

□ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق نحو الاستدامة المالية في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز

د. نبيل بن عبدالله قمصاني
جامعة الملك عبدالعزيز

مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية أحد أهم أنواع المكتبات بأنواعها المختلفة. وتكتسب المكتبة الجامعية أهميتها من خلال تنوع مصادرها، وخدماتها. كما إنها تعتبر المحور الأساسي والهام في العملية التعليمية والبحثية على حد سواء. ولعل المكتبات الجامعية تعتبر من أوائل القطاعات والمؤسسات المعلوماتية التي بدأت بالتحول الرقمي من خلال تحويل خدماتها، ومصادرها من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي صاحب هذا التحول مخصصات مالية ضخمة عملت من خلاله إلى تعزيز بنية تقنية تساعد على ترسيخ الخدمات، والمصادر الإلكترونية بشكل دائم ومستمر. إلا أن تزايد التكاليف المالية التي واجهت المكتبات الجامعية جعلها تقف في تحدي من أجل الاستمرارية واثبات الذات، ويمكننا القول إن الاستمرارية المالية للمنظمات على وجه العموم والمؤسسات

مستخلص:

تناول هذه الدراسة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق نحو الاستدامة المالية في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز. يركز هذا المفهوم على أن تنافس المكتبات نفسها من خلال الإبداع، والابتكار والتطوير. كذلك استقطاب شريحة جديدة من المستفيدين من خارج الجامعة.

من أبرز أهداف الدراسة التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، كذلك وضع خطة مقترحة لمكتبات الجامعة للاستدامة المالية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد في تجميع معلومات الدراسة على الإنتاج الفكري، كذلك ورش العمل التي حضرها الباحث في مجال المحيط الأزرق والاستدامة المالية. خلصت الدراسة ضرورة اعتماد خطة استراتيجية المحيط الأزرق من أعلى جهة تشريعية في الجامعة، بالإضافة إلى ربط ميزانية المكتبة بالخطط الاستراتيجية والخطط الماثلة.

الكلمات المفتاحية: المحيط الأزرق، الاستدامة المالية، الخطة الاستراتيجية

وفي هذا الجانب يشير (فروف، 2020) إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير وأساسي على تثبيت الدين العام الى الناتج المحلي عند مستوى معين، أو تحديد نسبة معينة يمكن الوصول اليها من خلال تشريعات وسياسات معينة يتم تحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن ترجمة ذلك من خلال الخطط والاستراتيجيات التي يمكن اعدادها والعمل عليها لتحقيق الثبات والاستدامة المالية. ولعل استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق الاستدامة المالية. وتشير (أبو الحسن، 2017) أن المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على التجديد والابتكار وهي استراتيجية تعتمد على المنافسة الشريفة على العكس من استراتيجية المحيط الأحمر (Red Ocean Strategy) والتي تعتمد على المنافسة الشرسة في البقاء. أما استراتيجية المحيط الأزرق فتعتمد على تكوين أهدافها ورغباتها دون نزاعات ومنافسات غير شريفة.

وسوف تقدم هذه الدراسة رؤية واضحة المعالم من خلال استثمار استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الاستدامة المالية لمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز والتي يُمكنها الاستمرار في تحقيق أهدافها المنشودة، وبالعكس كذلك إظهار قوتها الاقتصادية من خلال وفائها بالتزاماتها تجاه المستفيدين والموردين والناشرين.

2/1 مشكلة الدراسة

يعتبر نجاح الاستدامة المالية في المنظمات على مدى الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من خلال الاستمرار في توفير رغباتهم واحتياجاتهم مما يُمكنها من ضمان الاستمرارية المالية سواءً على المدى القريب او البعيد. وحتى تحقق ذلك لا بد لها من رسم استراتيجيات قصيرة المدى وكذلك طويلة المدى تغطي تكاليفها البشرية والخدماتية، وكذلك تطوير خدماتها وتنمية مواردها حتى تستمر في العمل دون أي مشاكل او معوقات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسات في التساؤل التالي:

ما مدى استثمار استراتيجية المحيط الأزرق في الاستدامة المالية لمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز؟

3/1 أهمية الدراسة:

- ندرة وجود موضوع مماثل في المكتبة العربية مما جعل الباحث يتجه لهذا النوع من الدراسات.
- مساعدة متخذي القرار في المكتبات الجامعية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من اجل تحقيق الاستدامة المالية في مكتباتهم.
- نتائج الدراسة ستقدم بعضاً من الحلول والمقترحات والممارسات التي تساعد القائمون على المكتبات الجامعية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

4/1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
- القاء الضوء على مفهوم الاستدامة المالية.
- بناء خطة مقترحة للاستدامة المالية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز.
- تقديم حلول ومقترحات تسهم في تأطير خطة الاستدامة المالية في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز.

5/1 تساؤلات الدراسة:

- ما هو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق؟
- ما هو مفهوم الاستدامة المالية؟
- ما الخطة المقترحة للاستدامة المالية التي يمكن من خلالها تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز؟
- ما الحلول والمقترحات التي تسهم في تأطير خطة الاستدامة المالية في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز؟

6/1 منهج الدراسة:

- استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق للاستدامة المالية في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز. وقد رجع الباحث لعدة مصادر تم الاعتماد عليها والتي ساعدته في اخراج الدراسة بهذا الشكل وتتلخص في الاتي:
- مراجعة الإنتاج الفكري العربي والأجنبي.
 - ورش العمل التي حضرها الباحث في هذا الجانب.
 - الرجوع الى إدارة مكتب تحقيق الاستدامة المالية بجامعة الملك عبدالعزيز والتي تم انشائه مؤخراً في عام 2021م.

7/1 مصطلحات الدراسة:

- استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)

تعريف نظري (كيم، 2016)

عبارة عن فضاءات حديثة تم إنشائها من قبل مؤسسات معينة وفي أسواق محددة خال من المنافسة، على العكس من استراتيجيات المحيط الأحمر والتي تعتمد بشكل أساسي على المنافسة الشرسة. وتعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على الإبداع، والتميز، والجودة، بشكل كبير في ترويج خدماتها، ومنتجاتها.

تعريف إجرائي:

قدرة مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز على زيادة مستفيديها، وكذلك البحث عن شريحة أخرى من المستفيدين خارج الجامعة، وهي استراتيجية تعتمد ان تنافس المكتبات نفسها من خلال الإبداع والابتكار.

- الاستدامة المالية (financial sustainability)

تعريف نظري (افراي، 2013):

قدرة المنظمات على الوفاء بالتزاماتها المالية دون أن تتأثر في المستقبل، وكذلك ضمان استمراريتهما.

تعريف اجرائي:

هي أن تقوم مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بتوفير موارد دخل متعددة من خلال استثمار مصادرها وخدماتها بشكل امثل من اجل ضمان استمرارية خدماتها وتنمية مجموعاتها.

1/2 الإطار النظري:

- الإطار المفاهيمي للمحيط الأزرق

ظهر مصطلح المحيط الأزرق من خلال كتاب قام بتأليفه كيم وموربون في عام 2005م. وغطى الكتاب مجموعة من الشركات التي أسهمت في تغيير لعبة المنافسة من خلال ادخال ابتكارات، وابداعات تميز الخدمة والمنتج. طرح المؤلفان مجموعة من النماذج التي اعتمدت عليها الشركات في دخول السوق والتنافس، وركزت على السوق الغير مكتشف. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إعادة النظر في لعبة المنافسات بشكل مختلف تماماً عن ما كان سائداً من قبل، حيث أشار مؤلفا الكتاب ان افضل طريقة للمنافسة هي التوقف عن المنافسة أي ابعاد المنافسين خارج سوق المنافسة مما يجعلهم يبذلون جهداً مضاعفاً ليس من أجل تعلم قواعد المنافسة فقط إنما يتعدى ذلك من خلال تخليهم عن قواعد المنافسة التي اعتادوا عليها وهو أمر في غاية الصعوبة لأن نقاط قوتهم ستصبح في نفس الوقت نقاط ضعفهم.

بعد صدور هذا الكتاب بدأت فكرة استراتيجية المحيط الزرق في الانتشار وبدأت مفاهيم الاستراتيجية تتسع أكثر. ووفقاً للتوجهات الفكرية المختلفة ووجهات النظر حول ذلك قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة باستعراض العديد من المفاهيم حول استراتيجية المحيط الأزرق وفيما يلي بعضاً من هذه المفاهيم. عرف (كيم، 2016) استراتيجية المحيط الأزرق إنها مجموعة من الصناعات الغير موجودة وهي تلك الصناعات التي لم تكتشف بعد ولم يصل اليها المنافسون وتكون المنافسة غير موجودة في الأساس. أما (كولتر، 2006) فقط عرفها بأنها البحث عن أسواق جديدة بعيدة عن التنافس. فيما أشار (بانل، 2006) بان استراتيجية المحيط الأزرق تعتمد بشكل أساسي الدخول إلى الأسواق الجديدة من خلال تقديم المنتج بشكل عصري ومتطور. بينما أشار (لبنون، 2009) إن استراتيجية المحيط

الأزرق تعكس التحركات الاستراتيجية للشركات البعيده عن المنافسة من اجل خلق قيمة ذات هوية. ومن خلال المفاهيم التي استعرضها الباحث يمكن حصر استراتيجية المحيط الأزرق في النقاط التالية:

- استراتيجية تعتمد على الإبداع والابتكار.
- تطبيق الاستراتيجية تتم في أسواق غير منافسة.
- جذب زبائن وعملاء جدد.
- تعتمد على التحركات الإستراتيجية البعيدة عن المنافسة.
- طرح منتجات جديدة غير معروفة.
- الإبداع والتميز يعظم من الأرباح وزيادة رأس المال.

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق (محمد، 2005):

- تنطلق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال العناصر التالية:-
- إعادة بناء المنافسة من خلال تحديد السوق.
- تحديد الصورة العامة.
- البحث فيما وراء المنتجات الحالية.
- التتابع الاستراتيجي.
- تجاوز الحواجز الرئيسية للشركات.
- تنفيذ الاستراتيجية.

المرتكزات الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق (لوفرك، 2018)

- توليد منتجات جديدة بدلاً من المنتجات القائمة بأشكال وطرق مختلفة ولكن بنفس الهوية.
- تحديد استراتيجيات معينه تتبعها الشركة تكون مرتبة بأسلوب منطقي تسلسلي.
- التركيز على المؤثرين على المنتج وليس على العميل.
- التنبؤ بماذا سيحدث قبل وبعد نزول المنتج،
- التركيز على الجوانب النفسية والعاطفية للعميل.
- النظر الى التحولات في السوق بنظرة إيجابية تعكس فتح أسواق جديدة.

تطبيقات استراتيجية المحيط الأزرق:

- سيرك دي سولي (كيم، 2016)

يعتبر سيرك (دي سولي) احد اشهر السيركات العالمية. حيث حقق خلال عشرين عاماً ما يفوق قدرة أي سيرك من تحقيقه خلال مائة عام. حيث كانت المنافسة التقليدية تبرز دور الزبائن ومدى نجاحها في مساومة الزبائن، أدى ذلك الى تدني الإيرادات والأرباح. اما سيرك (دي سولي) فقد عمل وفق

منهج " نحن اعدنا اختراع السيرك " حيث جمع السيرك بين المتعة والألعاب ذات الصعوبة الذهنية وبذلك فتح سوق جديد تمكن من خلاله إعادة ترتيب عوامل المنافسة في صناعة السيرك والمسرح والفن بشكل عام، كما قام بفتح سوق جديده لزيائن جدد. ولم يغفل استقطاب الصناعات البديلة وجعلها محور أساسي للتحوّل فتخلص من العروض التقليدية التي تعمل على رفع التكلفة وحولها الى وسائل أخرى كالعروض المسرحية، والموسيقى ورواية القصص وبهذا الغي المقايضة بين التكلفة والقيمة وخلق أجواء جديدة في السيرك.

- شركة فورد للسيارات (كيم، 2016)

قامت شركة فورد بإطلاق نوع معين من السيارات وكانت سيارة رخيصة يمكن للجميع اقتنائها. اعتمدت الخطة التسويقية التي قامت عليها شركة فورد لجذب ولفت الانتباه (تعتبر شركة فورد معروفة عالمياً وأسعارها عالية التكلفة) الا ان الأسلوب الذي استخدمته لخفض تكلفة الشراء جعل المميزات محدودة جداً، وقلصت تكلفة قطع الغيار، كما دربت جيل ثاني من الفنيين بتكلفة اقل، واختصرت ساعات العمل. من خلال هذه الاستراتيجية تمكنت شركة فورد من رفع مبيعاتها وفتح أسواق جديدة داخل وخارج أمريكا.

- شركة أي تونز (آبل) (كيم، 2016)

عند دخول شركة (آبل) سوق الهواتف الذكية صادفتها مشكلة تحميل مستخدمي آبل للأغاني والموسيقى بشكل غير نظامي – لذا لجأت آبل الى فئة جديدة من مبيعات الموسيقى ضمنت من خلال هذه الطريقة الربح للفنانين وعلى الجانب الاخر مكنت المستهلكين شراء أغاني فردية بدلاً من تحمل قيمة اليوم كاملاً.

2/2 الاستدامة المالية (financial sustainability):

- الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية:

خلال الفترة الماضية ظهر الاهتمام بما يسمى تحليل النتائج المالية، وأجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، وقد شهد الإنتاج الفكري العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا الجانب الا إن العديد من نتائج وتوصيات الدراسات والأبحاث العلمية لم تأخذ بعين الإعتبار. وعلى الرغم من ذلك فقليل من الحكومات التفتت الى هذا المفهوم وبدأت في تطبيقه بعد أن كانت بعض المشاريع والاستثمارات لها آثار سلبية وأصبحت تهدد الاستقرار المالي وبالتالي تعثرت المشاريع والاستثمارات. ويمكن تعريف الاستدامة المالية كما اشارت اليه (البغدادي، 2010) ان الاستدامة المالية عبارة عن الربط بين استدامة المشاريع والميزانية، بينما أشار آخرون ان الاستدامة المالية عبارة عن معايير وقواعد المالية العامة التي تحدد الاستدامة المالية. وأشارت البغدادي انه على الرغم من تعدد المفاهيم حول الموضوع الا انه يمكن الإشارة بأن معظم المفاهيم والتعريفات تتفق بأن المحدد الأساسي في استمرارية الاستدامة المالية يتمثل في تقييم قدرة المنظمة على الاستمرار في تنفيذ السياسات وترجمة لواقع

الميزانية بشكل علمي ومدروس ويعكس ذلك تمويل المشاريع ودعمها من الميزانية وضمان استمرارية المشاريع دون تعثر.

مؤشرات الاستدامة المالية (محمد، 2016)

من خلال استعراض الإنتاج الفكري في العقود الثلاثة الماضية كانت الاستدامة المالية للقطاع العام تُبنى على خطط متوسطة وطويلة المدى ومع التوسع في خدمات القطاع العام ازدادت متطلبات وخدمات كثيرة مما جعل القطاع العام يواجه العديد من التحديات الا ان الاستدامة المالية أحد أكبر هذه التحديات. وحتى يكون الدين العام مستمر ودائم لابد للقطاع العام استيفاء بعض المعايير والمتطلبات المبنية على مؤشرات قياس KPIs وهذه المعايير تختلف من دولة الى دولة أخرى حسب القوة الاقتصادية والهيكل المالي لكل دولة.

ويتم تحليل الاستدامة المالية وفقاً لبعض المعايير التي اقترتها الهيئات الدولية والتي تعتمد بشكل أساسي على مؤشرات تركيبية (synthetic indicators) وتراعي هذه المؤشرات التغيرات المالية وخاصة فيما يتعلق بالدين العام، والعجز، والضرائب وتتمثل هذه المؤشرات في التالي:

- مؤشرات نسبة الدين العام المحلي للنتائج المحلي الإجمالي

هذا المؤشر يساعد في إعطاء صورة عامة لعبء الدين العام المحلي. وهذا المعيار تكمن أهميته في حال تحقيقه يمكن الانضمام الى الاتحاد الأوروبي وفقاً لمعاهدة (مايسترخت عام 1992) وتجاوز النسبة المحددة لهذا المعيار يعد مؤشراً سلبياً للدخول في أزمات ديون.

- مؤشرات الفجوة الضريبية

يرتكز هذا المؤشر الى فكرة المحافظة على النسبة المطلوبة للدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي. ويتبع ذلك ان السياسة الضريبية يجب ان تعمل بشكل أساسي في تقليل الفرق بين الضرائب المحققة والضرائب الفعلية.

- مؤشرات العجز المالي

يعتمد هذا المؤشر على تقدير العجز وكذلك على الفائض من الميزانية من خلال الفروقات والتباين بين الفوائد والإيرادات العامة. ويعتبر هذا المؤشر عنصراً أساسياً في ثبات نسبة الدين العام لنتائج الاستدامة المالية.

مرتكزات الاستدامة المالية في الجامعات (دياب، 2019)

تعتبر الاستدامة المالية أحد اهم التحديات التي تواجه الجامعات نتيجة التطور المستمر في العملية التعليمية والبحثية على حد سواء، وفي هذا الشأن أكدت العديد من الدراسات التي تناولت اصلاح الجامعات أهمية زيادة تمويل الجامعات بنسبة (1%) من الناتج المحلي الإجمالي على مدى السنوات

العشر اللاحقة التي من شأنها تحقيق الاستدامة المالية لموارد الجامعات. وفي كثير من الأحيان تعتمد الجامعات على مصادر دخل من خلال الموارد التالية:

- **التمويل الحكومي:** إذ يتم ذلك من خلال المخصصات المالية السنوية التي تقدمها الحكومة للجامعات من أجل تطوير برامجها التعليمية والبحثية، ولا يزال التمويل العام المباشر مصدر دخل للعديد من الجامعات حيث يمثل هذا التمويل حوالي (75%) من موارد الجامعات، ويتم التمويل وفقاً لأداء الجامعات. ومع تزايد معدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي ترتب على الجامعات أعباء مالية كثيرة مما يجعلها تفكر في مصادر أخرى تعينها على تحقيق برامجها وأهدافها.

- **التمويل الذاتي:** وهو دخل ثاني ومهم للجامعات من أجل أن تعمل على تطوير برامجها الدراسية والبحثية، وتشمل الرسوم الدراسية، والبرامج العلمية، والبحثية، وكذلك الاستشارات التي تقوم بها الجامعة. بالإضافة إلى شركات الجامعات الاستثمارية، وبيوت الخبرة، والبرامج التدريبية، والتأهيلية.

- **التمويل من مصادر أخرى:** وترتكز هذه المصادر على العقود مع القطاع الخاص والتي لها علاقة بالبرامج التعليمية وكذلك التمويل من الجهات الخيرية، والكراسي العلمية، وتأجير بعض مرافق الجامعة.

وحتى تحقق الجامعات الاستدامة المالية يتطلب منها إنشاء إدارة مالية تتميز بالكفاءات وتسعى إلى إنشاء نظام مالي وإداري يمكنها من اتخاذ قرارات مالية تساعد على رفع كفاءة الجامعات بالإضافة إلى تطوير أسس واليات الموازنات التقديرية، ورسم الاستراتيجيات التي من شأنها تخفيض النفقات.

3/2 الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الإنتاج الفكري - مجال الدراسة - حاول التركيز على موضوع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الاستدامة المالية، إلا أنه ومن خلال البحث في قواعد البيانات الكترونية لم يجد أي دراسة أو بحث عن الموضوع - حسب النتائج التي حصل عليها الباحث - مما جعله يبحث في موضوع المحيط الأزرق على حده، والاستدامة المالية كموضوع آخر على حده. ومن الدراسات التي توصل إليها الباحث بشكل مباشر وغير مباشر ما يأتي:-

أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق

الدراسات الأجنبية:

الدراسة التي قام بها (Jenna,2021) بعنوان زيادة تعليم ورفع مهارات الطلاب من خلال التدريس المباشر في تحسين وتطوير العملية التعليمية. حيث تناول الباحث التكاليف الدراسية التي يقوم بها المعلمون، كذلك المسؤوليات المرتبطة بالدعم المالي من أجل تلبية احتياجات الطلاب الدراسية والسلوكية. حيث طلبت وزارات التعليم في ولاية إلينوى بالولايات المتحدة الأمريكية الحد الأدنى للمعلمين من دعم

التطوير المهني القانوني (OPESSA) وألزمت من خلاله كافة المعلمين التطلع نحو فعالية الاحتياجات المهنية للمعلمين مقابل كفاءة إنفاق التكلفة. واقترح القانون الخاص بدعم التطوير المهني استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحديد طرق بديلة للتطوير المهني ويأتي في مقدمتها قانون (BOS) من خلال الكشف عن مدة قابليته للتطبيق لتقييم يعكس العملية التعليمية وتطويرها منها على سبيل المثال تشغيل أدوات التدريس عبر الانترنت لدعم انظمة التعليم متعدد المستويات. كذلك اختبار المدرسين الاكفاء لتحقيق خيارات التطوير المهني للمعلمين، ولم تغفل الدراسة الممارسات المبتكرة التي تعزز المفاهيم عند الطلاب.

وفي دراسة أخرى قام بها (Hasan,2019) بعنوان نهج مبتكر قائم على استراتيجيات المحيط الأزرق للشركات العائلية. اقترحت الدراسة نموذج لصنع القرار يعتمد على الفاصل الزمني (IT2) يتكون هذا النموذج من تصنيف البدائل المختلفة للشركات العائلية من خلال مساعدتهم في تعريفهم بالاتجاهات المبتكرة في مجالات التسويق والمنافسات الغير شرسة. كذلك تعريفهم بإنشاء أسواق غير مكتشفة تخلق لهم فرص جيدة وتضع حداً للمقايضة وتجعل من هذه الشركات شركات جاذبة للمستثمرين المحتملين مما يساعد على نمو وتوسع هذه الشركات.

أما دراسة (John,2019) فقد كانت بعنوان استراتيجية المحيط الأزرق في المكتبات العامة. طبقت الدراسة على مكتبة ثاندر باي العامة والتي انخفضت المنافسة فيها بنسبة (30%) خلال العشر سنوات الماضية وقام القائمون على المكتبة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق لإعادة هيكلة المكتبة والتركيز على الخدمات وليس الأرقام مما جعلها تتجاوز الطلب الحالي والحصول على التسلسل الاستراتيجي الصحيح من خلال استخدام الإطار التحليلي وبناء نقاط الضعف للمستفيدين، كما قامت بتطوير البدائل والخيارات الاستراتيجية والتي تحقق التميز وتقلل التكلفة. ومن خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تحولت المكتبة من مكتبة عاملة مستقلة ذات عرض واحد الى مركز مجتمعي متعدد الأطراف.

ثمة دراسة أخرى أعدها (Alexande,2017) عن القدرة التنافسية في مجال البناء من خلال تطبيق منهجية المحيط الأزرق. ارتكزت الدراسة على استخدام منهج لتحليل القدرة التنافسية في مجال البناء حيث تم تحليل استراتيجية المحيط الأزرق بناءً على التحليل الذي تم اجرائه في مجموعة من المقاييس المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق في سياق التخطيط، وتنفيذ المشاريع الإنشائية في مناطق الإسكان الذكية. كما قامت الدراسة بتطوير مشاريع البناء في مجال البنية التحتية الاجتماعية وتم تسويق هذه المباني الذكية في بيئة تنافسية تقليدية، وغير تقليدية. كما طبقت الدراسة نموذج القوى الخمس التي اقترحتها العالم الأمريكي مايكل بورتر والتي تسمح بالتحليل التنافسي لصناعة البناء بتحديد الكثافة التنافسية. خرجت الدراسة بضمانات تعمل على حماية المطور العقاري من تأثير منافسيه على اقصى حد ممكن. كما خرجت الدراسة بنتائج أهمها: كلما انخفض تأثير القوى

التنافسي زاد احتمالية فرصة تحقيق أرباح عالية للمطور العقاري، وعلى العكس كلما زاد تأثير القوى التنافسية كلما زاد احتمال عدم وجود شركات قادرة على ضمان عائد مرتفع من الاستثمارات.

الدراسات العربية:

دراسة (ال مسلط، 2021) بعنوان تحسين خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة. تناولت الدراسة تقديم رؤية من أجل تحسين صورة خدمات الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت في تجميع البيانات على اداة الاستبيان حيث تم توزيعه على عينه تصل الى (781) عضواً.

ومن أبرز نتائج الدراسة ان الجامعات السعودية حققت جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة تصل الى (3.00) وجاءت الفروق لصالح جامعة الملك خالد، وجامعة الملك سعود، ولصالح الأستاذ المساعد، والمشارك. كما جاء تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة (3.61). وخلصت الدراسة تقديم رؤية مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

اما دراسة (عبدالله، 2021) فكانت عن الرؤية الاستراتيجية لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. تناولت الدراسة التعريف بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق واهم وظائفه. كذلك تناولت التحديات التي تواجه اقسام الدراسات التربوية في الجامعات المصرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي. ومن أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث ضعف الاستراتيجيات الخاصة ببرامج اقسام الدراسات العليا التربوية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها وضع خريطة بحثية لكل قسم من الأقسام التربوية وفقاً لأهداف استراتيجية المحيط الأزرق، انشاء قاعدة بيانات علمية لبرامج الدراسات العليا التربوية لتسجيل البيانات والرسائل العلمية.

وفي دراسة أخرى قام بها (النبيني، 2020) عن استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. تناولت الدراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية. ومن أبرز اهداف الدراسة التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج البحثي الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن أبرز نتائج الدراسة موافقة الخبراء في الدراسات العليا والإدارة التربوية على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كذلك موافقة الخبراء على ان استراتيجية المحيط الأزرق أفضل الوسائل

التنافسية في برامج الدراسات العليا. وخلصت الدراسة الى ضرورة انتهاز طرق إبداعية متطورة في برامج الدراسات العليا لتعزيز الابتكار كمارسة في تنفيذ برامج الدارسات العليا.

وفي جانب آخر أعد (جلال،2019) دراسة عن استراتيجية المحيط الأزرق لغير الناطقين بالعربية حيث قام بتوزيع استبيان لعدد (387) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمنوفية، واستخدم المنهج الوصفي. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية، كذلك وجود فجوة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب بين الأهمية والنوافر. خلصت الدراسة الى تصميم خطة تسويقية مبنية على استراتيجية المحيط الأزرق. ثمة دراسة أخرى قام بها (بن زايد،2017) عن دور استراتيجية المحيط الأزرق كأداة جديدة في سوق المنافسة وتعتمد الاستراتيجية على الابداع، والابتكار، حيث قام من خلال هذه الدراسة بعرض تجارب عالمية لمؤسسات خلقت أسواق تنافسية جديدة وقدمت من خلال الأسواق الجديدة أفكار جديدة ساعدت في رفع أداء الشركات بشكل غير متوقع. وركز الباحث على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تخطي الحيز الواقعي الى الحيز الافتراضي فعميل اليوم ليس عميل الأمس فالإبداع والابتكار تتناسب كثيراً مع عقليات الجيل الحالي مما يساعد كثيراً في تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: الاستدامة المالية

الدراسات الأجنبية:

أجرى (Shihua,2021) دراسة عن الاستدامة المالية باعتبارها جانب مهم للمنظمات الغير ربحية. حيث ان الدراسات في هذا الجانب محدودة جدا وتحديداً في الدراسات التجريبية. ومن أبرز اهداف الدراسة قياس المؤشرات المالية من خلال العلاقة بين المدى الطويل والقصير، كذلك دراسة الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية، وأيضاً التعرف على الدوافع البيئية في حل المشاكل المالية. وتمت الدراسة لعينة من المنظمات الغير ربحية خلال الفترة 2014 الى 2016 باستخدام أسلوب التأثير العشوائي. ومن أبرز نتائج الدراسة ان المنظمات المسجلة على مستوى المقاطعات كونها منظمات خاصة تمتلك حجم أكبر من اجمالي الأصول ذات مصادر الإيرادات المتنوعة. وخرجت الدراسة في فهم أفضل لما هو غير الأداء المالي للمنظمات الربحية والذي يعود بالفائدة للممارسين بشكل جيد وجودة عالية.

اما دراسة (Johanna,2021) فكانت عن الاستدامة المالية في الجامعات الحكومية وانعكاساتها السلبية على الجامعات من خلال الاتجاه التنافسي للتمويل الحكومي، وتوقف النمو في تكلفة التعليم العالي مما يجعل الجامعات الحكومية تلجأ الى مصادر دخل بديلة للتخفيف من متطلبات التشغيل. ركزت الدراسة على استراتيجية تنوع الإيرادات بين الجامعات الماليزية. وقد استخدم الباحث نهج لوحة البيانات (حسب ما أشار اليه الباحث) حيث تم قياس تنوع الإيرادات باستخدام مؤشر (هير شمان)

(هير فنديل) بالاستدلال على الاستدامة المالية من خلال العائد على الأصول (ROA). وتوصلت الدراسة ان تنوع الإيرادات كان له دوراً ايجابياً مع الاستدامة المالية. وخلصت الدراسة الى أهمية الاعتماد على تنوع الموارد والذي سوف يؤثر ايجابياً على الخدمات المقدمة.

وعلى جانب آخر أعد (Eva,2021) دراسة عن تنوع المساحات الغير حضرية التي يسكنها المواطنين ويتم فيها من خلال الابتكار والابداع توليد النفايات وإعادة تصنيعها، كما اشارت الدراسة ان المناطق الصناعية والريفية المهملة والتي لا يوجد فيها بنية تحتية جيدة تقاوم الاندماج حيث يعمل سكانها على تأسيس أرض قاحلة تحتاج الى إعادة تحليلها وبنائها بالكامل. وقد وضعت هذه القرى شعراً لمن يريد ان يسكن فيها " تحويل المنطقة المهملة الى نفايات " تماشياً مع مبدأ التميل الغذائي الحضري وهي مصدراً هاماً وأساسياً ان تكون مصدراً لتوليد الابداع والابتكار.

اما (Alsubiri,2020) فقد اجري دراسة حول تأثير مؤشر الاستدامة المالية من خلال الاستثمار الأجنبي (FDI) وتم اجراء الدراسة على (26) منظمة اقتصادية تتبع دول التعاون والتنمية (OECD) واستخدمت الدراسة المعيار المالي لتحديد المؤشرات من التكاليف التشغيلية، كذلك تناولت الدراسة متطلبات الاستدامة المالية. استخدم الباحث في هذه الدراسة (3) مقارنات كميّة لشرح مؤشرات الاستدامة المالية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما استخدمت الدراسة (6) متغيرات ضابطة تعتبر جزءاً مهماً في التجربة. كما طبقت الدراسة معيار (STATA) باستخدام منهجية لوحة البيانات (كما أشار الباحث) لمعالجة مشاكل عدم التجانس. وخلصت الدراسة ان الاستثمار الأجنبي المباشر يؤثر ايجابياً في اقتصاديات منظمة (FDI) بنحو (0,0006%) عندما زاد معد النمو الاقتصادي العالمي بنسبة (1%).

وقام (Xin,2020) بالقاء الضوء على سياسات المدراء الذين يقومون بتطبيق سياسة الأداء المالي المؤسسي. من أبرز اهداف الدراسة استكشاف العلاقة الثنائية بين الاستثمار، والابتكار، والاستدامة المالية، كذلك التعرف على التأثير المعتدل للحافز التنفيذي في صناعة الطاقة. وخلصت الدراسة ان الحافز المالي له تأثير كبير في العلاقة بين الاستثمار في الابتكار والاستدامة المالية خاصة في الشركات التي تتعامل مع التقنية. واوصت الدراسة بضرورة القيام بمنظور بحثي جديد حول العلاقة بين الابتكار، والاستدامة المالية والتي لها دلالات على الموازنة بين الانفاق والابتكار.

الدراسات العربية:

اجرى (بولويز، 2020) دراسة تهدف الى البحث عن حلول بديلة للاستدامة المالية في الجزائر جراء تراجع المحروقات. وقد غطت الدراسة استقلالية بنك الجزائر وطبيعة علاقته بالخزينة العامة للدولة. وخلصت الدراسة ان نظام التمويل التقليدي سينعكس سلباً على استقلالية بنك الجزائر من خلال

ظهور ضغوط وتضخم مالي، إضافة الى انخفاض القوة الشرائية مع تدهور في قيمة الدينار الجزائري. وأوصت الدراسة بضرورة الذهاب بعيداً بالتمويل غير التقليدي من زيادة التضخم، ورفع القوة الشرائية.

اما (غانم، 2019) فتتناول دراسة عن إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات المصرية. من أبرز أهداف الدراسة تقديم مقترح للجامعات المصرية في كيفية أداء استدامة مالية لموارد الجامعة. والقمت الدراسة الضوء على الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية بالجامعات المصرية، وما مدى استثمار إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية. وخلصت الدراسة الى تقديم مقترح لإدارة المعرفة تنطلق منه اهداف المقترح واهميته واركانه.

وفي جانب اخر تناول (بوكريد، 2018) صناديق الاستثمار الوقفية لتحقيق الاستدامة المالية حيث أشار ان الجمعيات الخيرية تلعب دوراً أساسياً في تطوير النمو الاقتصادي الا ان البيئة المالية في ضوء التقلبات الاقتصادية قد تحتاج الى إعادة نظر حتى لا تتأثر القوة الشرائية وبالتالي لا يمكن التركيز على الخطط القصيرة وطويله المدى لهذه الجمعيات من خلال بناء مصادر دخل استدامه. وتعتبر صناديق الاستثمار الوقفية أحد اهم الخيارات لاستمرارية الجمعيات الخيرية مما يساعدها على تنوع مداخيلها ويوفر لها دخل ثابت ويقلل من اعتمادها على الطرق التقليدية.

ثمة دراسة قام بها (محمد، 2016) عن متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في العراق حيث أشار في الدراسة الى الاختلالات الاقتصادية التي اثرت على حجم الدين العام، ورفع من نسبة التضخم. ولتعزيز الاستدامة المالية أوصى الباحث للجوء الى الدين الداخلي العام حتى يمكن للحكومة بناء استراتيجية لإقامة سوق السندات الحكومية خاصة اذ كانت تتمتع هذه السندات بسهولة الوصول اليها. وخلصت الدراسة بأهمية التناعم والتنسيق بين الوزارات الحكومية من اجل تحقيق نمو مستدام وتقليص النفقات وترشيدها.

أما (البغدادي، 2010) فقد اجرت دراسة عن مؤشرات الاستدامة المالية والمخاطر التي تهددها في مصر. حيث تناولت في دراستها مفهوم الاستدامة المالية، ومؤشرات الاستدامة المالية في مصر، والمخاطر المالية، والقواعد المالية، وإدارة الأصول والالتزامات، وأثر مخاطر الاستدامة المالية في مصر، وتحليل المخاطر المحتملة. وخلصت الدراسة ان هيكل الدين العام المحلي يمثل خطراً على السياسات المالية في مصر، كما تؤثر على الموازنة العامة، كذلك اشارت الى أهمية ادخال تعديلات على القانون رقم 87 لسنة 2005 فيما يتعلق بالموازنة العامة.

1/3 الإطار التطبيقي

في هذا الجزء من الدراسة سوف يستعرض الباحث مراحل خطة الاستدامة المالية في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز بشكل عام وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من اجل خلق موارد ذاتية تساعد في تعزيز الاستدامة المالية وتحقق من خلاله الأهداف، والبرامج المنشودة. واعتمد الباحث في

هذا الجزء من الدراسة على ورش العمل التي حضرها داخل الجامعة، كما اعتمد على الملاحظات والتعليقات التي دونها اثناء ورش العمل. وحيث ان الباحث يعمل في مكاتب جامعة الملك عبدالعزيز فقد قام بتطبيق نماذج لاستراتيجية المحيط الأزرق للاستدامة المالية عن مكتبة الجامعة. كما اعتمد الباحث في هذا الجزء من الدراسة على التالي:

- ورشة عمل خطة المحيط الأزرق للاستدامة المالية في جامعة الملك عبدالعزيز (2022-2025)
- سلسلة لقاءات وورش العمل وعصف ذهني لصياغة اهداف الجامعة بعيدة المدى (2045)
- الملتقى الأول للاستدامة المالية في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء نظام الجامعات الجديد (2021)
- ورشة عمل استراتيجية المحيط الأزرق للاستدامة المالية (2025-2045)
- الرجوع الى مكتب تحقيق الاستدامة المالية بجامعة الملك عبدالعزيز.

2/3 مراحل خطة الاستدامة المبنية على استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن تقسيم مراحل خطة الاستدامة المالية المبنية على استراتيجية المحيط الأزرق على العناصر التالية:

المرحلة الأولى

- تحديد الهدف العام 2025
- تحديد الهدف البعيد 2035

المرحلة الثانية

- تحديد الرؤى الاستراتيجية
- تحديد التحليل الرباعي (SOWT Analysis)

المرحلة الثالثة: اعداد مبادرات ومشاريع تقوم بها مكاتب الجامعة

المرحلة الرابعة: الحوكمة

المرحلة الخامسة: الأنظمة والتشريعات

وسيتم تقسيم الخطة الى عدة نطاقات

أولاً: نطاق العمل الأول KP1 (استدامة موارد المكتبات الجامعية)

أ- عمليات تحقق الهدف العام وتشمل على:

- دعم العملية التعليمية
- دعم العملية البحثية
- المسؤولية الاجتماعية

- الاتفاقات والشركات المحلية والخارجية
- تنمية المصادر والخدمات
- ثانياً: نظام العمل الثاني KP2 (الحوكمة)
- إعادة الهيكلة الإدارية
- إعادة الهيكلة المالية
- تحديد المهام، والمسئوليات، والواجبات
- تحديد الوصف الوظيفي
- الرقابة
- تحديث نظم الحوكمة، والجودة، والاعتمادات المؤسسية
- ثالثاً نطاق العمل الثالث KP3 (الأنظمة والتشريعات)
- تطوير السياسات
- تطوير أنظمة التحول
- تغير التشريعات بما يتوافق مع المستجدات التقنية والمهنية:
- مراحل خطة الاستدامة المالية:-**

- أولاً: الهدف المحدد في محور دعم العملية التعليمية
- أ. الهدف الرئيسي: توفير كافة المصادر والخدمات التي تدعم العملية التعليمية
- ب. البرامج
- ← مصادر الكترونية
 - ← فصول ذكية
 - ← واقع معزز
 - ← خدمات تفاعلية
- ج. التحليل الرباعي لمحور دعم العملية التعليمية
- القوة**

- وجود موظفين متدربين تدريب جيد (رأس مال فكري)
- بنية تحتية قوية
- تحسين الصورة الذهنية للمكتبة

الضعف

- عدم تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي
- ضعف المخصصات المالية
- عدم وجود سياسات مكتوبة لاستثمار لموارد المكتبة

الفرص

- استثمار قاعات المكتبة بتأجيرها للقطاع الخاص والعام
- استثمار مصادر المكتبة وخدماتها في عقد اتفاقات مدفوعة للمكتبات المماثلة
- وجود سياسيات منظمة تدعم استثمار موارد المكتبة.

التهديد

- تغير السياسيات واللوائح بشكل مستمر
- المنافسات المحلية

ثانياً: الهدف المحدد في محور دعم العملية البحثية

أ. الهدف الرئيسي: توفير احتياجات الباحثين وفق رغباتهم البحثية

استثمار الاتاحة المعرفية

ب. البرامج

تخصيص قاعات بحثية

ج. التحليل الرباعي لمحور دعم العملية البحثية

القوة

- توفير قاعات بحثية
- توفير بنية تحتية وتقنية جيدة
- توفير المؤهلين المهنيين
- توفير مصادر المعلومات الحديثة
- سهولة الوصول الى المعلومات

الضعف

- ضعف قنوات التواصل بين المكتبة والباحثين
- افتقار الإحاطة الجارية والبهث الانتقائي المتطور
- ضعف التسويق في خدمات ومصادر المكتبة

الفرص

- توجه الدولة لدعم البحث العلمي
- استغلال حاجة القطاع الخاص الى مصادر بحثية تساعدهم في اتخاذ القرار المناسب

التهديد

- المنافسة بين المكتبات الجامعية
- عدم الايمان بأهمية المعلومة في اتخاذ القرار المناسب

ثالثاً: الهدف المحدد لمحور المسؤولية الاجتماعية

أ. الهدف الرئيسي الوعي الثقافي، والمعلوماتي

ب. البرامج ← تخصيص خدمات معرفية وثقافية في المطارات والأماكن العامة

← استثمار الأسواق والمولات الضخمة في إقامة فعاليات ثقافية

ج. التحليل الرباعي لمحور المسؤولية الاجتماعية

القوة

- نشر الوعي المعلوماتي
- زيادة الوعي الثقافي
- ترسيخ مفهوم المكتبة عند النشء والشباب

الضعف

- ضعف تسويق خدمات المكتبة
- عدم الايمان بدور المكتبة واهميتها
- الاقبال الضعيف على الفعاليات والمسابقات الثقافية

الفرص

- وجود المكتبة في منطقة جغرافية متميزة يساعد على نشر الثقافة المعلوماتية
- مصادر وبرامج المكتبة تكون جاذبة للاستثمار

التحديات

- صعوبة الحصول على التصاريح
- البيروقراطية
- الاشتراطات النظامية.

رابعاً: الهدف المحدد في محور الاتفاقات والشركات المحلية والخارجية

أ. الهدف الرئيسي توفير خدمات ومصادر معلوماتية لغير منسوبي الجامعة

ب. البرامج ← إقامة شراكات واتفاقيات مع المكتبات المماثلة والقطاع الخاص

← توفير خدمات المعلومات للقطاعات الصناعية، والصحية، والبنكية، وباقي

القطاعات الأخرى من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار المناسب (اقتصاد المعرفة)

ج. التحليل الرباعي لمحور الاتفاقات والشركات المحلية والخارجية.

القوة

- وجود مصادر معلومات إلكترونية حديثة

- وجود مصادر معلومات تغطي كافة التخصصات
- سهولة الوصول الى المعلومة بأقل وقت وجهد ممكن
- استثمار موارد ومصادر المكتبة، وخدماتها وتأجيرها للقطاع الخاص بتكلفة أقل من المصدر الرئيسي

الضعف

- قلة مبالغ العقود
- عدم إدراك أهمية المعلومات
- غياب الكادر المؤهل للقيام بهذه المهام

الفرص

- تأجير قاعات الاجتماعات، والمحاضرات
- زيادة المداخل المادية
- تقديم الخدمات المعلوماتية، والاستشارية
- التعاون الاستراتيجي مع القطاعات الأخرى
- استثمار المعرفة وتحويلها لرأس مال فكري

التهديد

- انتهاك الحقوق الفكرية
- عدم الاستمرارية والاستدامة
- عدم وجود كادر مؤهل يؤدي الخدمة بكفاءة عالية وزمن قياسي

خامساً: الهدف المحدود في محور تنمية المصادر والخدمات

أ. الهدف الرئيسي تنمية المصادر والخدمات بتنوع وتوازن

ب. البرامج ← توفير مصادر المعلومات الكترونية

تنوع الخدمات التفاعلية

ج. التحليل الرباعي لمحور تنمية المصادر والخدمات

القوة:

- تنوع الخدمات التفاعلية يكون وسيلة جذب أكبر
- زيادة المصادر الالكترونية يساهم في تسويق الخدمات المكتبية بشكل أمثل.

الضعف:

- نقص الكفاءات المهنية التي تدير المصادر والخدمات الالكترونية

- عدم وضوح اللوائح والتشريعات
- غياب السياسات

الفرص:

- استثمار موارد المكتبة الاستثمار الأمثل
- تسويق مصادر وخدمات المكتبة خارج الجامعة
- العوائد المادية
- تنوع مصادر الدخل

التهديد:

- تأثير الاختراقات الأمنية على جودة الخدمة
- غياب السياسات والتشريعات
- عدم الالتزام بالحقوق الفكرية والمادية

3/3 إعداد نماذج توزيع مضامين الأهداف على المناظير في النموذج المعدل لبطاقتي الأداء المتوازن:

أ. استيفاء ممكنات الاستدامة المالية، وتحقيق حالة نجاح واحدة على الأقل في كل محور من المحاور التي تم تحديدها (العملية التعليمية، العملية البحثية، المسؤولية الاجتماعية، الاتفاقات والشراكات المحلية والخارجية، تنمية المصادر والخدمات)

ب. الحوكمة

- تسكين مبادرات خطط الاستدامة المالية في الهيكل التنظيمي للمكتبة
- تسكين مبادرات خطط الاستدامة في الهيكل المالي للمكتبة
- تحديد المهام والصلاحيات لكافة الوحدات الإدارية الناشئة عن خطة الاستدامة المالية والتزام الجميع بها.
- تحقيق سلامة الإجراءات والمهارات من الجهات القانونية.
- اعتماد نظام مالي.
- التحقق من ضبط جودة مكونات حوكمة جميع وحدات المكتبة

ج. الأنظمة والتشريعات

- تحويل المكتبة الى بيئة جاذبة ومحفزة للاستثمار الداخلي والخارجي
- التزام جميع مبادرات الاستدامة المالية من خلال تحقيق ضوابط الاستدامة البيئية وفق مؤشرات محددة

- التحقق ان جميع وحدات المكتبة والعاملين بها يعملون وفق منظومة متناغمة.
- الالتزام بتطبيق خصائص الاستدامة المالية والعمل بها.

4/3 العلاقة بين المشاريع والأهداف

| المؤشر | المبادرة | رقم المبادرة | البرنامج | رقم البرنامج | الهدف | رقم الهدف | المحور |
|---|---|--------------|---|--------------|---|-----------|-----------------------|
| - اتفاقية واحدة سنوية - تأجير عدد (4) قاعات سنوية - عقود (3) عقود سنوية | - عقد اتفاقيات مدفوعة مع المكتبات المماثلة - تأجير الفصول الدراسية لجامعات المنطقة - الاستثمار في موارد المكتبة | 1-1 | مصادر الكترونية | 1 | توفير كافة المصادر والخدمات التي تدعم العملية التعليمية | 1 | دعم العملية التعليمية |
| | | 2-1 | | 2 | | | |
| | | 3-1 | فصول ذكية | 3 | | | |
| | | | واقع معزز | 4 | | | |
| - 150 اشترك سنوي مدفوع - تأجير (3) قاعات | - اتاحة كافة متطلبات الباحثين ورغباتهم عن بعد - توفير عدد (10) قاعات | 1-2 | استثمار الاتاحة المعرفية | 1 | توفير احتياجات الباحثين وفق رغباتهم البحثية | 2 | دعم العملية البحثية |
| | | 2-2 | تخصيص قاعات بحثية | 2 | | | |
| - تقديم (3) فعاليات سنوية - بيع (500) كتاب في السنة الواحدة | - خدمات بيع الكتب والمجلات والصحف برسوم رمزية للفعاليات الثقافية - تدوير الكتب المستخدمة بأسعار رمزية | 1-3 | - تخصيص خدمات معرفيه وثقافية في المطارات، والأماكن العامة | 1 | السوعي الثقافي والمعلوماتي | 3 | المسؤولية الاجتماعية |
| | | 2-3 | - استثمار الأسواق والمولات الضخمة في إقامة فعاليات ثقافية | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---|-------------------|--|--------|--|---|--------------------------------------|
| - عقود سنوية مدفوعة - عقود سنوية مدفوعة - خدمات استشارية سنوية | - عقود سنوية مدفوعة - خدمات استشارية مدفوعة | 1-4 2-4 | - إقامة شركات واتفاقيات مع المكتبات المماثلة والقطاع الخاص - توفير خدمات المعلومات للقطاعات الصناعية والبنكية والصحية ... الخ. من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار (اقتصاد المعرفة) | 1 2 | توفير خدمات ومصادر معلوماتية لغير منسوبي الجامعة | 4 | الاتفاقات والشركات المحلية والخارجية |
| - (5) اتفاقيات سنوية - (5) عقود تأجير سنوية - إضافة عدد (5) شرائح جديدة في الجامعات المماثلة والقطاع الخاص | - إتاحة مدفوعة للمصادر والخدمات الالكترونية للمكتبات المماثلة - تأجير فصول تفاعلية لجامعات المنطقة - بناء خطة تسويقية تعتمد على الإبداع والابتكار من أجل جذب أكبر شراكة ممكنة | 1-5 2-5 3-5 | - توفير مصادر المعلومات الكترونية - إضافة خدمات تفاعلية جديدة - تنوع الخدمات والمصادر وموازنتها - تسويق الخدمات والمصادر بشكل أمثل | 1 | تنمية المصادر والخدمات بتنوع وتوازن | 5 | تنمية المصادر والخدمات |

5/3 نطاقات الأداء المتوازن للبرامج والمشاريع

- الغرض من المشروع:
 - تقديم مجموعة متنوعة من المصادر والخدمات المكتبية.
 - تقديم الخدمات بمقابل مادي
- العائد الى المكتبة كإيرادات:
 - رسوم الاتفاقيات
 - رسوم التأجير
 - رسوم التدريب وورش العمل
 - رسوم الاتاحة المعلوماتية
 - رسوم بيع الكتب
 - رسوم تدوير بيع الكتب المستخدمة
 - رسوم الاستشارات المهنية
- الفئة المستهدفة التي تقدم لهم خدمات المكتبة
 - القطاع الخاص
 - جامعات وكليات المنطقة
 - المكتبات المماثلة
 - طلاب وطالبات المنطقة وخارجها
 - الراغبين من الاستفادة من المكتبة وخدماتها
 - كافة افراد المجتمع
- الأنشطة الرئيسية التي تعتمد عليها المكتبة لإنجاح المشروع:
 - توفير منصات الكترونية
 - تقديم خدمات افتراضية داخل وخارج المنطقة
 - خطة تسويقية للتعريف ببرامج ومبادرات وخدمات المكتبة
- المواد الأساسية التي تعتمد عليها المكتبة لإنجاز المشروع:
 - بنية تحتية وتقنية قوية
 - توفير المستلزمات والمتطلبات التقنية
 - التراخيص اللازمة

- ميزانية مناسبة
- كوادرات بشرية مؤهلة

■ القضايا الاستراتيجية

- تطوير أنظمة تخدم الاستدامة البيئية
- تطوير أنظمة تحفيزية
- تطبيق خصائص الاستدامة المالية
- اعداد دليل اجرائي للاستدامة البيئية يطبق من خلاله كافة مبادرات الاستدامة المالية
- اعداد اللوائح والسياسات والقوانين
- ربط المحفزات المالية بتحقيق الاستدامة المالية

وحتى لا تكون الاستراتيجية التي تقوم بها المكتبات الجامعة مجرد وثيقة مكتوبة تحفظ في الملفات والادراج فلا بد من مراعاة التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد خطة المحيط الأزرق من اعلی مجلس تشريعي داخل الجامعة (مجلس الأمناء)
- اعتبار هذه الخطة جزء من الاستراتيجية العامة للجامعة
- ربط ميزانية المكتبة بالخطط الاستراتيجية، والخطط المماثلة مثل استراتيجية المحيط الأزرق، وغيرها من الاستراتيجيات حتى تضمن تفعيل الخطط والاستراتيجيات بالشكل الأمثل
- عمل جدول زمني لكل مبادرة، ومتابعة سير الخطة عن طريق مؤشرات القياس KPIs لضمان الاستمرارية وتفادي المعوقات والاطفاء

المراجع:

1. فروف، محمد كريم، العمري، سليم (2020). قياس وتحليل اثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 1990-2018، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي، مج 6 ع 2، ص 119.
2. Fauziah abu hasan, (2017) "transformation of universities and the national blue ocean strategy: a case study of university malaysin Terengganu, journal of sustainability science.

3. lovrak, anaa.(2018), blue ocean strategy "faculty of mechanical engineering and naval architeecture" doktorski studij na FSB,ivana lucica 5, Croatia.
4. دبليو. تشان كيم، رينيه موبورني (2016)، استراتيجية المحيط الأزرق، السعودية، مكتبة جرير، ص 27.
5. Afriyle, a. o (2013), financial sustainability factors of - higher education institution: a predictive modlem international journal of education, earing and development no (3) pp17-38
6. دبليو تشان كيم، مرجع سابق، 2016، ص 13
7. دبليو تشان كيم، مرجع سابق، 2016، ص 22
8. Kotler, Philip (2008) "principles of marketing" 12th pearson prentice, USA, 2
9. Panal, shah (2006), "LG electronics: the blue oceanstrategy" IBS CD, india. <https://doi.org/11.281/2015R>
10. Layton, sarah (2009)blue ocean strategic planning,<https://doi.org/2123R6>
11. محمد، عبدالرحيم، (2005) [drama.com/?page_id=2497](https://doi.org/2123R6)
12. مرجع سابق (2018) (lovrak. Ann)
13. دبليو تشام كيم (2016) مرجع سابق، ص 22
14. دبليو تشام كيم (2016)، مرجع سابق، ص 25
15. دبليو تشام كيم (2016) مرجع سابق، ص 26
16. البغدادي، مروه السيد (2010)، مؤشرات الاستدامة المالية والمخاطر التي تهددها في مصر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع 84، ص ص 2-1
17. محمد عمرو هاشم (2016)، متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في العراق، المجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع 55، ص ص 149-151
18. دياب، اكرم عبدالستار (2019)، إدارة المعرفة، مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 6، ع 24، ص ص 195-197
19. Jenna nelson (2021), despite increased demand for skill improvement for educators there are few alternatives to face – to – face professional development to promote teacher growth in proessional development of teachers, <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.10688>

20. Hasan dinc, lif baykal and serhat yuksel, (2019), innvovative capacity_baded approach to blue ocean strategies of family firms: an it2 fuzzy hybrid decisiob-making analysis for potential investors, 8459-8470. DOI:10.3233/JIFS_191091. ISO PRESS.
21. John pateman(2019) www.tend fon lin.com/wp
22. Alexander k. orlov (2017) blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure, Moscow state university of civil engineering, yaroslavskoye shosse, 26 moscow, 129337, Russia
23. ال مسلط، محمد احمد علي (2021)، تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج 41 ، ع 1 ، ص ص 23-53
24. عبدالله، أسماء ابوبكر الصديق (2021) رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 22، ج 6، ص ص 1-65
25. الثبتي، محمد عثمان (2020)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة التربية، جامعة الازهر، ع 187، ج 3 ، ص ص 501-449
26. جلال، ابوبكر احمد صديق (2019)، خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الازهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS، مجلة كلية التربية بالمنوفية ، مج 34 ، ع 4 ، ص ص 66-157
27. بن زايد، ساره (2017)، التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية ، مجلة جامعة عمار ثليجي بالغواط، ع 51، ص ص 113-120
28. Shihua ya and others, <https://DOI:10.1002/NML.21483>
29. Johanna abdullah and others, <https://doi.org/10.1057/541307-021.100247-9>
30. Eva kiss, <http://doi.org/10.18778//1231-1952:28.1-15>
31. Alshubiri, fais nasif, <http://www.emerald.com/insight/1467-6370,htm>
32. Xin long and others, <http://doi.org/10,1016/j-egyr>

33. بولويز، عبدالوافي (2020) العائد من التحويل غير التقليدي في ظل الاستدامة المالية العامة بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، س 2، ع 1 ص ص 89-114
34. Shihua ya and others, <https://DOI:10.1002/NML.21483>
35. غانم، اكرم دياب (2019)، إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، س 6، ع 24، ص ص 163-245
36. بوكريد، عبدالقادر، سحنون، جمال (2018)، صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ع 16، ص ص 94-112
37. محمد، عمرو هاشم (2016) متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في العراق، المجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع 55، ص ص 141-173
38. مرجع سابق، البغدادي، مروه فتحي السيد (2010)، ص ص 404-449