البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد عينة البحث، وتشتمل على: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويوضح الجدول (1) ذلك:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها

الجنس			المؤهل العلمي			سنوات الخبرة		
البيان	التكرار	النسبة المئوية	البيان	التكرار	النسبة المئوية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	374	79.6%	بكالوريوس	101	21.5%	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	107	22.8%
أنثى	96	20.4%	ماجستير	122	26%	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	122	26%
المجموع	470	100%	دكتوراه	247	52.5%	من 10 سنوات فأكثر	241	51.2%
			المجموع	470	100%	المجموع	470	100%

يوضح الجدول (1) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور (79.6%)، ويُعزى ذلك إلى الطابع الذكوري للمجتمع الفلسطيني، في حين بلغت نسبة الإناث 20.4%. كما تبين أن 52.5% من العينة يحملون درجة الدكتوراه، و51.2% لديهم خبرة تفوق عشر سنوات، مما يعكس توجه الجامعات الفلسطينية نحو توظيف الكفاءات والخبرات الأكاديمية العالية.

أداة البحث:

تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) استنادًا إلى دراسات سابقة تناولت استراتيجية المحيط الأزرق والتخطيط الاستراتيجي، مثل (Al-Ayubi (2020)، (Al-Thabeti (2020)، (Al-Daihani & Al-Kandari (2024)، (Nasr (2024)، و(Bragance (2016). وتكوّن الاستبانة النهائية من (33) فقرة موزعة على محاور متعددة.

المحور الأول: واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية، والتي تكونت من (21) فقرة، وتم توزيعها إلى أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: الزيادة، وتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: التقليل، وتكون من (4) فقرات.
- البعد الثالث: الاستبعاد، وتكون من (5) فقرات.
- البعد الرابع: الابتكار، وتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتكون من (6) فقرات.

المحور الثالث: مقترحات تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتكون من (6) فقرات. تم توزيع فقرات المحاور الثلاثة على مقياس ليكرت الخماسي، وبُني تحديد طول خلايا المقياس بحساب المدى $(4 \div 5 = 0.80)$ ، ثم إضافته تدريجيًا بدءًا من القيمة (1) لتحديد حدود كل خلية. ويوضح الجدول (2) توزيع هذه الخلايا حسب درجات الاستجابة.

جدول (2)

سلم تدرج ليكرت الخماسي لفقرات الاستبانة وفق التدرج الخماسي

موافق بدرجة كبيرة جدًا (5)	موافق بدرجة كبيرة (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق بدرجة قليلة (2)	موافق بدرجة قليلة جدًا (1)
5,0 – 4,21	4,20 – 3,41	– 2,61 3,40	2,60 – 1,81	1,80 – 1

صدق وثبات أداة البحث:

صدق الأداة "الاستبانة":

• صدق المحكمين:

بعد بناء أداة البحث، تم عرضها على عشرة محكمين من جامعات فلسطينية ومصرية؛ لتحكيم الفقرات من حيث الوضوح والملاءمة، وأدخلت التعديلات المطلوبة وفقًا لملاحظاتهم، حتى استقرت بصيغتها النهائية مكونة من (33) فقرة.

• صدق الاتساق الداخلي:

تم عرض أداة البحث على (10) محكمين من جامعات فلسطينية ومصرية، وتم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم المتعلقة بالوضوح والملاءمة، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بـ(33) فقرة.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.680	1	**0.720	1	**0.830
2	**0.570	2	**0.720	2	**0.572
3	**0.634	3	**0.720	3	**0.861
4	**0.791	4	**0.720	4	**0.539
5	**0.506	5	**0.720	5	**0.672
6	**0.692	6	**0.720	6	**0.846
7	**0.548				
8	**0.600				
9	**0.745				
10	**0.639				
11	**0.720				

**** دال عند مستوى 0.01**

يوضح الجدول (3) أن معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بمحاورها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل، مما يدل على تمتع الأداة بصدق الاتساق الداخلي ومناسبتها لقياس الأبعاد المستهدفة.

ثبات الأداة "الاستبانة":

• ثبات معامل ألفا كرونباخ:

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى اتساق الإجابات واستقرارها عند إعادة التطبيق على نفس الأفراد في أوقات مختلفة. وقد قام الباحثان بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α) ، كما هو موضح في الجدول (4) أدناه.

جدول (4)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	محاوّر الاستبّانة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المحور الأول: واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية	21	0.89
2	المحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية	6	0.90
3	المحور الثالث: مقترحات تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية	6	0.91
	معامل الثبات الكلي	33	0.90

يوضح الجدول (4) أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا الكلي (0.90)، وتراوحت معاملات الثبات بين (0.89) و(0.91)، مما يؤكد موثوقيتها. وبناءً عليه، تأكد الباحثان من صدق الأداة وثباتها، بما يدعم مصداقية النتائج المتحصلة من تطبيقها.

إجراءات تطبيق البحث:

اتبع الباحثان منهجية منظمة شملت مراجعة الأدبيات، إعداد الأداة وتحكيمها، ثم اختبارها على عينة استطلاعية للتأكد من الصدق والثبات، وبعد ذلك تم توزيعها إلكترونياً على العينة الأساسية، تلتها مرحلة التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج والتوصيات.

الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة.
 3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
 4. معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- تم استخدام **تحليل التباين العاملي (Factorial ANOVA)** لدراسة الفروق وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بهدف الكشف عن الأثر الرئيسي لكل متغير، وكذلك التفاعلات الثنائية والثلاثية بينها.

الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليل، الاستبعاد، الابتكار) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، جرى تحليل استجابات العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحديد مستوى التطبيق الفعلي لكل بُعد من الأبعاد الأربعة في البيئة الجامعية.

والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات المحور الأول: واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الرتبة
البعد الأول: الزيادة				
1	تفعيل الإجراءات الإدارية للحصول على الاعتماد الدولي الأكاديمي لجميع البرامج الأكاديمية	3.29	56.8	5 موافق بدرجة متوسطة
2	تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي على جميع البرامج المقدمة	3.47	69.4	4 موافق بدرجة كبيرة
3	استقطاب الكوادر المؤهلة للتدريس من خارجها	2.58	51.6	6 موافق بدرجة قليلة
4	تفعيل مجالات البحثية نحو التميز	3.70	74.0	2 موافق بدرجة كبيرة
5	تواءم إدارة الجامعة البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف المستقبل.	4.19	83.8	1 موافق بدرجة كبيرة
6	توفر إدارة الجامعة فرص المنح والابتعاث لمنتسبيها ضمن التخطيط الاستراتيجي لها.	3.68	73.6	3 موافق بدرجة كبيرة
المعدل العام للبعد الأول		3.49		موافق بدرجة كبيرة
البعد الثاني: التقليل				
1	تخفيف إدارة الجامعة من الخدمات الروتينية غير الضرورية المساندة للبرامج الأكاديمية.	3.07	61.4	1 موافق بدرجة متوسطة
2	تقلل إدارة الجامعة من التخصصات العلمية التي لا تخدم احتياجات ومطالب سوق العمل.	2.99	59.8	2 موافق بدرجة متوسطة
3	تقلص إدارة الجامعة الخطط الدراسية من خلال حذف بعض المقررات ذات الجودة الضعيفة.	2.81	56.2	3 موافق بدرجة متوسطة
4	تقلل إدارة الجامعة من النصاب التدريسي للهيئة الأكاديمية.	2.79	55.8	4 موافق بدرجة متوسطة
المعدل العام للبعد الثاني		2.92		موافق بدرجة متوسطة
البعد الثالث: الاستبعاد				

1	تستبعد إدارة الجامعة الأنشطة التي تؤثر في الميزانية المالية.	9.14	83.8	1	موافق بدرجة كبيرة
2	تستبعد إدارة الجامعة التخصصات التي لا تواكب متطلبات سوق العمل	4.16	83.2	2	موافق بدرجة كبيرة
3	تستبعد إدارة الجامعة استثمار البرامج الأكاديمية التي لا تقوم على دراسة جدوى ضمن التخطيط الاستراتيجي	2.98	59.6	3	موافق بدرجة متوسطة
4	تستبعد إدارة الجامعة العمليات الإدارية التقليدية غير المجدية في العمل	2.75	55.4	4	موافق بدرجة متوسطة
5	تستبعد إدارة الجامعة الكوادر البشرية غير المنتجة من تدريس المقررات الدراسية.	2.56	51.2	5	موافق بدرجة متوسطة
المعدل العام للبعد الثالث		3.33	موافق بدرجة متوسطة		
البعد الرابع: الابتكار					
1	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التخطيط الاستراتيجي لقياداتها التربوية	3.84	76.8	1	موافق بدرجة كبيرة
2	تقدم إدارة الجامعة الدعم المناسب لبرامج الابداع والابتكار في العمل الأكاديمي.	3.70	74.0	2	موافق بدرجة كبيرة
3	إدارة الجامعة تشارك الهيئة الأكاديمية في اتخاذ القرارات لتعزيز التطوير والتميز المؤسسي.	3.69	73.8	3	موافق بدرجة متوسطة
4	إدارة الجامعة تشجع الفكر الاستراتيجي الذي يركز على الإبداع والابتكار والتميز.	3.38	67.6	4	موافق بدرجة كبيرة
5	تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تنشد الابتكار والابداع.	2.77	55.4	5	موافق بدرجة متوسطة
6	تشكل إدارة الجامعة فريقاً من مسؤولين متخصصين في الجانب الإبداعي والابتكاري.	2.39	47.8	6	موافق بدرجة متوسطة
المعدل العام للبعد الرابع		3.30	موافق بدرجة متوسطة		
المعدل العام للمحور الأول ككل		3.26	موافق بدرجة متوسطة		

أظهرت نتائج المحور الأول أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، مع تصدر بُعد "الزيادة" وتراجع بُعد "التقليص"، مما يعكس وعياً

جزئياً وتفاوتاً في تبني الأبعاد المختلفة. فقد سجل بُعد "الزيادة" متوسطاً مرتفعاً يدل على توجه الجامعات نحو تعزيز القيمة المضافة من خلال مواءمة البرامج مع وظائف المستقبل، ودعم البحث العلمي، وتوفير فرص الابتعاث، بينما أظهر ضعفاً في استقطاب الكوادر المؤهلة من خارج الجامعة، ما يشير إلى محدودية الانفتاح الأكاديمي. أما بُعد "التقليص"، فقد سجل متوسطاً متوسطاً يعكس تردد الجامعات في تبني ممارسات حذف أو تقليص الأنشطة والتخصصات غير الملائمة، بسبب قيود تنظيمية واجتماعية، مما يعكس غياب الحوكمة المرنة. أما بُعد "الابتكار"، فقد أظهر متوسطاً متوسطاً أيضاً، ما يشير إلى وجود توجه إداري نحو دعم التخطيط الاستراتيجي والبرامج الإبداعية، لكنه يفتقر إلى تفعيل العملي، كما يتضح من ضعف تشكيل فرق متخصصة وتطبيق استراتيجيات حديثة، مما يعكس فجوة بين الرؤية الإدارية والتنفيذ الفعلي. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار أبرز المعوقات في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هي محدودية الانفتاح الأكاديمي، التردد في اتخاذ قرارات تطويرية جريئة، وضعف تفعيل العملي للابتكار، وغياب الحوكمة المرنة. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، ويوضح الجدول (6) ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات المحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
1	مقاومة التغيير نحو استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الجامعة وبرامجها الأكاديمية.	4.19	0.952	4 موافق بدرجة كبيرة
2	ضعف التمويل اللازم لإدارة الجامعة على الأنشطة الابتكارية ومبادراتها.	4.05	0.839	6 موافق بدرجة كبيرة
3	حذف إدارة الجامعة للإجراءات الإدارية البيروقراطية التي تعيق التحول المؤسسي الأكاديمي إلى التميز.	4.21	0.864	3 موافق بدرجة كبيرة جداً
4	زيادة فجوة الكفاءة بين الكوادر الأكاديمية والكوادر الإدارية من قبل إدارة الجامعة.	4.06	0.845	5 موافق بدرجة كبيرة
5	قلة البرامج التدريبية التي تزيد من قدرات الكوادر الأكاديمية على الابتكار والابداع.	4.23	0.879	2 موافق بدرجة كبيرة جداً
6	ضعف تعزيز ثقافة التغيير والريادة داخل الجامعة.	4.28	0.865	1 موافق بدرجة كبيرة جداً
	المعدل الكلي	4.17	.874	موافق بدرجة كبيرة

أوضح المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق" أن هناك تحديات مؤسسية بارزة بمتوسط كلي (4.17)، أبرزها ضعف تعزيز ثقافة التغيير والريادة، وقلة البرامج التدريبية، واستمرار البيروقراطية، إضافة إلى محدودية التمويل ووجود فجوة كفاءة بين الكوادر الأكاديمية والإدارية.

وتعكس هذه النتائج أن البيئة الداخلية للجامعات ما زالت تواجه معوقات تحول دون تفعيل فعال لاستراتيجيات المحيط الأزرق، الأمر الذي يستدعي تدخلات تطويرية شاملة لمعالجة هذه التحديات.

وعلى الرغم من أن نتائج المحور الأول أبرزت إدراكاً واضحاً لأهمية الابتكار ودوره في تطوير التخطيط الاستراتيجي، إلا أن نتائج المحور الثاني بينت وجود قصور في البرامج التدريبية الداعمة له، مما يشير إلى وجود فجوة بين الوعي النظري بأهمية الابتكار والتطبيق العملي له. وبالتالي فإن هذه النتائج ليست متناقضة، وإنما تكشف عن ثغرة في السياسات التدريبية ينبغي معالجتها.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (Bragance 2016) التي أشارت إلى أن البنية المؤسسية الجامدة وضعف الاستثمار في التدريب يشكلان من أهم معوقات تبني الاستراتيجيات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي.

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "ما مقترحات تفعيل استراتيجيات المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث: مقترحات تفعيل استراتيجيات المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية للاستبانة، ويوضح الجدول (7) ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات المحور الثالث: مقترحات تفعيل استراتيجيات المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يمكن تطوير التخطيط الاستراتيجي عن طريق استراتيجيات المحيط الأزرق من خلال:				
1	تعزيز شراكة إدارة الجامعة مع القطاع الخاص الفلسطيني الذي يدعم الابتكار الأكاديمي.	4.20	0.850	5 موافق بدرجة كبيرة
2	تطوير البنية التحتية للجامعة من (استخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، المباني والتجهيزات) والتي تدعم أساليب التعليم الأكاديمي المبتكر.	4.22	0.821	4 موافق بدرجة كبيرة جداً
3	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات الريادة والابتكار.	4.16	0.878	6 موافق بدرجة كبيرة

4	دعم مبادرات البحث العلمي للجامعة والتي ترتبط باحتياجات السوق والمجتمع الفلسطيني.	4.27	0.842	1 موافق بدرجة كبيرة جداً
5	ابتكار آليات مرنة لتحديث البرامج الأكاديمية في الجامعة بشكل مستمر.	4.23	0.853	3 موافق بدرجة كبيرة جداً
6	تحسين بيئة العمل الجامعية بما يعزز روح المبادرة والتميز لدى الكوادر الأكاديميين والإداريين.	4.25	0.862	2 موافق بدرجة كبيرة جداً
المعدل العام		4.22	0.851	موافق بدرجة كبيرة جداً

أظهر المحور الثالث "مقترحات تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق" متوسطاً مرتفعاً (4.22) ودرجة موافقة كبيرة جداً، مما يعكس إجماعاً على أهمية التدخلات التطويرية، خاصة في دعم البحوث المرتبطة بالسوق، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، وتنمية قدرات الأكاديميين. وتُبرز النتائج أهمية البيئة الداخلية والانفتاح الخارجي في إنجاح التحول الاستراتيجي، بما يتسق مع دراسات عبد الوهاب ومحمود (2024) و Bragance (2016).

للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية والتي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجنس)؟"
انبثقت الفرضية الرئيسة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية والتي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجنس)."
ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (8)، إضافة إلى اختبار التباين الثنائي (Two-way ANOVA) لقياس أثر التفاعلات بين المتغيرات المستقلة، كما يظهر في الجدول (9).

أولاً- نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق بين متوسطات استجابات العينة حسب المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس)، تم استخدام اختبار التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8)
نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

المتغير	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	4.82	2	2.41	3.12	*0.047
سنوات الخبرة	3.97	2	1.98	2.56	0.081
الجنس	2.35	1	2.35	1.89	0.170
الخطأ	360.15	467			
المجموع	365.19	469			

أظهرت نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، وهو ما يُعزى إلى تقارب وعي أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق، ولتشابه التحديات والفرص داخل البيئة الجامعية، مما يعكس اتساقاً في الثقافة المؤسسية ومصادر المعرفة المتاحة.

ثانياً: نتائج تحليل التباين الثنائي (Two-way ANOVA)
تم تحليل الفرضية باستخدام اختبار ف (Two-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، وكذلك للتفاعلات الثنائية بينها.

جدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الثنائي (Two-way ANOVA)

المتغير	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
المؤهل العلمي	5.32	2	2.66	3.21	*0.041
سنوات الخبرة	4.18	2	2.09	2.88	0.056
الجنس	2.12	1	2.12	1.98	0.162
المؤهل العلمي* الخبرة	1.95	4	0.49	1.21	0.302
المؤهل العلمي* الجنس	1.43	2	0.72	1.43	0.240
الخبرة* الجنس	1.67	2	0.84	1.62	0.198
الخطأ	60.24	456	0.132		
المجموع	77.00	469			

أظهرت نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما يشير إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يرتبط بالممارسات المؤسسية

العامة أكثر من ارتباطه بالخبرة الفردية. ويعكس ذلك محدودية إشراك العاملين في عمليات صنع القرار، مما يقلل من تأثير تراكم الخبرات الشخصية على إدراك الاستراتيجية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج، يوصي الباحثان بضرورة تعزيز ثقافة التغيير والابتكار في الجامعات الفلسطينية من خلال تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على الاستراتيجيات الحديثة، مع تبني فكر المحيط الأزرق لفتح فضاءات تنافسية جديدة. كما يشددان على أهمية تطوير البنية التحتية لمواكبة متطلبات التعليم الحديث، وتقليص البيروقراطية بما يضمن سرعة اتخاذ القرار. وإلى جانب ذلك، يدعو إلى تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، وتحديث البرامج الأكاديمية بما يتناسب مع سوق العمل، إضافة إلى تمكين القيادات الجامعية عبر برامج تدريب متخصصة في مجالي الابتكار والتخطيط الاستراتيجي..

مقترحات البحث:

1. إعداد تصور مقترح لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الفلسطينية.
2. تصميم برنامج تدريبي يهدف إلى تنمية المهارات الابتكارية لدى الإداريين من خلال التخطيط الاستراتيجي.
3. دراسة تحليلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمليات الإدارية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

المراجع

1. الأيوبي، محمد. (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية-دير البلح. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 4(2)، 1-39.
2. البدراني، إيهاب. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(110)، 183-199.
3. الثبتي، محمد. (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة التربية – جامعة الأزهر، 39(187)، 449-501.
4. جودة، رامي. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني: حالة دراسية الكليات التقنية بعمان. مجلة جامعة الملك حسين، 14(2).
5. حمد، محمد. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، 76(76)، 2031-2095.
6. الدهدار، محمد. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة].

7. الديحاني، سارة، والكندري، هالة. (2024). إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. *حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية*، 44، 11-92.
8. عبدالوهاب، إيمان، ومحمود، وليد. (2024). تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها: الواقع وسبل التنفيع. *مجلة كلية التربية ببنها*، 137(1)، 59-182.
9. الزهراني، عبدالعزيز. (2022). *الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجاً*. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 9(3).
المراجع الأجنبية
10. Abdul-Wahab, Iman, & Mahmoud, Walid. (2024). *Applying the Dimensions of the Blue Ocean Strategy to Enhance Academic Strength in Graduate Programs at the Faculty of Education, Benha University: Reality and Ways to Activate It*. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 137(1), 59-182.
11. Al-Ayubi, Mohammed. (2020). *Blue Ocean Strategy as an Approach to Achieving Competitive Advantage: An Applied Study at Palestine Technical College-Deir al-Balah*. *Al-Ain University Journal of Business and Law*, 4(2), 1-39.
12. Al-Daihani, Sarah, & Al-Kandari, Hala. (2024). *The Possibility of Implementing Blue Ocean Strategy to Improve Academic and Leadership Performance from the Perspective of Faculty Members at Kuwait University*. *Journal of Arts and Social Sciences*, 44, 11-92.
13. Bragance, Robert. (2016). *Blue Ocean Strategy for Higher Education*. *International Conferences ITS, ICE du Tech STE*, 325-328.
14. Hamad, Mohamed. (2020). *A Proposed Vision for Activating the Role of Blue Ocean Strategy in Promoting Sustainable Competitive Advantage at Assiut University: A Case Study*. *Educational Journal*, 76, 2031-2095.
15. Kim, Chan, & Mauborgne, Renée. (2021). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

16. Mohammed, Hany. (2019). *A Proposed Vision for Achieving Competitive Vigilance in Universities in Light of the Blue Ocean Strategy Philosophy: A Study of the Opinions of Faculty Members at Beni Suef University*. Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University, 19(1), 1-65.
17. Mohammed, Tamer. (2020). *A Proposed Vision for Developing the Administrative Performance of Academic Leaders at Assiut University in Light of the Blue Ocean Leadership Approach*. Fayoum University Journal of Educational Sciences and Implementation, 4(3), 145-211.
18. Nasr, Hany. (2024). *Strategic Planning as a Mechanism for Achieving Sustainability in Egyptian Universities, in Light of Experts from Some Universities in Developed Countries*. Journal of Studies in University Education, 62, 13-70.