

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق
في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط:
دراسة حالة

إعداد

د/ محمد مصطفى محمد مصطفى حمد
أستاذ مساعد أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة أسيوط

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٠م
Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

المستخلص

هدفَ البحث إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصوراً مقترحاً لتفعيل أبعادها، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط. وقام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية حيث بلغت العينة (٢٥٣) فرداً، وذلك بغرض التعرف على واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٣٥)، بانحراف معياري ٠.٨٣٨، كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٠٥)، بانحراف معياري (٠.٧٧٠).
 - وجد أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، ويؤثر بنسبة (٥٧%) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى.
- وقدم الباحث تصوراً مقترحاً له أهداف ومرتكزات وآليات وضمانات لتحقيقه، يمكن من خلاله تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

A suggested proposal to activate the role of the blue ocean strategy in enhancing the sustainable competitive advantage at Assiut University: Case Study

Abstract

The aim of the current research is to identify the role of the blue ocean strategy in enhancing the sustainable competitive advantage at Assiut University, and presenting a suggested proposal to activate its dimensions. The research has used the descriptive analytical method, in addition to conducting a case study at Assuit University

The researcher has designed a questionnaire that was applied on a sample of staff members at the theoretical and practical faculties in Assiut University. The participants (n=253) were asked in order to identify the reality of applying of each blue ocean strategy dimensions and sustainable competitive advantage at Assiut University. **The research has reached a number of findings: first**, the responses of the respondents on the application of "dimensions of sustainable competitive advantage" ranked first at a moderate degree (mean=2.135), and (SD=0.838). It also ranked second on the application of "blue ocean strategy dimensions" with a moderate degree, (mean =2.005) and (SD=0.770). **Second**, the role of the Blue Ocean strategy in enhancing of sustainable competitive advantage was found with statistically significant at the level of (0.05) and affects (57%) in the changes that occur in the sustainable competitive advantage of the university, while (43%) are due to other variables.

The researcher has concluded his research with a suggested proposal which has included objectives, pillars, mechanisms and guarantees to achieve it, through which the role of blue ocean strategy can be activated in enhancing the competitive advantage at Assuit University.

مقدمة:

تُعد الجامعات واحدة من المؤسسات التي تمارس دوراً رئيساً في المجتمعات كونها الجهة التي تمدّها بالعلم والمعرفة وفي كافة المجالات والاختصاصات، كما أنها قادت الدول إلى توجيه العناية الكافية والقيمة العالية لمؤسساتها التعليمية الجامعية، وبما يضمن تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وتأهيلها نحو تحقيق الميزة التنافسية لها، وبذلك أصبحت الجامعة تمثل القيمة لدى المجتمع فضلاً عن كلياتها وطلبتها، وكذلك المساهمين الآخرين الذين يقومون بأدائهم لأعمالهم وتقديم الخدمات للمستفيدين، والمحافظة على الأداء العالي وميزتها التنافسية المستدامة، لذلك فهي تسعى دائماً للوصول إلى أفضل الممارسات التي يمكن من خلالها أن تحقق بها أهدافها. (أحمد سليمان، ريم سعد، ٢٠١٨، ٤)

وتطورت الاستراتيجيات في إدارة الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وأصبحت المؤسسات التعليمية تطور من وظائفها كمؤسسة خدمية، ومؤسسة لتوفير الخدمات وفقاً لما هو مطلوب أو متوقع من قبل المستفيد. (Herlinah Baharuddin, 2013, 402)، وفي ظل هذا التنافس الحاد الذي تعيشه البيئات الجامعية حالياً، جاءت فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق* Blue Ocean Strategy كاستراتيجية تنافسية وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة القائمة.

فالجامعات تتفوق من خلال إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات خالية من التصارع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو. وتعرف مثل هذه الحركات الاستراتيجية بالابتكار القيمي"، فإذا أرادت الجامعات إحداث نقلة جذرية في النسيج الاستراتيجي الخاص بها، فعليها أن تتحول بمنحنى القيمة من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفونها، لكي تتمكن الجامعات من تحقيق أولاً قيمة مبتكرة وثانياً بتكلفة أقل. (Becker, H., 2008, 127)

واستراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الاستراتيجيات التي تبحث عن التجديد والتغيير، وهي فرصة جديدة للإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد، ولم تدخل إلى بيئة المنافسة الشرسة، فهي بمثابة خيار أمام الجامعات لتذهب بعيداً عن المنافسة الدموية

* هي استراتيجية تعتمد على إيجاد نقطة تنافسية جديدة (ابتكار قيمة) تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين، وذلك من خلال استخدام أبعادها الأربعة (الابتكار- الزيادة - التقليص - الاستبعاد) في تحديد العوامل الداخلية والخارجية المميزة لتنافسية المؤسسة.

المزدحمة بالمنافسين والتي توجد في المحيطات الحمراء، لتتجه إلى تكوين مساحة لا منازع لها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح. (Fauziah Abu Hasan, 2017, 73) وبناء عليه، اتضحت أهمية موضوع الميزة التنافسية المستدامة للجامعات والتي تسعى للوصول إليه ولا سيما في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمتنافسة عن طريق امتلاك المتطلبات التي تحقق لها التميز، والتي تخضع لتأثيرات عدة من بينها تبني استراتيجية المحيط الأزرق، إذ أن تفعيل أبعادها يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعات. مشكلة البحث:

إن التحديات التي تواجه الجامعات سواء كانت فرصاً أو تهديدات تُعد من السمات المميزة لاستمرارية تلك الجامعات، وإن مدى تكيفها معها يحدد الموقع الذي ستختاره كقائداً أم تابعاً في ظل التطور السريع في العصر الرقمي الحالي، والذي سمح بتنوع لم يسبق له مثيل من المخرجات والخدمات المقدمة من الجامعات، فإذا زادت المخرجات وأصبح العرض يفوق الطلب، وبالتالي يزداد الاتجاه نحو المنافسة.

وأشارت بعض الدراسات كدراسة (الحكيم، ٢٠١٣) ودراسة (Arouet, 2009)، ودراسة (Khan & Matalay , 2009) إلى أن الجامعات كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو، وامتلاكها للمحيط الأزرق، حيث أنه يمثل قوة وثروة في آن واحد ويعمل على تطوير استراتيجياتها وتنفيذها ليضمن لها تحقيق أهدافها.

وأشارت دراسة (Ellonmi , 2004) إلى أن ظهور الجامعات الخاصة أدى إلى حاجة الجامعات لضمان القيمة التعليمية والاحتفاظ بدعم القطاع العام، مما يدفع إدارات الجامعات وهيئاتها المختلفة للبحث عن الوسائل التي تخلق من خلالها القيمة وتختبرها وتحفظ بها في مؤسساتها.

كما أشارت دراسة (Rafferty , 2006) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يواجه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي. ودراسة (Huang et al, 2010) التي أكدت على أن الجامعات في هذا العصر في حاجة إلى الميزة التنافسية التي تنبع من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم.

ودراسة (Fauziah Abu Hasan, 2017) التي أكدت على أن استخدام الجامعات لاستراتيجية المحيط الأزرق أدى إلى تحسن في أدائها وكفاءتها بشكل مستمر، ودراسة (Ricardo Bragança, 2016) التي أكدت أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تطبق في الجامعات خاصة في القطاع التربوي.

ولهذا فإن الأمر يتطلب استخدام استراتيجيات جديدة يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعات كاستراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة لدى الجامعات وزيادة قدرتها على خلق مساحة سوق جديدة بعيداً عن المساحات التي يكثر بها المنافسين، وهذا ما دفع الباحث لوضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.

تساؤلات البحث:

- ١- ما المقصود باستراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في التعليم الجامعي؟
 - ٢- ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومتطلباتها، وما مداخلها في التعليم الجامعي؟
 - ٣- ما واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط؟
 - ٤- ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط؟
 - ٥- ما التصور المقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط؟
- منهج البحث وإجراءاته :

اقتضت طبيعة البحث الحالي وإشكاليته استخدام المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج البحثية للبحث الحالي، لما يستهدفه من رصد للواقع وتحليلية ونقده والتنبؤ بمستقبله، إضافة إلى إجراء دراسة حالة لجامعة أسيوط وقد استخدم البحث هذا المنهج وفق الخطوات التالية:

- ١- الاستعانة بالكتابات المعنية بفلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاده ومراحل تطبيق استراتيجيته، والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها والرجوع إلي الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال البحث الحالي.

٣- بناء أداة البحث (الاستبيان) وتحكيمه والتأكد من مدى صدقه وثباته وصلاحيته للتطبيق.

٤- إجراء المعالجة الإحصائية لنتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

٥- وضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط، وذلك من خلال وجهة نظر عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من:

١- أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في المجتمع المحيط بها، والتحديات الحالية التي تواجهها وتفرض عليها أن تزيد من السمات التنافسية المميزة لاستمراريتها، وتقديم خدمات تنافسية تحدد بقاءها التنافسي.

٢- أنه يتناول آراء أعضاء هيئة التدريس عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.

٣- أنه يتناول تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية في التعليم الجامعي.

٤- تضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

٥- إفادة بعض الفئات منهم :

- أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- المسئولون عن إدارة التعليم الجامعي بجامعة أسيوط.
- رؤساء ونواب الجامعات وعمداء الكليات والعاملين.
- الطلاب والباحثون في مجال تطوير التعليم العالي.

دراسات سابقة:

سوف يقتصر البحث الحالي في عرضه للدراسات السابقة على الدراسات وثيقة الصلة بموضوعه، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.
-الدراسات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق:

دراسة (احمد، ريم ، ٢٠١٨) هدفت إلى تحديد دور قيادة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويتين بين قيادة استراتيجية المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية.

دراسة (بلالي، ٢٠١٨) هدفت إلى توضيح تطور استراتيجية المحيط الأزرق بدءاً من تبلورها في ستينيات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد في شكل نموذج (SWOT)، القائم على أبعاد التشخيص الداخلي للمؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والمركز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمؤسسة، ووصولاً إلى استراتيجية المحيط الأزرق التي يرى أصحابها بديلاً يشكل قطيعة جوهرية مع النماذج السابقة ويقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجياتها.

دراسة (بدراني، ٢١٠٧) هدفت إلى تحديد العلاقة بين فلسفة المحيط الأزرق بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق التميز التنافسي. كما أكدت على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز التنافسي في الشركة المبحوثة.

دراسة (Fauziah Abu Hasan, 2017) هدفت التعرف على التخطيط الاستراتيجي والتحول إلى استراتيجية المحيط الأزرق الدولية وأبعادها في جامعة تيرينجانو بماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الجامعة لهذه الاستراتيجية أدى إلى تحسن في أدائها وكفاءتها بشكل مستمر، وارتفع تقديرها في القطاع الآسيوي.

دراسة (Ricardo Bragança,2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تكون الخطوة المؤقتة الأكثر منطقية في القطاع التربوي.

وأوصت بعدة توصيات يمكن من خلالها أن تدخل الجامعات في حيز استراتيجية المحيط الأزرق منها: تبني مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الجامعات، وتقديم الدورات التدريبية للجامعات عبر الانترنت مما يساعد من خفض التكاليف ويعزز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع، ويساعد في تعزيز سمعة الجامعة وعلامتها التجارية، ويساعد أيضاً في التأثير على المهاجرين للتعليم الجامعي في التسجيل المادي بالجامعة مستقبلاً، تحقيق الشراكة مع الشركات من خلال تعلم الطلاب قبل التحاقهم بسوق العمل متطلبات الشركات وتضمين المناهج الجامعية المهارات المطلوبة للعمل.

دراسة (الحكيم، ٢٠١٣) هدفت إلى استطلاع آراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك". واستهدفت تحقيق معايير ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات المبحوثة". وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق علي المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة. وأوصت الدراسة بأن هذه الاستراتيجية تُعد حجر الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق المنفعة من خلال خفض التكلفة وزيادة القيمة للمنظمة والعمل.

دراسة (Herlinah Baharuddin, Wahyul Amien Syafei, Kodrat Iman)

هدفت تعرف مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها، وذلك لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، واتخذت جامعة ماكارسار بانكاسكتي كدراسة حالة. وتوصلت إلى أنه لكي تحقق الجامعة استراتيجياتها لابد من أن تغير من التركيز على التنافس وجه لوجه مع المنافس، للتوجه إلى البدائل الممكنة، كالتحول من العملاء الحاليين (الطلاب) إلى غير الحاليين (الخريجون). كما أكدت على أنه يجب زيادة المنتجات البحثية الناجحة وتسويقها سنوياً، وزيادة العائدات أو التمويل من خلال الانضمام إلى البحوث التنموية التي تقدم خدمات بحثية للمجتمع. وابتكار قيمة تعزيز التعاون مع المؤسسات

التجارية والحكومية والأجنبية في البحث والتطوير، وإشراك الخريجين في جمع التبرعات غير الروتينية، والتعاون مع الطلاب في الترويج للحرم الجامعي.

كما قام (Yang, Ching-Chow, 2011) بدراسة استهدفت قيام الشركات المعاصرة بتلبية احتياجات عملائها لكي تكن ناجحة حقاً، ويجب علي هذه الشركات خلق القيمة لعملائها في القيام بذلك، كما تستمد هذه الشركات خلق القيمة لعملائها والسعي من حيث القيمة للعملاء ومن العملاء وبالتالي استراتيجية "الفوز"، وهذه الدراسة تحدد فئات القيمة للعملاء عن طريق اقتراح فئة جديدة من "القيمة الإبداعية"، والمفاهيم الموجودة في النموذج المكرر كانوا، والإجراءات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق، وباستخدام هذه المفاهيم تعرض الدراسة نموذج متكامل من "خلق القيمة" ويشرح كيف يمكن استخدام هذا النموذج لتحديد الإجراءات العملية المناسبة لتعزيز القيمة للعملاء، والمحافظة علي العملاء، واكتساب العملاء الجدد، وكل ذلك يقدم مساهمات كبيرة في زيادة أرباح الشركة.

دراسة (Han, Jing, 2008) هدفت إلى قياس الفرضية والمستقبل لكيفية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها استراتيجية إيديولوجية جديدة، أثبتت بالفعل قوة هائلة في بعض المشاريع الاستراتيجية الممارسة جنبا إلى جنب مع الابتكار التكنولوجي والتنمية الاجتماعية وبيئة السوق.

وتوصلت الدراسة أنه لكي تكتسب المنظمة هوامش ربح عالية، فإنها يجب تغيير الممارسة الماضية مع المنافسين لقياس الاستراتيجية التنافسية، والبحث عن استراتيجية جديدة وهي استراتيجية المحيط الأزرق، والتخلص من المنافسة الدموية، وتعزيز تنافسية المنظمة، ولتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يجب فهم هذه الاستراتيجية جيداً، وتحليل المنظمات التي تنفذها بنجاح من خلال بحوث الفرضية والاحتمال حيث تُعد استراتيجية المحيط الأزرق هي نهاية الاستراتيجية التنافسية.

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

دراسة (الفقهاء، سام، ٢٠١٣) هدفت إلى توضيح دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية من خلال تزويد الطلبة بتجربة

تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى أطراف العملية التعليمية.

دراسة (Huang et al, 2010) هدفت إلى تحديد مؤشرات المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن مؤشراتها تتداخل مع مؤشرات الأداء وتشتمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة على التأكيد أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم.

دراسة (Khan & Matalay, 2009) هدفت إلى التعرف على تميز الخدمة المقدمة من الجامعة، وتوصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن تنافس بكفاءة، في أسواقها وذلك بتميز خدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. كما أن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

دراسة (Hao Ma, 2004) هدفت إلى تقديم إطار متكامل لمحددات الميزة التنافسية في ظل المنافسة العالمية، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة في مجال الاستراتيجية بهدف تدعيم الفهم الصحيح لمصطلح الميزة التنافسية العالمية، وكيفية تحقيقها بشكل أكثر وضوحاً، وإبراز أهمية دور كل من الأنشطة والمبادرات الإدارية التي تيسر الابتكار والتجديد، والهياكل التنظيمية الجديدة المرنة التي ترتبط باستراتيجية المنظمة وتساهم في تدعيم الاتصال داخلها على كافة المستويات، وابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وسيادة ثقافة الأداء المتميز كأهم محددات الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى تقديم عرض متكامل لمحددات الميزة التنافسية وهو (الخلق، والابتكار، والتعاون، والمرونة).

دراسة (Rob Sharkie, 2003) هدفت إلى استكشاف دور البيئات المشجعة على بناء المعرفة في تمكين المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تغيير الممارسات التقليدية، وتبني رؤية جديدة تساهم في

تحقيق الميزة التنافسية بتنمية القيادة لدى العاملين، وأن المنظمات التي تحت علي بناء المعرفة أفضل من المنظمات المنافسة مما يسهم في تحقيقها لميزتها التنافسية. التعليق على الدراسات السابقة:

اهتمت بعض الدراسات بتوضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق مثل دراسة (Fauziah Abu Hasan, 2017)، ودراسة (الجريري، ٢٠١٨)، ودراسة (Herlinah,2013)، وبعض الدراسات اهتمت بكيفية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كدراسة (Ricardo,2016) التي أشارت إلى إمكانية تطبيقها في المجال التربوي ودراسة (Han, jing,2008) التي أوضحت كيفية تطبيقها في المشاريع، كما أشارت بعض الدراسات للفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق والاستراتيجيات الأخرى كدراسة (بلالي، ٢٠١٨) التي أوضحت الفرق بينها وبين SWOT .

وهناك بعض الدراسات التي أكدت على الميزة التنافسية للجامعات كدراسة (سام، ٢٠١٣) التي أكدت على تحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات التميز، ودراسة (Huang,2010) التي أوضحت مؤشرات الميزة التنافسية، ودراسة (Hao Ma,2004) التي أوضحت محددات الميزة التنافسية في ظل المنافسة العالمية، ودراسة (Rob sharhi,2003) التي اظهرت دور البيئات المشجعة في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى التميز في الخدمة المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي وخلق القيمة الإضافية لها كدراسة (Khan & Matalay, 2009).

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بعض الأطر النظرية عن فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، وبعض مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات. وتختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لاستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها قدمت تصوراً مقترحاً لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط.

حدود البحث:

حد الموضوع:

اقتصر البحث على تناول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) باعتبارهم من أهم الأبعاد التي أكدت عليها الدراسات السابقة، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط.
الحدود المكانية:

حيث تم تطبيق أداة البحث في بعض كليات جامعة أسيوط النظرية (تربية عام - تجارة- خدمة اجتماعية) والعملية (علوم - حاسبات- هندسة)، حتى يتمكن الباحث من الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة.
الحد البشري:

طبقت الاستبانة على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس من بعض الكليات النظرية والعملية في جامعة أسيوط.
أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط لتعرف واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بجامعة أسيوط.

مصطلحات البحث:

استراتيجية المحيط الأزرق:

عرفها (Kim&Mauborgne,2015,2) بأنها إدراك قدرات الموارد البشرية والاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى تحجيم مجموعة الموارد البشرية غير المستخدمين فعلياً وعملياً وذلك لعدم إهدار الوقت في عمل المؤسسة.

ويعرفها (Layton,2009, 8) بأنها خلق إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية (الإبداع- الزيادة-التقليل-الاستبعاد) من خلال استثمار الطاقات البشرية واستغلال الامكانيات المتاحة، وبعيداً عن المنافسة الشديدة.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها فكر استراتيجي يعتمد على إيجاد نقطة تنافسية جديدة لابتكار قيمة، تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين، وذلك من خلال وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط في تطبيق أبعادها الأربعة (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

الميزة التنافسية المستدامة:

يعرفها (فهمي، ٢٠٠٢، ٢) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة. ويعرفها (أبو بكر، ٢٠٠٦، ٤١٦) بأنها تتمثل في تميز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات المحلية والإقليمية الأخرى العاملة في نفس المجال، من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها الجامعة، بما يتيح لها تقديم خريج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل، وذلك من خلال وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس في تطبيقها بجامعة أسيوط.

محاور البحث:

يسير البحث بعد عرض الإطار العام لها في ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الإطار النظري للبحث ويتضمن:

أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي .

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي.

المحور الثاني: إجراءات البحث الميدانية وتتضمن: أداة وعينة البحث والمعالجة الإحصائية، وعرض وتحليل وتفسير نتائج البحث.

المحور الثالث: ويتم فيه الاستفادة من الجانبين النظري والميداني في تقديم تصوراً مقترحاً لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي :

-مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

إن مصطلح «استراتيجية المحيط الأزرق» يعبر عن استراتيجية غير تنافسية وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة والحروب كما هو السائد في أعمال اليوم، وذلك من خلال قفزة في القيمة المقدمة للمستفيد وبتكلفة مقبولة بالنسبة إليه،

حيث يولد هذا حافزاً ليس لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فقط، بل والحفاظ عليها عند هذا المستوى لإحباط محاولات التقليد، كما يستفيد المجتمع من هذا التطور من خلال خلق منفعة متبادلة ويتم تحقيق إنجاز كبير في القيمة بالنسبة إلى المستفيدين والمؤسسة والمجتمع عامة.

- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:-

اتفقت آراء واقتراحات العديد من الكتاب والباحثين علي تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مع ما ذهبت إليه آراء وأفكار (Kim & Mauborgne, 2005) حيث تم تحديد تلك الأبعاد من خلال إيجاد المحيطات الزرقاء لتحقيق ابتكار القيمة والتي تُعد حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق.

وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد والتي ستكون الركيزة الأساسية في تبني وإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق:-

١. الاستبعاد (Eliminated):

تسعى المؤسسات إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، التي تنافست حولها المؤسسات في فترات سابقة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير علي مستويات المخرجات وجودتها. لذلك يمكن النظر إليه علي أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العمليات بالمؤسسة، بما يحقق تقدمها وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال (السيد، ٢٣٩، ٢٠٠٠).

٢. التقليل (Reduction):

ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره علي تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة (كيم وماوبرغن، ٢٠٠٦). أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وأن كانت جيدة اقتصادياً ومالياً وفنياً واجتماعياً وأخلاقياً. أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المؤسسة عن منافسيها (الطائي والعملاق، ٢٠٠٩).

٣. الزيادة (Increase):

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة علي زيادة وتحسين مستوى جودة المخرجات للمستفيدين، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مخرجاتها بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إيجاباً علي شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب مستفيدين جدد وإداريين ذو كفاءة عالية للعمل فيها (السيد، ٢٠٠٠).

٤. الابتكار (Innovation):

يُعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة. ويعنى تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلي مخرجات مفيدة، أو أي فكرة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها (الصيرفي، ٢٠٠٨). لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة علي الابتكار والتجديد علي أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة علي أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلي طرق عمل ذات كفاءة عالية.

وهناك من يري بأن الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، وأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلي اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة علي أن تصبح مخرجاتها بشكل أفضل، وبما يحقق رضا المستفيد وتقديم أفضل قيمة له (الصرن، ٢٠٠٠).

حيث أنه في ظل البيئة المتغيرة التي تتميز بتعدد المنافسين ووجود تشكيلة واسعة من المخرجات أصبح هدف المؤسسة هو ليس فقط الحصول علي مستفيد، ولكن الاحتفاظ بيه ويمكن ذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية جديدة مقارنة بالمنافسين، ونتيجة بروز استراتيجية المحيط الأزرق وما تحمله مضامينها من حلول حاسمة باتجاه تطوير واقع المؤسسات وتحسين أدائها فقد أدركت العديد منها جدوى اعتماد هذه الاستراتيجية، وذلك من خلال تبني استراتيجية غير تنافسية تسعى إلي "ابتكار القيمة" التي تعد بمثابة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، فيما يعد خلق ميزة تنافسية للمؤسسة أحد الأبعاد الأساسية التي يتم من خلالها الحكم علي مدى نجاح المؤسسة من عدمه في بلوغ أهدافها وتعزيز

موقعها بالبيئة التنافسية، فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في آن واحد (Ghosn, carlos, 2006).

وبما أن الميزة التنافسية تمثل هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، لذا يُعد امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تنفرد بها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها أمر في غاية الأهمية سعياً للبقاء والنمو والنجاح باستمرار وذلك من خلال تقديم أفضل المخرجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمستقبليين. حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها مدى قدرة المؤسسة علي التفوق في الأداء علي المؤسسات المنافسة، نتيجة إنتاج مخرجات أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والمقدرة علي أداء الأعمال في المؤسسة بشكل متميز، وأفضل من المنافسين. ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة سوق العمل (Rob Sharkie, 2003).

-مبادئ صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق والمخاطر التي تضعف من هذه المبادئ:-

جدول رقم (١)

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

صياغة مبادئ	عوامل الخطر التي تضعف كل مبدأ
- إعادة بناء حدود البيئة التنافسية. - التركيز علي الصورة الكبيرة، وليس الأرقام. - الوصول إلي الترتيب الاستراتيجي الصحيح.	- بحث الخطر. - تخطيط المخاطر. - مقياس الخطر. - نموذج المخاطر التجارية.
تنفيذ المبادئ	عوامل الخطر التي تضعف كل مبدأ
- التغلب علي العقبات التنظيمية الرئيسية. - بناء التنفيذ في الاستراتيجية.	- المخاطر التنظيمية. - إدارة المخاطر.

المصدر: (رؤوف؛ رعد عدنان، ٢٠١٠).

وفيما يلي شرح تفصيلي لمبادئ صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق والمخاطر

التي تضعف من هذه المبادئ:-

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود البيئة التنافسية للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق.

ويتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود البيئة

التنافسية للخروج من المنافسة، ومن ثم إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق عبر مبادئ تلك

الاستراتيجية، ويتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من الجامعات. حيث

يجب إعادة تقييم وتصميم نموذج الجامعة. ويجب تحديد محفزات المنافسة في الجامعة (سواء

كانت تفضيلات المستفيدين أو جودة الخريج أو السعر المطروح للبرامج المقدمة أو الخدمات لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها (Kim & Mauborgne, 2005).
وتم إيجاد نماذج واضحة لإعادة بناء حدود البيئة التنافسية وإيجاد المحيطات الزرقاء وعلي وجه الخصوص ستة مناهج أساسية لإعادة وضع حدود البيئة التنافسية وتسمى هذه المناهج الستة (بإطار العمل ذو المسارات الستة)، ويمكن تعميم هذه المسارات علي قطاعات الصناعات المختلفة، وليس من هذه المسارات ما يتطلب رؤية خاصة أو تنبؤ بالمستقبل، بل تركز جميعها علي النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد. وتتمثل تلك المسارات الستة في الآتي:-

وفيما يلي توضيح لكل مبدأ من هذه المبادئ كما يلي:-

١- متابعة المنظمات المماثلة والمتشابهة:-

ينبغي علي الجامعة التي تبحث عن التفرد وأن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل الجامعات نظيراتها من حيث خرجها أو خدمات بديلة أو مشابهة تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه الجامعة، حيث يعتبر الخريجين والخدمات التي تقدمها تختلف عنها في طريقة عملها، ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها للمستفيدين "بدائل مماثلة ومتشابهة". ولا بد من متابعة تلك المخرجات مما يخلق ذلك فرصاً كثيرة لابتكار قيمة جديدة للمستفيدين (Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2015).

٢- الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية للجامعات:-

يشير مصطلح "الكتل أو التجمعات الاستراتيجية" إلي مجموعة جامعات تعمل ضمن القطاع ذاته وتتبع استراتيجية متشابهة. ولا يهتم كلاً منهما بما يقوم به الآخر، وذلك لاعتقاد كل منهما أنهما غير متنافسين في جانب تخريج نفس الخريجين في إطار البيئة التنافسية أو الخدمات المقدمة من خلال إداراتها(معظم الجامعات تتبنى المنطور التعليمي ولكن يمكن التوجه الى المنطور الخدمي). ويجب تجاوز هذا المنطق التنافسي بالانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة(الانتقال من نطاق البيئة التقليدية الى نطاق البيئة الابتكارية كالتوجه الى الاعتماد الدولي أو تقديم خدمات جديدة) (Kim & Mauborgne, 2005).

٣- إعادة تحديد مجموعة المستهدفين:-

تتفق معظم الجامعات أن المستهدف من التعليم الجامعي المتعلم، وبشكل عام فإن جميع الجامعات في مجال التعليم ما تستهدف شريحة محددة من المستفيدين، حيث أن هناك

فئات محددة منها (داخليون وخارجيون) وكلاً منهما يختلف لديهم معنى قيمة الخريج والخدمة المقدمة لهم. ولذلك يجب إعادة النظر في تحديد سلسلة المستفيدين (Ben Farley, 2007).

٤- متابعة الخريج والخدمات المقدمة:-

هناك قيمة مبتكرة كاملة داخل الخدمات المقدمة، فقد تكون فرصة النجاح في الخدمة وليس في المنتج ذاته، لذلك يجب أن نفكر فيما يحدث للمستفيدين قبل وأثناء وبعد تعاملهم مع الخريج أو للسلوكيات الجامعية أثناء تقديم الخدمة(تعليمية - بحثية - مجتمعية) (Dennis, M. and Lynch, R., 2016).

٥- الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للجامعة:-

هناك نوعان من الجامعات (جامعات تتنافس علي أساس السعر للبرامج وجودتها "الوظيفي"، وجامعات تتنافس علي أساس أذهان ومشاعر وإغراء المستفيدين "العاطفي"). وعندما تسعى الجامعات إلي الانفراد في البيئة التنافسية فإنها تمارس عملية الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للجامعة حتي تتمكن من ابتكار فراغ بيئي تنافسي جديد (Kim & Mauborgne,2005).

٦- متابعة التغيرات الزمنية:-

تتبع التغيرات التي تحدث بمرور الزمن لملاحظة حجم التغير الكبير في الرغبات وأنماط المستفيدين نتيجة انتشار الوعي بظهور الحركة العالمية لتدويل التعليم الجامعي، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقية باتجاه خلق بيئة تنافسية جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التغيرات في تغيير القيمة لدي المستفيد والجامعة، وذلك لتحديد مسار واضح لأعمالها الجامعية مستقبلاً (Clark, 1999).

المبدأ الثاني: التركيز علي الصورة الكلية - للوصول إلي الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس علي الأرقام.

ويعني ذلك السعي للحفاظ علي الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كي لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلي ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. ولا تنسي الاعتماد علي الصورة الكلية التي سبق وكونتها عن الجامعة لاكتشاف الفرص المتاحة، مما يساعدك علي النظر إلي بيئة المنافسة عبر أعين المنافسين الآخرين من الجامعات الأخرى عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات المستفيدين وما يتوقعونه منك،

كابتكار برامج جديدة يطلبها سوق العمل أو تقديم خدمات جديدة لم تقدمها جامعة أخرى من قبل.

ولابد من رسم شراع لاستراتيجية الجامعة، وهذا الشراع لا يعكس فقط صورة الوضع الاستراتيجي الحالي للجامعة بل يساعد الجامعة أيضاً في اكتشاف استراتيجيتها المستقبلية، وذلك من خلال بناء عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة حول شراع الاستراتيجية لكي تركز الجامعة الانتباه علي الصورة الكبيرة بدلاً من التعمق في الأرقام، مما يؤدي ذلك إلي تخفيف مخاطر التخطيط لاستثمار كم كبير من الجهد والوقت للوصول إلي استراتيجية المحيط الأزرق (Kim & Mauborgne, 2005).

جدول رقم (٢) خطوات اكتشاف استراتيجية المحيط الأزرق

١- الصحوة البصرية	٢- الاكتشاف البصري	٣- المعرض البصري للاستراتيجية	٤- التواصل البصري
<ul style="list-style-type: none"> ■ قارن عملك بعمل منافسيك من الجامعات الأخرى من خلال رسم شراع الاستراتيجية ■ كما هو الآن. ■ ابحث أين تحتاج التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قم ببعض الزيارات الميدانية (إن امكن) لاستكشاف المسارات الستة لإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق. ■ لاحظ الفوائد المميزة للخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى والخدمات الشبيهة. ■ اكتشف أي العوامل تحتاج لاستبعادها أو إيجادها أو تغييرها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ارسم شراع الاستراتيجية كما يجب علي أساس رؤيتك وملاحظاتك الميدانية. ■ اجمع الآراء كلاً من المستفيدين، وغير المستفيدين، ومن المستفيدين الأخرين من الجامعات الأخرى. ■ استخدم هذه الآراء المقدمة لبناء أفضل استراتيجية مستقبلية ممكنة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وزع صورة عن ملامح استراتيجيةك قبل وبعد علي ورقة واحدة لسهولة المقارنة.

Source: Abraham, S. (2006) "Blue Oceans, temporary monopolies and lessons from practice".

المبدأ الثالث: الوصول إلي أبعد من الطلب الحالي.

أي التفكير في البرامج والخريجين التي قد يحتاج إليها سوق العمل وترضي المستفيدين، وهذا هو الإبداع إلي النجاح: ففي الوقت الذي تركز فيه الجامعات عادة علي المستفيدين المحيطين بها فقط يجب علي جامعتك - أن تبحث عن ارضاء المستفيدين بشكل مختلف عن الخدمات التقليدية التي تقدمها الجامعات الأخرى.

ويعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة. حيث تخفف من كافة المخاطرة المرتبطة بإيجاد بيئة تنافسية جديدة (برنامج تعليمي جديد - خدمة جديدة) من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب علي العرض الجديد(البرنامج- الخدمة). لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما (Kim & Mauborgne, 2005):

الأولي: التركيز علي المستفيدين الحاليين.

الثانية: تقسيم متطلبات سوق العمل إلى شرائح، أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين متطلبات السوق المتعددة (التعامل مع التكنولوجيا - إتقان مهارات اللغات).

ففي استراتيجية المحيط الأزرق تحتاج الجامعات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تبني عملها على التشابه قبل الاختلاف.

المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح.

ويعنى ذلك السعي لتنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك. وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات المستفيدين في كل مرحلة

(Kim & Mauborgne, 2005).

المبدأ الخامس: التغلب على العقبات التنظيمية.

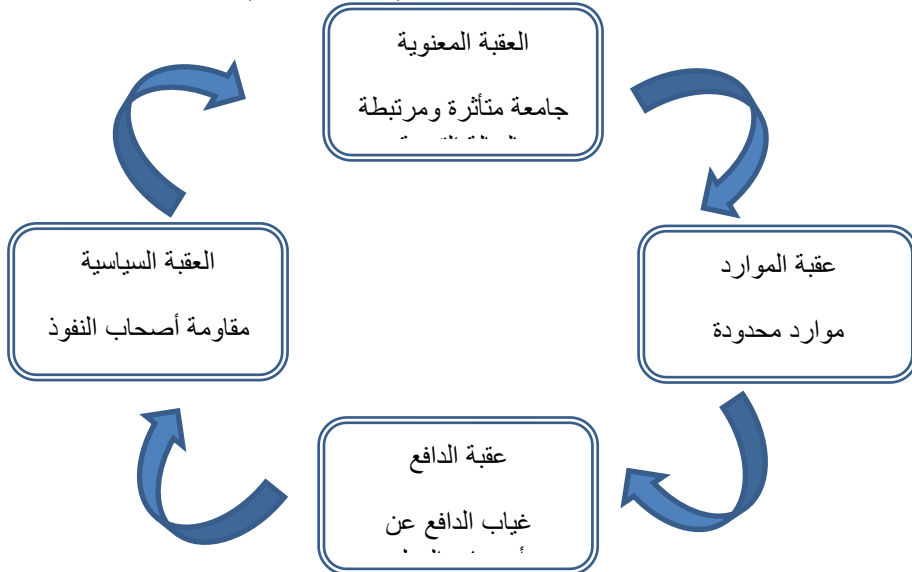
حيث يتطلب منك النجاح الخارجي في البيئة المنافسة أن تحقق نجاحاً داخلياً بين جوانب جامعتك بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للكليات لتفادي أية مشكلات متوقعة

ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ الجامعة (كحرية التعبير عن الرأي

لدى الطلاب ومشاركتهم في معظم اللجان الجامعية) (Kim & Mauborgne, 2005).

وعندما يتم وضع خطوات استراتيجية المحيط الأزرق هناك عقبات تنظيمية تظهر،

وعلى الجامعات التغلب عليها وتتمثل تلك العقبات في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

Source: W Chan Kim & Mauborgne "Blue Ocean Strategy", 2005

وفيما يلي توضيح لتلك العقبات التنظيمية التي قد تواجه الجامعات عند تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وكيفية التغلب عليها، حيث يُعد معرفة كيفية التغلب عليها هو المفتاح للتخفيف من المخاطرة من أجل وضع استراتيجية المحيط الأزرق موضع التنفيذ، ويمكن توضيح تلك العقبات وكيفية التغلب عليها كالآتي:-

العقبة الأولى: تتمثل في العقبة المعنوية.

ويتم التغلب عليها بتوعية العاملين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

العقبة الثانية: تتمثل في محدودية الموارد.

فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلي قيادات الجامعة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

العقبة الثالثة: تتمثل في الدافع.

وهي كيفية إقناع العاملين الرئيسيين في الجامعة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

العقبة الرابعة: العقبة السياسية.

وتتمثل في قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها. وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة. المبدأ السادس: بناء التنفيذ في الاستراتيجية.

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في استراتيجية المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل المنوط به تطبيق الاستراتيجية، كما يتم تحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات لدى أعضاء الفريق، وعندها فقط ستبخر جامعتك إلى مياه استراتيجية المحيط الأزرق وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

- حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق:-

إن إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق هو عملية حركية، حيث أنه عندما تجد الجامعة محيطاً أزرق وتظهر نتائج أدائها القوي سيظهر عاجلاً أو آجلاً من يقلدها، حيث نادراً ما نرى تقليداً سريعاً لاستراتيجية المحيط الأزرق دون تحديات تذكر لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة كبدائية، وللحفاظ علي استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق تحمل تلك الاستراتيجية حواجز للتقليد وهي كالاتي (Kim & Mauborgne, 2005):

- عندما لا يشكل مبدأ ابتكار القيمة أمراً مهماً بالنسبة للمنطق التقليدي للجامعة.
 - تعارض استراتيجية المحيط الأزرق مع مخرجات الجامعات الأخرى.
 - حقوق الملكية الفكرية والموانع القانونية التي تمنع التقليد المطابق للأصل.
 - يؤدي الحجم الكبير من المخرجات إلي تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة لمبتكر القيمة، مما يقلل من عزيمة المقلدين.
 - شبكة الإنترنت التي تعيق الجامعات عن تقليد استراتيجية المحيط الأزرق بسهولة وبشكل موثوق.
 - يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في الممارسات التطبيقية للجامعة. حيث يتطلب تقليد هذه استراتيجية جامعة أخرى في بعض الأحيان (إعادة تأهيل طاقم العمل، وتغيير سياسات الجامعة، ووضع التكاليف المحتملة للاستراتيجية المقترحة). وهذا أمر يصعب علي كثير من الجامعات تطبيقه في فترة قصيرة.
 - تكتسب الجامعات التي تقدم ابتكاراً في القيمة سمعة سريعة، وتكسب كذلك ولاء المستفيدين في البيئة التنافسية، بحيث تعيق حركة المقلدين.
- ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي:
مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:
- إن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة يشير إلى "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس الشروط" أي تتحقق الميزة من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة. (فهيم، ٢٠٠٢)
- وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع أعلن جوهر الميزة يتمثل في الإبداع.

ويعرفها (الزغبى، ٢٠٠٥) "بأنها المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم الناتج للمستهفيين بالكفاءة المطلوبة (النوعية، السعر، الوقت)، لاكتساب رضا اكبر من المستهلكين". ويؤكد (مصطفى، ٢٠٠٦) أن الميزة التنافسية" تتمثل في تمييز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وبتكلفة أفضل".

كما يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي حيث يعتمد على مبدأ التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً على كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة الكلفة كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات، وهناك شروط لتوليد الميزة التنافسية. (طالب، والبناء، ٢٠١٢)

- التعلم المستمر.
 - التعليم مسئولية الجميع.
 - تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة.
 - ثقافة التعلم التكيفية للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح.
 - منهجية تحويل التعلم إلى ميزة.
 - إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- كما عرفها (طالب ، والبناء، ٢٠١٢)" بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتعد منهجاً علمياً لاستراتيجية تقدم فيها أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقيق فائدة أكبر"
- استراتيجيات بورتر التنافسية:

لقد تناولت (يحيوي، ٢٠١٣) الاستراتيجيات الثلاث التي تناولها بورتر لتجاوز القوي الخمس التنافسية لبورتر والوصول إلى الميزة التنافسية من خلال اعتماد أحد الاستراتيجيات الثلاث وهي كالتالي:

- ١- القيادة في التكلفة: وتعني أن المؤسسة تنجز أو تحقق أنشطتها وفعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها.

- ٢- التمايز: يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تقديم مخرجات مبتكرة وذات نوعية عالية، ولكي يكون المنتج مميز يجب أن يكون صعب التقليد من قبل المنافسين.
- ٣- التركيز: تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من المستفيدين، وبذلك تكون المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها.
- ويرى الباحث أنه من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لفترات طويلة بسبب الظروف المعقدة والتكنولوجيا المتطورة وديناميكية التغيير التي تفرض على المؤسسة التغيير وسبق منافسيها قبل محاولة تقليدها لمخرجاتها وينبغي على المؤسسات أن تبادر بسلسلة من المبادرات القصيرة الأمد والتي تهدف لإبدال المخرج الناجح بجيل جديد من المخرجات المنافسة.

مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

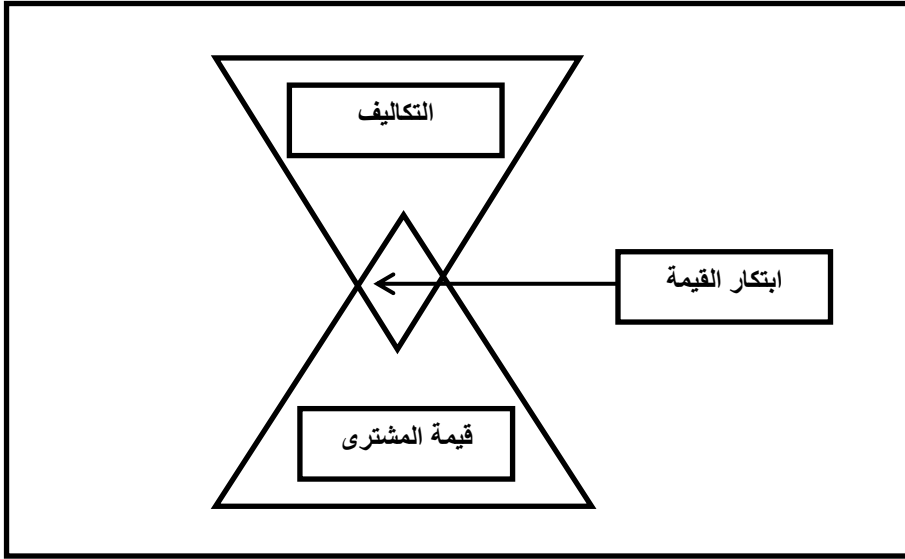
تتحقق الميزة التنافسية من خلال الربط بين القدرات الداخلية للمؤسسة والقدرات الخارجية، وهذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وتتمثل بالقدرات والمهارات وموارد المؤسسة أما الخارجية فتتمثل بالبيئة العامة وكذلك النظام المفتوح بالمؤسسة من (مدخلات وعمليات ومخرجات). (طالب ، والبنا، ٢٠١٢)

مداخل الميزة التنافسية المستدامة:

ويتمثل الهدف الأساسي من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في القيام بخلق قيمة للإبداع والابتكار، والتي تُعد مدخل أساسي للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، والعمل علي خفض قيمة التكلفة مع القيام في نفس الوقت برفع قيمة المخرج للمستفيد. ويُعد ابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه استراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز علي هزيمة المنافسين فإنه يمكن التركيز علي جعل المنافسة أمراً غير مطروح، وذلك من خلال قفزة في القيمة بالنسبة للمستفيدين وللجامعة أيضاً، ومن ثم فتح مساحة لبيئة تنافسية جديدة من قبل، ولا بد من تحقيق القيمة والابتكار معاً حيث أن القيمة دون القدرة علي الخلق تتجه نحو التركيز علي إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو شيء آخر يحسن القيمة لكنه غير كاف لجعلك تتميز في البيئة التنافسية، والابتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة سوق العمل أو القفز للمستقبل وذلك يؤدي غالباً لتحقيق أهداف بعيدة عما يطلبه المستفيدين. (Kim,)

(Mauborgne,2015)

وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:



Source: W Chan Kim; Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy"

شكل رقم (٢)

يوضح ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق

حيث يعد ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، حيث ينتج عن هذا إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة، فإن من يبحثون عن إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في آن واحد. حيث يمكن تحقيق ابتكار القيمة عندما تكون أدوات المؤسسة والتكلفة الخاصة بها تسير بشكل متساوي. فهذا النظام المتكامل يساعد علي جعل عملية إنشاء محيطات زرقاء يسير بشكل دائم، وهذا يرجع إلي أن هذا النظام يعمل علي دمج كافة الأنشطة التشغيلية والوظيفية للجامعة (Ibrahim Rawabdeh, Alaa Raqab, Dana Al- Nimri, and Shuruq) (Haddadine, 2012).

لذلك علي المؤسسات البحث عن أسواق عمل جديدة لم تكن معروفة مسبقاً لها وللمنافسين، من أجل خلق الطلب فيها، وإيجاد فرص استثمارية جديدة سعياً وراء البقاء والنمو وتحقيق المنفعة، مما يعني قيام المؤسسات بعمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج مسبقاً (yang, 2007).

وهناك من يرى بأن انبثاق معظم هذه المحيطات الزرقاء ناجم عن أسواق العمل الحالية القائمة وما تحتويه من أعمال معروفة، وقوانين المنافسة التي تركز بالأساس على قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسة، والوصول إلي المخرجات الجديدة والمستفيدين وأسواق العمل المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها. (عبود، ٢٠٠٣).

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

وتعد عامل مهم في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما ويرتبط تحقيق التميز التنافسي ببعدين أساسيين، سيتم اعتمادهما في البحث هما:

١- القيمة المدركة لدى المستهلك: ويستدل عليها من خلال قيام المؤسسة باستغلال إمكانياتها المتاحة المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها المستهلك للمخرجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى التكلفة والجودة، مدى الاقتناع بالمخرج أو الخدمة، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها. (مصطفى محمود، ٢٠٠٦).

٢- التميز: يمكن تحقيق التميز في المؤسسات من خلال قدرتها على التمايز على المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات أم بالخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا ما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم مخرجات أفضل التي يصعب تقليدها. (Johnson, schles, 2002)

أسباب فشل المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

هناك أسباب متنوعة لفشل المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية مما يفقدها تحقيق ميزة تنافسية وتدهور موقعها التنافسي، ويذكر هيل وجونز (Hill & Jones, 2008) أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

١- الخمول: وهو يشير إلى صعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والتكيف مع التغيرات البيئية وخصوصاً في البيئات الديناميكية، كذلك وجود أصحاب السلطة أو النفوذ الذين قد يعيقون من التغيير والتجديد في المؤسسة مما يشكل تهديداً لانهايار وفشل المؤسسة.

٢- الالتزامات الاستراتيجية السابقة: الالتزام بالاستراتيجيات السابقة الموضوعة بشكل مسبق ولا تواكب التطورات الديناميكية الحاصلة على مستوى متطلبات سوق العمل وربما تسبب في فقدان الميزة التنافسية.

٣- تناقص إيكارس: وهي أسطورة أغريقية تعبر عن الفشل الذي قد يصيب المؤسسة إذا ما سلكت نفس طريق نجاحها واعتمدت على استراتيجياتها الحالية ولم تغير استراتيجياتها مع التطور الديناميكي الحاصل على مستوى سوق العمل، فإنها سرعان ما تهوى وتفشل في تحقيق متطلبات السوق المستقبلية وتوقعات المستفيدين المتغيرة. لذلك يرى هيل وجونز (Hill & Jones, 2008) أن على المؤسسة استخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي:

- التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية.

- التحسينات والتعلم المستمر.

- العثور على أفضل التطبيقات التكنولوجية.

- التغلب على الخمول.

المحور الثاني: إجراءات البحث الميدانية، وتفسير نتائجه:

تهدف إجراءات البحث الميدانية إلى التعرف على واقع دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط ، ويتضمن الإطار الميداني ما يأتي:

أ- عرض الجامعة محل الدراسة.

ب- أداة البحث الميدانية.

ج- عينة البحث.

د- المعالجة الإحصائية.

هـ- عرض تحليل نتائج البحث.

أ- عرض للجامعة محل الدراسة.

-نشأة جامعة أسيوط:

تُعد جامعة أسيوط الأولى في صعيد مصر، ورابع جامعة حكومية من حيث النشأة، حيث تم وضع حجر الأساس لها عام ١٩٤٩م، ولكن التنفيذ الفعلي لها عام ١٩٥٧م، وللجامعة حرم جامعي متميز يُعد من أكبر المقرات الجامعية، ويضم إدارة الجامعة، ويوجد بها ١٩ كلية ومعهدين وتهدف إلى انشاء كلية العلوم الاقتصادية والسياسية وكلية الإعلام وكلية

اللغات والترجمة، ولديها قرية أولمبية متكاملة تغطي كافة الألعاب الرياضية، ومدينة جامعية ضخمة لخدمة طلاب الجامعة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٩-٢٠٢٤، ٢٠٢٠، ١٥،

-الطلاب:

وتطور أعداد الطلاب بها تطوراً كبيراً فمن ٥٥١ طالباً وطالبة وهو العدد الذي بدأت به في عامها الأول إلى أن وصل في العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ إلى ٧٨٢٦٢ طالباً وطالبة، بما يعادل زيادة تصل إلى ١٤٢ ضعفاً، بما يشير إلى الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للمجتمع الطلابي. كما شهدت أعداد الطلاب المقيدون في الدراسات العليا تطوراً مماثلاً فمن ١٨ طالباً وطالبة في عام النشأة إلى ١٦٦١٣ طالباً وطالبة عام ٢٠١٨/٢٠١٩م.(مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩)

وظالب التعليم المفتوح بلغ عددهم ٣٥٣١ طالباً وطالبة في العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م، يتركز معظمهم في كلية الحقوق ٢٦٥٣، ويتوزع الباقي بين كليات التجارة والأداب والتربية الرياضية والزراعة والخدمة الاجتماعية.(الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٩-٢٠٢٤، ٢٠٢٠، ١٧،

ويدرس بالجامعة طلاب وافدين بلغ عددهم ١٨٣ طالباً وطالبة في المرحلة الجامعية الأولى و ١٨٨ طالباً وطالبة في الدراسات العليا، من مختلف الدول العربية يتركز معظمهم في كلية طب اسنان (٨٢) وكلية الطب (٦٠) ويتوزع العدد الباقي بين مختلف كليات الجامعة. (نفس المرجع، ٢٠٢٠، ٧،

-أعضاء هيئة التدريس:

بلغ عدد السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لعام ٢٠١٨/٢٠١٩م ٤٢٢٩ عضواً يتوزعون بين ٦٧٠ استاذاً، و ٦٣٤ أستاذاً مساعداً، ١٢٨٥ مدرساً، ، في حين بلغ عدد أعضاء الهيئة المعاونة ١٧٣٨ يتوزعون بين ١٠٣٢ مدرساً مساعداً و ٧٠٦ معيداً. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩)

- الجهاز الإداري:

بلغ عدد أفراد الجهاز الإداري لعام ٢٠١٨/٢٠١٩م بالجامعة ٣٣٣٥٩ فرداً، منهم ٢٩٨٤٩ موظفاً دائماً و ٣٥١٠ بعقود مؤقتة أو أجر يومي. (نفس المرجع، ٢٠١٩)

ومن خلال المؤشرات السابقة نجد أن جامعة أسيوط لديها من الكفاءات الإدارية والأكاديمية ما يدعمها في تعزيز التنافسية، ويمكن أيضاً من خلال ابتكار مجالات جديدة تجعل الجامعة تدخل في نطاق تنافسي جديد وبعيد عن نطاق التنافس المزدهم بتطبيق الأفكار التقليدية للجامعات الأخرى.

ومما يدعم فكرة التنافسية لجامعة أسيوط إسهامها الكبير في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال مراكزها ووحداتها ذات الطابع التي بلغت ١٤٤ مركزاً ووحدة ذات طبيعة خاصة، منها ما هو ذو طبيعة بحثية يستهدف إحداث الفارق في مجال تطوير البحث العلمي في الجامعة مثل: وحدة الميكروسكوب الإلكتروني، ومركز الفطريات، ومركز دراسات المستقبل، ومنها ما هو ذو طبيعة خدمية سواء لخدمة أسرة الجامعة، أو المجتمع الحيوى لها مثل: مركز المؤتمرات، ودار الضيافة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٩-٢٠٢٤، ٢٠٢٠، ٢١)

كما أن جامعة أسيوط تولى اهتماماً كبيراً للجانب الاجتماعي لأعضائها، فالجامعة تضم ثلاثة أندية اجتماعية خاصة بأعضاء هيئة التدريس، كما يضم حرم الجامعة مساكن مخصصة لأعضاء هيئة التدريس، هذا فضلا عن وجود دارين للإقامة بالقاهرة، وامتلاكها قرية بالساحل الشمالى لخدمة المنتسبين إليها، ووحدة مرور الجامعة.

وفى مجال الجودة والاعتماد جاءت رؤية الجامعة "الريادة في بناء مجتمع المعرفة"، وهذا يشير إلى اهتمام الجامعة بتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة والتي يمكن من خلالها أن تحقق بها الجامعة ريادتها على المستوى القومي والإقليمي، ويبرر ذلك تحفيزها للعديد من كلياتها للتوجه الى الاعتماد، وفى ضوء ذلك تم اعتماد عدد إحدى عشرة كلية ، وثلاثة عشر معملأ بها.

وبتحليل الغايات الاستراتيجية للجامعة، نجد فى غايتها الاستراتيجية الأولى : خريج متميز قادر على الابتكار، ما يحفز الجامعة على تبني الابتكار والريادة فى المجتمع التعليمي والاكاديمي، من خلال تشجيع الابتكار لدى الطلاب والمنافسة فى سوق العمل، جاءت غايتها

الثالثة: تحقيق الترابط بين الجامعة والمجتمع، بما يؤكد على الرغبة الحقيقية في ابتكار نقاط تنافسية جديدة يمكن من خلالها تقديم خدمة مجتعية متميزة. نفس المرجع، ٢٠٢٠، ٧١،
وبتحليل الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية (٢٠١٩-٢٠٢٤) لجامعة أسيوط،
وجد الباحث أنها تهدف في المستقبل إلى :
- تحديث الأنظمة المعلوماتية لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والتعاون الدولي لحل المشكلات.

- ترسيخ القيم والتقاليد الجامعية، من خلال العمل برح الفريق وتنمية الولاء للجامعة.
- تفعيل وحدة المشروعات الإبتكارية والإبداع الطلابي.
- تشجيع مشاركة الطلاب في المنافسات المحلية والدولية للمبتكرين من الجامعات المختلفة.
- إنشاء مكتب للاتصال بالمستفيدين.
- إنشاء مكتب لتسويق البحوث العلمية ونتائجها.
- إقامة معارض لتسويق منتجات الجامعة.
- استقدام أساتذة متميزين من جامعات اجنبية للتدريس والتدريب من خلال البرامج المشتركة
- إنشاء مراكز بحوث جديدة: مركز دراسات وبحوث تصنيع المواد الحديثة وتطبيقاتها، ومركز بحوث الطاقة المتجددة وتطبيقاتها، ومركز دراسات علوم وتكنولوجيا الزلازل والاهتزازات.
- تضمين المقررات الدراسية أنشطة تنمي مهارات التفكير والابتكار.
- حزم تدريبية في مجالات متعددة.

ويتضح مما سبق أن للتعليم في جامعة أسيوط العديد من الأهداف الرئيسية والتي حددها قانون تنظيم الجامعات والتي تتمثل في تنمية الكوادر البشرية واستثمار العنصر البشري والعمل على الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والانتاج، وإعداد المتخصصين في المجالات المختلفة وتزويد المجتمع بهم، وانفتاح الجامعة على المجتمع بحيث يخدم التعليم المجتمع، ويعمل على مواجهة حاجاته ومتطلباته.

ويشير الباحث إلى مجموعة من الأدوار الجديدة التي تفرضها المتغيرات العصرية على التعليم بجامعة أسيوط ، ومن هذه الأدوار ما يلي:

- اكساب الطلاب القدرة على المشاركة في تنمية مجتمعهم، وكذلك الرغبة في الاستمرار في التعلم.

- إتاحة مجال مفتوح للتعليم الجامعي على مستوى عالٍ وللتعلم مدى الحياة يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه في أي وقت، وكذلك إتاحة فرصة للتنمية الذاتية والحراك الاجتماعي في إطار رؤية عالمية شاملة.
 - المساعدة على فهم الثقافات الوطنية، والإقليمية، والدولية وتفسيرها وتعزيزها وتطويرها ونشرها ضمن التعددية الثقافية والتنوع الثقافي.
 - المساهمة في فتح مجالات للتفكير النقدي المستقل تساعد على مناقشة الخيارات الاستراتيجية.
 - إنتاج المعارف ونشرها عن طريق البحوث العلمية والاضطلاع بجزء من مهمتها في خدمة المجتمع وذلك بتوفير الخبرات الملائمة لمساعدة المجتمعات في عملية التنمية الشاملة.
 - الربط بين البحوث العلمية ومشكلات المجتمع المحلي، وكذلك إجراء البحوث البيئية التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة من خلال أكثر من تخصص.
- ب- أداة البحث الميدانية:
- ١- استخدم الباحث استبانة تم إعدادها في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة، وقد تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة النظرية والعملية بجامعة أسيوط؛ حيث بلغت العينة (٢٥٣) عضواً؛ وذلك بغرض التعرف على واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط.
 - ٢- اشتملت هذه الاستبانة في صورتها النهائية على عدد محورين، تم توزيعها كما يلي:
 - المحور الأول: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ويتضمن (٤) أبعاد.
 - البعد الأول: الابتكار ويتضمن (١٨) عبارة من ١ - ١٨.
 - البعد الثاني: الزيادة ويتضمن (١٧) عبارة من ١٩-٣٥.
 - البعد الثالث: التقليص ويتضمن (٦) عبارات من ٣٦-٤١.
 - البعد الرابع: الاستبعاد ويتضمن (٨) عبارات من ٤٢ - ٤٩.
 - المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ويتضمن بعدين.
 - البعد الأول: القيمة المدركة ويتضمن (٦) عبارات من ٥٠ - ٥٥.

- البعد الثاني: التميز ويتضمن (٦) عبارات من ٥٦ - ٦١.

وقد استخدم الباحث مقياس "ليكرت الثلاثي" لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الإجابة الدرجة	موافق ٣	الى حد ما ٢	غير موافق ١

٣- اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانة على عرضها في صورتها الأولية على عدد (٧) من المحكمين من أساتذة كليتي التربية والتجارة بجامعة أسيوط؛ وذلك لمعرفة وجهة نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من عبارات، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث الميدانية، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمون تم تعديل بعض العبارات.

٤- اعتمد الباحث في التحقق من ثبات الاستبانة على استخدام "معامل ألفا كرونباخ" Cronbach's Coefficient Alpha؛ وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرداً، وقد تم استبعادها من العينة الكلية، حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)
معاملات ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
٠.٧٦١	١٨	الابتكار
٠.٨٢٦	١٧	الزيادة
٠.٧٤٥	٦	التقليص
٠.٨٣٤	٨	الاستبعاد
٠.٨٥٣	٤٩	المجموع
٠.٧٥٣	٦	القيمة المدركة
٠.٨٢٦	٦	التميز
٠.٨٣٩	١٢	المجموع
٠.٨٨٢	٦١	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22

ويتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا "ألفا كرونباخ" الكلي للاستبيان بلغ (٠.٨٨٢) وهو معامل مرتفع ومناسب لغرض البحث، كما تعتبر معاملات ألفا كرونباخ لكل محور مرتفعة أيضاً ومناسبة لغرض البحث، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق، بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد ٠.٧٠ كحد أدنى للثبات. (Nunnally & Bemstein, 1994, 264-265)

ج- عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٢٥٣) عضو هيئة تدريس من بعض الكليات النظرية (تربية- تجارة - خدمة اجتماعية) والعملية (علوم - حاسبات - هندسة) في جامعة أسيوط، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (٥)
حجم عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

الكلية	المجتمع الاصلي	العينة	نسبة العينة للمجتمع الاصلي
عملية	442	138	31.22
نظرية	215	105	48.83
الإجمالي	657	253	39 %

د- المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V. 22) حيث تم الاعتماد على ما يلي:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures :

وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis :

وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو استراتيجية المحيط الأزرق على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة، ودور كل بعد (الزيادة، الابتكار، التقليل، الاستبعاد) على مدى في الميزة التنافسية المستدامة.
ه- عرض تحليل نتائج البحث:

سيتم عرض وتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الثلاثي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحورين المتمثلين في استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ويكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة من (١ - ١.٦٦) دالا على مستوى (منخفض) من القبول، ومن (١.٦٧ - ٢.٣٣) دالا على مستوى (متوسط)، ومن (٢.٣٤ - ٣) دالا على مستوى (مرتفع). ويلخص الجدول رقم (٦) ما تم ذكره سابقاً.

جدول رقم (٦)

الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	١ - ١.٦٦	١.٦٧ - ٢.٣٣	٢.٣٤ - ٣

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي، سيتم تحديد اتجاهات أفراد العينة

من أجل الإجابة على :

السؤال الثالث: ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محاور استبانة واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	درجة الموافقة
0.770	2.005	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	2
0.838	2.135	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	1
0.802	2.070	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على تحقق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.070)، بانحراف معياري 0.802 مما يؤكد حاجة الجامعة لتطبيق أبعاد الاستراتيجية بشكل أكبر حتى تستطيع أن تطور من أدائها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fauziah,2017) والتي أكدت على أن التحول إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يحسن من أداء الجامعات.

جاء المحور الخاص بـ "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" في المرتبة الأولى بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.135)، بانحراف معياري 0.838 وهذا يؤكد على أن التميز لجامعة أسيوط يتحقق بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد على حاجة الجامعة إلى بعض الأنشطة التي يمكن من خلالها أن تزيد من قدرتها التنافسية بشكل مستدام ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Khan & Matalay,2009) والتي أشارت إلى أنه يجب على الجامعة أن تتميز في تقديم خدماتها وقدمت إجراءات يمكن من خلالها تقديم خدمة مميزة حيث تشدد في العصر الحالي المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية.

أما المحور الخاص بـ "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" فجاء في المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.005)، بانحراف معياري 0.770 وهذا يؤكد على أهمية تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وذلك لتعزيز التميز التنافسي لجامعة أسيوط بشكل مستمر، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Tampublon,2001) التي أكدت على ان الجامعات تطور من استراتيجياتها لتحقيق التميز

في ارضاء عملائها فتحتاج الى استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية جديدة تطور بها من وظائفها في خدمة المستفيدين من العملاء الداخليين والخارجيين.

وبعد عرض آراء عينة البحث في محاور الاستبانة. يتم عرض النتائج التفصيلية

لأبعاد كل محور على حدة كما يلي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور استراتيجية المحيط الأزرق.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الابتكار	2.064	0.725	2
الزيادة	2.144	0.825	1
التقليص	1.884	0.880	3
الاستبعاد	1.881	0.707	4

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على تحقق بعد "الزيادة" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.144)، بانحراف معياري 0.825 وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاهتمام بزيادة بعض الأنشطة الجامعية غير التقليدية التي يمكن من خلالها زيادة التميز المؤسسي لجامعة أسبوط وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ricardo Bragança, 2016) التي أوصت بعدة توصيات يمكن من خلالها أن تزيد من أنشطتها مما يساعدها على الدخول في حيز استراتيجية المحيط الأزرق منها: تبني مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الجامعات، وتقديم الدورات التدريبية للجامعات عبر الانترنت مما يساعد من خفض التكاليف ويعزز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع، ويساعد في تعزيز سمعة الجامعة وعلامتها التجارية، ويساعد أيضاً في التأثير على المهاجرين من التعليم الجامعي في التسجيل المادي بالجامعة مستقبلاً، تحقيق الشراكة مع الشركات من خلال تعلم الطلاب قبل التحاقهم بسوق العمل متطلبات الشركات وتضمين المناهج الجامعية المهارات المطلوبة للعمل.

جاء البعد الخاص بـ "الابتكار" في المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.064)، بانحراف معياري 0.725 وهذا يؤكد على أن جامعة أسبوط تحتاج إلى مزيد من الرعاية للأنشطة الإبداعية والابتكارية التي

يمكن من خلالها أن تدعم بروفيلها التنافسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Herlinah Baharuddin, Wahyul Amien Syafei, Kodrat Iman Satoto,2013) والتي أكدت على أنه لكي تحقق الجامعة استراتيجياتها لآبد من أن تغير من التركيز على التنافس وجه لوجه مع المنافس، للتوجه إلى البدائل الممكنة، كالتحول من العملاء الحاليين (الطلاب) إلى غير الحاليين (الخريجون). كما أكدت على أنه يجب عليها التقليل من عمليات التعلم المشددة، والمصادر التمويلية من الطلاب، ورفع الدور الإيجابي للطلاب أكاديميا وغير أكاديميا، خاصة خارج الفصل بشكل كبير، وزيادة عمليات التعلم التي تقدم حالات حقيقية أو تجارب، بحيث يشارك الطلاب في المناقشات بحماس، وزيادة المنتجات البحثية الناجحة وتسويقها سنويا، وزيادة العائدات أو التمويل من خلال الانضمام إلى البحوث التنموية التي تقدم خدمات بحثية للمجتمع. وابتكار قيمة تعزيز التعاون مع الممارسين الواقعيين مما يزيد من تحسين المناهج وجودتها، والتعاون مع المؤسسات التجارية والحكومية والاجنبية في البحث والتطوير، وإشراك الخريجين في جمع التبرعات غير الروتينية، والتعاون مع الطلاب في الترويج للحرم الجامعي.

أما البعد الخاص بـ "التقليص" فجاء في المرتبة الثالثة بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (1.884)، بانحراف معياري 0.880 وهذا يؤكد على أهمية تقليص بعض العمليات التي تتم في الجامعة كالتكلفة التي تنفق على بعض التخصصات التي لا تخدم سوق العمل بما يساعد في الرعاية الأفضل للبرامج الأخرى، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Arouet,2009) التي اكدت على ان الميزة التنافسية الناجحة لآبد ان تبنى على التمايز Differentiation بصفتها خياراً استراتيجياً وتبني استراتيجية التكلفة التنافسية التي تعارض فكرة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة، لذلك يجب على الجامعة أن تنفق على البرامج وفقاً لأولوياتها ومدى حاجة السوق المجتمعي لها بما يزيد من السمعة الاكاديمية المتميزة لبرامجها وبما لا يزيد من التكلفة التي تنفقها الجامعة على البرامج غير المطلوبة أو الضرورية.

أما البعد الخاص بـ "الاستبعاد" فجاء في المرتبة الأخيرة بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (1.881)، بانحراف معياري 0.707 وهذا يؤكد على الحاجة الملحة لجامعة أسبوط في استبعاد بعض الأنشطة والإجراءات

الروتينية التي تقلل من تميز الجامعة في قطاع التعليم العالي، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (سام ، ٢٠١٣) والتي أكدت على أن الجامعة التي تقدم منتجاً نمطياً فإنها تهدر إمكاناتها التنافسية(الموارد البشرية) ليست اللازمة فقط للتمايز بل اللازمة لبقاء الجامعة.

وبعد عرض آراء عينة البحث في أبعاد المحور الأول. يتم عرض النتائج التفصيلية

عبارات كل بعد على حده كما يلي:

عبارات بعد الزيادة:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "الزيادة".

مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية			العبارات	
				ت.ع.ع	ت.ع.ع	ت.ع.ع		
متوسط	13	0.984	1.9328	114	8	131	تفتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل	١٩
				45.1	3.2	51.8		
متوسط	15	0.932	1.8103	90	25	138	تتيح برامجها الأكاديمية بطرق متميزة لجذب المستفيدين	٢٠
				35.6	9.9	54.5		
متوسط	8	0.933	2.0751	120	32	101	تزيد من مستوى الجودة في برامجها بشكل مستمر لكسب رضا المستفيدين	٢١
				47.4	12.6	39.9		
متوسط	2	0.914	2.1739	131	35	87	تشجع المتعلم على تفعيل دوره الإيجابي في العملية التعليمية	٢٢
				51.8	13.8	34.4		
متوسط	5	0.914	2.1186	122	39	92	تزيد من تقديم مادة علمية تشجع الطلاب على المناقشة والممارسة الواقعية	٢٣
				48.2	15.4	36.4		
منخفض	17	0.711	1.3043	37	3	213	تتوجه إلى تفعيل الكراسي البحثية	٢٤
				14.6	1.2	84.2		
متوسط	9	0.958	2.0553	123	21	109	ترتبط الأبحاث	٢٥

				48.6	8.3	43.1	الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ودورها في تنمية المجتمع	
متوسط	14	0.985	1.9209	113	7	133	تزيد من نقل المعرفة التي تؤكد على الممارسة الواقعية للتصدي للتهديدات العالمية	٢٦
				44.7	2.8	52.6		
متوسط	12	0.957	2.0356	120	22	111	تزيد من فتح مراكز بحثية جديدة	٢٧
				47.4	8.7	43.9		
مرتفع	1	0.278	2.9526	245	4	4	تزيد من فتح مراكز تدريبية في مجالات متعددة جديدة	٢٨
				96.8	1.6	1.6		
متوسط	6	0.935	2.1067	125	30	98	تقدم خدمات للحج والعمرة	٢٩
				49.4	11.9	38.7		
متوسط	11	0.971	2.0474	125	15	113	تحسن من شبكات الانترنت	٣٠
				49.4	5.9	44.7		
متوسط	4	0.909	2.1383	124	40	89	تنشر ثقافة العمل التطوعي	٣١
				49.0	15.8	35.2		
متوسط	16	0.940	1.7708	89	17	147	تزيد من حصول بعض الكليات على الاعتماد الدولي	٣٢
				35.2	6.7	58.1		
متوسط	11	0.954	2.0474	121	23	109	تزيد من فرص الابتعاث	٣٣
				47.8	9.1	43.1		
متوسط	7	0.952	2.0791	125	23	105	تزيد من مهارات التعامل مع التقنية	٣٤
				49.4	9.1	41.5		
متوسط	3	0.899	2.1700	127	42	84	تزيد من مهارات القيادات الجامعية	٣٥
				50.2	16.6	33.2		

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "الزيادة" بدرجة مرتفعة في العبارة ٢٨ ، مما يؤكد دور الجامعة في فتح مراكز تدريبية متعددة يمكن من خلالها تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس ومركز تطوير التعليم لتنمية مهارات الطلاب بالجامعة والعديد من مراكز اللغات كاللغة الانجليزية والفرنسية والروسية والفرنسية وتقديم برامج متعددة للعاملين بالجامعة. وجاءت بدرجة صغيرة في العبارة رقم ٢٤ ، مما يؤكد الضرورة الملحة لتطبيق فكرة الكراسي البحثية. وجاءت العبارات الأخرى للبعد بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد على أن الجامعة في حاجة لفتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل مثل كلية الأثار وكلية العلاج الطبيعي والحاجة الى تفعيل المقررات التعليمية بشكل تفاعلي الكتروني من خلال منصات تعليمية مثل (Moodle - Blackboard) وإتاحة الجامعة لبرامجها الأكاديمية بطرق متميزة لجذب المستفيدين من طلاب البكالوريوس والدراسات العليا، وتشجيع الكليات للحصول على الاعتماد الدولي مما يزيد من تصنيف الجامعة على المستوى الدولي .

عبارات بعد الابتكار:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد " الابتكار "

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		م ر ق ة	م ر ق ة	م ر ق ة				
١	تساهم في فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل	180	12	61	2.470	0.857	4	مرتفع
		71.1	4.7	24.1				
٢	تطبق الإبداع في عملياتها التعليمية.	124	41	88	2.142	0.906	6	متوسط
		49.0	16.2	34.8				
٣	تعمل على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم	120	33	100	2.079	0.931	8	متوسط
		47.4	13.0	39.5				
٤	لديها القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات تعليمية مفيدة	120	23	110	2.040	0.955	10	متوسط
		47.4	9.1	43.5				
٥	لديها القدرة على الاستفادة من الأفكار الإبداعية في البحوث الأكاديمية وتوظيف نتائجها في المجتمع	125	20	108	2.067	0.959	9	متوسط
		49.4	7.9	42.7				
٦	تحقق الجامعة الاستراتيجيات الابتكارية التي تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية	197	46	10	2.739	0.522	2	مرتفع
		77.9	18.2	4.0				
٧	تركز على التأثير	110	12	131	1.917	0.974	12	متوسط

				43.5	4.7	51.8	العاطفي على مشاعر المستفيدين لتوفير فرص عمل للخريجين بدلا من التركيز على مواصفات الخريجين	
متوسط	15	0.900	1.775	80	36	137	يوجد لدى الجامعة جهات مسنولة عن إدارة الإبداع والابتكار	٨
				31.6	14.2	54.2		
متوسط	1	0.429	2.826	214	34	5	تعزز فرص التعاون مع المؤسسات والهيئات المجتمعية الأخرى	٩
				84.6	13.4	2.0		
منخفض	18	0.427	1.210	2	49	202	تعزز الأفكار الابتكارية كفتح محطة وقود	١٠
				.8	19.4	79.8		
منخفض	17	0.784	1.455	46	23	184	تعزز فكرة جلب مطاعم عريقة داخل الجامعة	١١
				18.2	9.1	72.7		
متوسط	14	0.929	1.806	89	26	138	يوجد لديها روابط للخريجين للتواصل معهم	١٢
				35.2	10.3	54.5		
متوسط	13	0.955	1.874	101	19	133	تشارك طلابها في صناعة القرار	١٣
				39.9	7.5	52.6		
مرتفع	3	0.739	2.648	204	9	40	تعقد العديد من الشراكات والاتفاقيات الدولية	١٤
				80.6	3.6	15.8		
متوسط	5	0.911	2.281	150	24	79	تعقد ملتقيات وندوات تعليمية وبحثة مبتكرة	١٥
				59.3	9.5	31.2		
متوسط	7	0.910	2.111	120	41	92	تسعى إلى التوأمة بينها وبين الجامعات المرموقة إقليمياً ودولياً	١٦
				47.4	16.2	36.4		
متوسط	16	0.901	1.771	80	35	138	تتنافس في قطاع	١٧

				31.6	13.8	54.5	السياحة والضيافة	
				115	9	129	تفتح برامج دراسات عليا مدفوعة وتقبل غير المصريين فيها	١٨
متوسط	11	0.982	1.945	45.5	3.6	51.0		

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "الابتكار" بدرجة مرتفعة في العبارتين ١،٦. مما يؤكد على أن الجامعة تسعى بشكل كبير لفتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل كالبرنامج الخاص (إعداد معلم المدارس الدولية) بكلية التربية الذي يساعد في امداد سوق العمل في المدارس الخاصة الدولية بخريجين قادرين على العمل بفلسفة هذه المدارس، وزيادة أنشطة الجامعة في عقد الملتقيات المبتكرة كأسبوع الشعوب لطلاب الجامعات المختلفة، ومؤتمر "مصر تستطيع بطلابها" الذي نظمته الجامعة في الفترة من ١٣ - ١٥ أكتوبر ٢٠١٩، وجاءت بدرجة متوسطة في العبارات ١٨، ١٢، ١٧، ٩، ٨، ٧، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٢، ٣، ٤، ٥. مما يؤكد على حاجة الجامعة إلى فتح برامج جديدة مدفوعة لغير المصريين مما يزيد من نسبة الملتحقين من الوافدين الى الجامعة وإنشاء رابطة جامعية للخريجين والعبارات ١٠، ١١، جاءت بدرجة ضعيفة؛ مما يؤكد على أن الجامعة في حاجة ملحة لدخول أنشطة جديدة مبتكرة تزيد من تنافسها على المستوى الاقليمي تفعيل فكرة جلب بعض المطاعم العريقة داخل الجامعة أو فتح محطة وقود لتقديم خدمات متميزة للمستفيدين داخل الجامعة .

عبارات بعد التقليل:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد " التقليل "

م	العبرة	التكرارات والنسب المئوية			النسب المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		تكرار	نسبة	تكرار			
٣٦	تقلل الجامعة من الاعتماد الرئيسي على مصادر التمويل من الطلاب	108	19	126	0.961	1	متوسط
		42.7	7.5	49.8			
٣٧	تقلل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية	117	8	128	0.985	2	متوسط
		46.2	3.2	50.6			
٣٨	تقلل من ازدواجية التخصصات في بعض الأقسام بكليات الجامعة	132	6	115	0.988	4	متوسط
		52.2	2.4	45.5			
٣٩	تقلل من الهدر في الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام للعاملين	123	10	120	0.982	3	متوسط
		48.6	4.0	47.4			
٤٠	تقلل من التخصصات التي لا تخدم سوق العمل	171	22	60	0.851	6	منخفض
		67.6	8.7	23.7			
٤١	تقلل من تسرب الكفاءات إلى القطاع الخاص	154	19	80	0.918	5	متوسط
		60.9	7.5	31.6			

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "التقليل" بدرجة متوسطة في العبارات ٣٦، ٣٧، ٣٨٣، ٣٩، ٤١؛ مما يؤكد على حاجة الجامعة الى توفير مصادر اخرى للتمويل غير رسوم الطلاب الدراسية والبحث عن تفعيل التكنولوجيا في الانتهاء من المهام التي يقوم بها العاملين كاستخراج الشهادات والتصاريح وغيرها بشكل الكتروني ضمن منظومة عمل الكترونية، وتعزيز الكفاءات داخل الجامعة والعمل على دعمها لتقليل هجرتها إلى خارجها وجاءت العبارة ٤٠ بدرجة منخفضة مما يؤكد أن جامعة أسيوط تزيد من التخصصات التي

يتطلبها سوق العمل كالب برامج الدولية لإعداد معلمى مدارس STEM بكليات التربية أو تخصص التصميم الداخلى الذي يطرح من قبل كلية الهندسة.
عبارات بعد "الاستبعاد":

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات
بُعد "الاستبعاد"

م	العبرة	التكرارات والنسب المنوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		مقبول	مقبول كثير	مقبول قليل				
٤٢	تستبعد بعض الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها مصاريف بالغة	119	7	127	2.032	0.988	4	متوسط
		47.0	2.8	50.2				
٤٣	تستبعد بعض الأنشطة المجتمعية التي ينتج عنها مصاريف بالغة	108	18	127	2.075	0.963	3	متوسط
		42.7	7.1	50.2				
٤٤	تستبعد العاملين الذين ليس لهم مخرجات فعلية	213	26	14	1.213	0.529	8	منخفض
		84.2	10.3	5.5				
٤٥	تستبعد الإداريين غير القادرين على محاسبية أعضاء هيئة التدريس الذين ليس لهم مخرجات فعلية	172	20	61	1.561	0.855	6	منخفض
		68.0	7.9	24.1				
٤٦	تستبعد الإجراءات والتعقيدات الروتينية في عملياتها الإدارية والتعليمية أثناء تقديم الخدمة للمستفيدين	186	21	46	1.447	0.783	7	منخفض
		73.5	8.3	18.2				
٤٧	تستبدل المعامل القديمة غير المستغلة	132	6	115	1.933	0.988	5	متوسط
		52.2	2.4	45.5				

مرتفع	1	0.745	2.648	205	7	41	تستبعد التعامل بالمعاملات الورقية النقدية	٤٨
				81.0	2.8	16.2		
متوسط	2	0.913	2.138	125	38	90	تستبعد الطرق التقليدية في التدريس	٤٩
				49.4	15.0	35.6		

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "الاستبعاد" بدرجة مرتفعة في العبارة رقم ٤٨، حيث أن الجامعة تعتمد في كل تعاملاتها على الفيزا البنكية، وبدرجة متوسطة في العبارات ٤٢، ٤٣، ٤٧، ٤٩، مما يؤكد حاجة الجامعة الى استبعاد الطرق التقليدية في التدريس وتطبيق بعض النظم الجديدة كالمنصات التعليمية التفاعلية واستخدام البرتفلو الالكتروني لطلاب الجامعة في نظم التقويم. وجاءت استجابات أفراد العينة بدرجة منخفضة في العبارات ٤٤، ٤٥، ٤٦ مما يؤكد على أن الجامعة في حاجة ملحة لاستبعاد الإجراءات والتعقيدات الروتينية في عملياتها الإدارية والتعليمية أثناء تقديم الخدمة للمستفيدين من الطلاب والخريجين والعاملين واعضاء هيئة التدريس واعضاء المجتمع المحلي، وتفعيل المحاسبية الإدارية.

وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لأبعاد محور " الميزة التنافسية المستدامة" كما

يلي:

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة لأبعاد محور " الميزة التنافسية المستدامة"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
القيمة المدركة	2.188	0.834	1
التميز	2.082	0.855	2

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على تحقق بعد "القيمة المدركة" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.188)، بانحراف معياري 0.834 وهي تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، وتشير هذه النتيجة الى الحاجة الى زيادة القيمة المدركة للجامعة من خلال الاستفادة من خبرات أعضاء

هيئة التدريس فى تطوير الأداء الجامعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحكيم، توفيق أحمد، ٢٠١٣) والتي أشارت إلى ضرورة امتلاك المؤسسات المعرفة الريادية وارتباطها الكبير بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أنها تمثل قوة وثروة فى آن واحد، فهي المكون الأساسي والهام لإدراك الفرص المستقبلية واستغلالها. بالإضافة إلى تبني التفكير الريادي الذي يرتبط بالإبداع والابتكار والذي يعد حجر الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق فى تحقيق المنفعة من خلال خفض التكلفة وزيادة القيمة للمنظمة والعميل.

جاء البعد الخاص بـ "التميز" فى المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2.082)، بانحراف معياري 0.855 وهذا يؤكد على أن جامعة أسيوط تحتاج إلى مزيد من الاجراءات والاليات لزيادة تميزها على المستوى الاقليمي والدولي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (احمد سليمان ، ٢٠١٨) التي أكدت على أنه لتزيد الجامعة من تميزها فعليها بقيادة استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق متطلباتها الريادية، ودراسة (Khan & Matalay, 2009) التي أكدت على أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن تنافس بكفاءة، فى أسواقها وذلك بتميز خدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. كما أن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد فى تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

عبارات بعد القيمة المدركة:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات
يُعد " القيمة المدركة "

م	العبرة	التكرارات والنسب المنوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		ن.م.ع	ن.م.ع	ن.م.ع				
٥٠	تسعى الجامعة لتقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها	123	40	90	2.130	0.910	3	متوسط
		48.6	15.8	35.6				
٥١	تتبع الجامعة سياسات جديدة في تقديم خدماتها	180	20	53	2.502	0.820	1	مرتفع
		71.1	7.9	20.9				
٥٢	تبادر الجامعة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين	175	17	61	2.451	0.856	2	مرتفع
		69.2	6.7	24.1				
٥٣	يتم تطوير الأداء الجامعي في ضوء خبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة	134	15	104	2.119	0.965	4	متوسط
		53.0	5.9	41.1				
٥٤	تقدم الجامعة خدماتها بجودة أعلى وبتكلفة أقل	126	14	113	2.051	0.973	5	متوسط
		49.8	5.5	44.7				
٥٥	تسعى الجامعة إلى سياسية تخفيض التكاليف بشكل عام	98	25	130	1.874	0.943	6	متوسط
		38.7	9.9	51.4				

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "القيمة المدركة" بدرجة مرتفعة في العبارتين ٥١ ، ٥٢؛ مما يؤكد على أن الجامعة تتبع سياسات جديدة في تقديم خدماتها مثل تطبيق سياسة الكتاب الإلكتروني للطلاب بجامعة أسيوط في مرحلة البكالوريوس، وجاءت

استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة على العبارات الأخرى مما يؤكد على حاجة الجامعة إلى السعي لخدمات جديدة لم يسبق تقديمها مثل انشاء مطاعم متميزة وغيرها من الخدمات والسعي الى تخفيض التكاليف أو كمصادر تمويلية تساعد بشكل عام فى الانشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية.
عبارات بعد التميز:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات "بعد التميز"

م	العبارات	التكرارات والنسب المنوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		نوع	ك	نوع				
٥٦	تقدم الجامعة المساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة	132	22	99	1.870	0.948	6	متوسط
		52.2	8.7	39.1				
٥٧	تسعى الجامعة لإشراك منتسبيها في دورات تدريبية لتحقيق قدرتهم على الجودة والتميز	47	12	194	2.581	0.786	1	مرتفع
		18.6	4.7	76.7				
٥٨	تفوض الجامعة لمنسبيها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتطوير	89	39	125	2.142	0.910	2	متوسط
		35.2	15.4	49.4				
٥٩	تشجع الجامعة العمل على شكل لجان أو فرق عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات	134	5	114	1.921	0.989	4	متوسط
		53.0	2.0	45.1				
٦٠	لدى الجامعة خطة لتطوير الخدمة المقدمة للمستفيدين	132	11	110	1.913	0.976	5	متوسط
		52.2	4.3	43.5				
٦١	تتميز الجامعة بالتعاون مع الهيئات الاقليمية والعالمية من اجل الارتقاء بالخدمات المقدمة	115	7	131	2.063	0.986	3	متوسط
		45.5	2.8	51.8				

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات بعد "التميز" بدرجة مرتفعة فى العبارة رقم ٥٧؛ مما يؤكد على أن الجامعة تسعى بشكل مستمر لإشراك منتسبيها فى دورات تدريبية

لتحقيق قدرتهم على الجودة مثل ما يتم في مركز تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس ومركز تطوير التعليم ومراكز اللغات بالجامعة، وجاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الأخرى للبعد بدرجة متوسطة، مما يؤكد على حاجة الجامعة الى تفعيل التفويض الإداري بصورة أكبر بما يحقق تأهيل الصف الثاني من الإدارة في المجالات المختلفة بالجامعة، والحاجة إلى وضع خطة لتطوير الخدمة المقدمة من المستفيدين، والتعاون مع الهيئات الإقليمية والعالمية لتجويد الخدمة المقدمة من الجامعة.

السؤال الرابع: ما دوراستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط؟

وللتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط، أظهرت النتائج التي تستند إلى مؤشرات نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis). ما يلي:

جدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	
*٠.٥٧٠	*٠.٧٤١	٠.٠٠٠	١٦.٨٥٤	استراتيجية المحيط الأزرق
*٠.٥٦٢	*٠.٦٨٢	٠.٠١٣	١٢.٦١٧	الابتكار
*٠.٤٢٣	*٠.٧٢١	٠.٠٣٣	١٥.٢١٣	الزيادة
*٠.٣٦٦	*٠.٦٧٤	٠.٠٠٠	١٣.١٦٥	التقليص
*٠.٢٩٤	*٠.٦٥٠	٠.٠٠٢	٢٠.٠٠٤	الاستبعاد

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية SPSS. V.22

من خلال **جدول (١٦)** تبين وجود دور للمتغير المستقل وهو استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (١٦.٨٥٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥)، كما أن العلاقة بين المتغيرين ٠.٧٤١، كما تدل قيمة معامل التحديد R² أن (٥٧%) من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية للجامعة تفسرها استراتيجية المحيط الأزرق، في حين (٤٣%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى،

وهي نتيجة منطقية على مستوى الجامعة، لأنها تسعى إلى تعزيز موقفها التنافسي في المستوى الإقليمي.

وجاء دور البعد الخاص بالابتكار بالترتيب الأول، وذلك من خلال متابعة نتائج قيم (F) المحسوبة والتي بلغت (١٢.٦١٧) بمستوى دلالة (٠.٠١٣) وهو أقل من (٠.٠٥)، كما أن العلاقة بين المتغيرين ٠.٦٨٢، كما تدل قيمة معامل التحديد R^2 أن (٥٦.٢%) من التغييرات التي تحصل في التميز التنافسي يفسرها البعد الخاص بالابتكار.

وجاء دور البعد الخاص بالزيادة بالترتيب الثاني، وذلك من خلال متابعة نتائج قيم (F) المحسوبة والتي بلغت (١٥.٢١٣) بمستوى دلالة (٠.٠٣٣) وهو أقل من (٠.٠٥)، كما أن العلاقة بين المتغيرين ٠.٥٧، كما تدل قيمة معامل التحديد R^2 أن (٤٢.٣%) من التغييرات التي تحصل في التميز التنافسي يفسرها البعد الخاص بالزيادة.

كما جاء دور البعد الخاص بالتقليص بالترتيب الثالث، وذلك من خلال متابعة نتائج قيم (F) المحسوبة والتي بلغت (١٣.١٦٥) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥)، كما أن العلاقة بين المتغيرين ٠.٦٧٤، كما تدل قيمة معامل التحديد R^2 أن (٣٦.٦%) من التغييرات التي تحصل في التميز التنافسي يفسرها البعد الخاص بالتقليص.

وجاء دور البعد الخاص بالاستبعاد بالترتيب الأخير، وذلك من خلال متابعة نتائج قيم (F) المحسوبة والتي بلغت (٢٠.٠٠٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٢) وهو أقل من (٠.٠٥)، كما أن العلاقة بين المتغيرين ٠.٦٥٠، كما تدل قيمة معامل التحديد R^2 أن (٢٩.٤%) من التغييرات التي تحصل في التميز التنافسي يفسرها البعد الخاص بالاستبعاد.

المحور الثالث: التصور المقترح:

في ضوء الأدب النظري للبحث والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج البحث الميدانية، والتي أظهرت أن هناك العديد من المؤشرات المهمة اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن النتائج التي أسفر عنها البحث تقتضي صياغة تصوراً يتوافر فيه ما يلي:

أ- فلسفة وأسس التصور المقترح:

من منطلق ما يواجه المجتمع من تحديات، وما تحويه هذه التحديات من آثار مختلفة على المجتمع بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، ويقتضى ذلك توافر جامعات ذات ميزة تنافسية وقادرة على إيجاد قيمة مبتكرة للتعامل مع هذه المتغيرات وتطويعها بشكل يجعلها جاذبة للمستفيدين، وترتكز فلسفة التصور على مجموعة من الأسس أهمها:

- إن الجامعة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، يجب أن تحقق ابتكار القيمة.
- إن تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي يتطلب مشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب داخل الجامعة، والأسرة وغيرها من المؤسسات المجتمعية خارج الجامعة.
- إن التأكيد على مبدأ ابتكار القيمة يُعد أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

- إن البيئات التنافسية أصبحت من سمات العصر الحالي الذي يفرض على الجامعة التعامل معها والخوض فيها ليس فقط محلياً ولكن إقليمياً أيضاً.

ب- أهداف التصور المقترح:

- ١- إلقاء الضوء على الإجراءات التطبيقية التي يجب أن تقوم بها الجامعة بكل فئاتها لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة.
- ٢- وضع خطوات إجرائية ترتكز على رؤية الجامعة ورسالتها بما يجعلها تعزز من ميزتها التنافسية على المستوى الإقليمي.

٣- تحديد الوضع التنافسي للجامعة في إطار العمل الرباعي التنافسي لرصد مستوى الأداء الجامعي.

ج- إجراءات التصور المقترح :

تتناول إجراءات التصور المقترح مجموعة من الإجراءات تم استخلاصها من الدراسة النظرية والميدانية للبحث، ويتم تطبيقها من خلال عدة ممارسات ترتبط بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لواقع الوضع التنافسي للجامعة داخلياً وخارجياً، يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: تحديد الدوافع:

فى هذه المرحلة يتم توضيح الدوافع التي تكمن وراء توجه الجامعة نحو ابتكار القيمة والتمثلة فى:

- التطور التكنولوجي السريع.
 - الثورة الصناعية الرابعة وما تفرضه من متغيرات.
 - توجه وزارة التعليم العالى إلى التحول الذكي للجامعات.
 - زيادة الجامعات الخاصة على المستوى القومي.
 - التغيير فى احتياجات أفراد المجتمع المحيط.
- ثانياً: تحديد عوامل البيئة التنافسية :
- ١-عوامل البيئة التنافسية الاقتصادية:
- التوجه الجامعي للتعدد فى الموارد المالية.
 - التوجه إلى خصخصة الجامعات.
 - التوجه نحو التمويل الذاتي والاقتصاد المعرفي.
 - توجه الدولة لخفض ميزانية الجامعات.
 - الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠ للمجتمع المصري.
 - وجود العديد من المشاريع المحيطة بالجامعة كمدينة ناصر بغرب أسيوط.
 - ارتفاع أسعار بعض الخدمات كالكهرباء والبنزين .
- ٢-عوامل البيئة التنافسية السياسية:
- دعم التوجه نحو الوسطية ومحاربة الفكر المتشدد.
 - الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠ للدولة ودورها فى تأصيل الانتماء والولاء الوطني.
 - المشاركة السياسية للمرأة فى المجالس القومية والمحليات والوزارات.
 - فتح العديد من الكليات الجديدة والتوسع فيها ووجود كليات ناشئة.
 - استقطاب الوافدين للبرامج المقدمة من الجامعة.
- ٣-عوامل البيئة التنافسية الاجتماعية:
- انتشار وسائل التواصل الاجتماعي.
 - التوجه المجتمعي لإشراك المرأة فى كثير من الانشطة الجامعية والمجتمعية.

- انتشار ثقافة الترويج والترفيه داخل الجامعة وخارجها وإقامة العديد من الأنشطة الترفيهية.
- التوجه نحو الاهتمام بالسياحة والمعالم التراثية.
- حاجة المجتمع لمشاركة الجامعة في التوعية والتثقيف وإقامة الدورات التدريبية. والمؤتمرات والملتقيات العلمية والثقافية.
- الطلب المتزايد على التعليم المفتوح الجامعي.
- الطلب المتزايد على الدراسات العليا.
- النمو السكاني المتزايد وتزايد شريحة الشباب.
- ٤-عوامل البيئة التنافسية التقنية:
 - الطلب المتزايد على تخصصات الحاسب الألى وتقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي والمعلوماتي.
 - وجود المنصات التعليمية
 - التوجه نحو التقليل من الاعتماد على العنصر البشري.
 - التوجه نحو التعلم عن بعد والمعامل والقاعات الافتراضية.
- ٥-عوامل البيئة التنافسية البيئية:
 - الموقع الجغرافي للجامعة.
 - الأمكان التراثية المحيطة بالجامعة فى المراكز والقرى المحيطة بها.
 - التوجه الى تقديم برامج ودورات توعوية لأفراد المجتمع المحلى بالسلوكيات البيئية السليمة والرعاية الصحية لأفراد المجتمع.
- ٦-عوامل البيئة التنافسية القانونية:
 - توافر أنظمة مكافحة الفساد داخل الجامعة وخارجها.
 - صدور العديد من اللوائح الجديدة المنظمة للعمل داخل مؤسسات التعليم العالى.
 - وجود التصنيفات العالمية للجامعات.
 - التوجه إلى البرامج المهنية.

ثالثاً: تحديد إطار العمل الرباعي :

ويُعد هذا الإجراء من الإجراءات المهمة فى استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم من خلاله تحديد العوامل ذات القيمة بالنسبة للمستفيدين وللجامعة معاً، ويتم من خلال أربع عمليات أساسية تتمثل فى الابتكار والإزالة والزيادة والتقليص. ومن خلال نتائج الجانب الميداني تم التوصل إلى العوامل التالية:

١-الابتكار: تحتاج الجامعة إلى بناء عوامل جديدة لم تقدمها الجامعات الأخرى المحيطة بها على المستوى المحلى والاقليمي، بما يحقق للمستفيدين حاجة جديدة، وهي:

- تطبيق الإبداع في عملياتها التعليمية.
- خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم.
- تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات تعليمية مفيدة.
- الاستفادة من الأفكار الإبداعية فى البحوث الاكاديمية وتوظيف نتائجها في المجتمع.
- التركيز على التأثير العاطفي على مشاعر المستفيدين لتوفير فرص عمل للخريجين بدلا من التركيز على مواصفات الخريجين.
- توفير جهات مسئولة عن إدارة الإبداع والابتكار.
- تعزز الافكار الابتكارية كفتح محطة وقود.
- تعزز فكرة جلب مطاعم عريقة داخل الجامعة.
- انشاء روابط للخريجين للتواصل معهم.
- تشارك طلابها في صناعة القرار.
- التوأمة بينها وبين الجامعات المرموقة إقليمياً ودولياً.
- التنافس فى قطاع السياحة والضيافة.
- فتح برامج دراسات عليا مدفوعة وتقبل غير المصريين فيها.

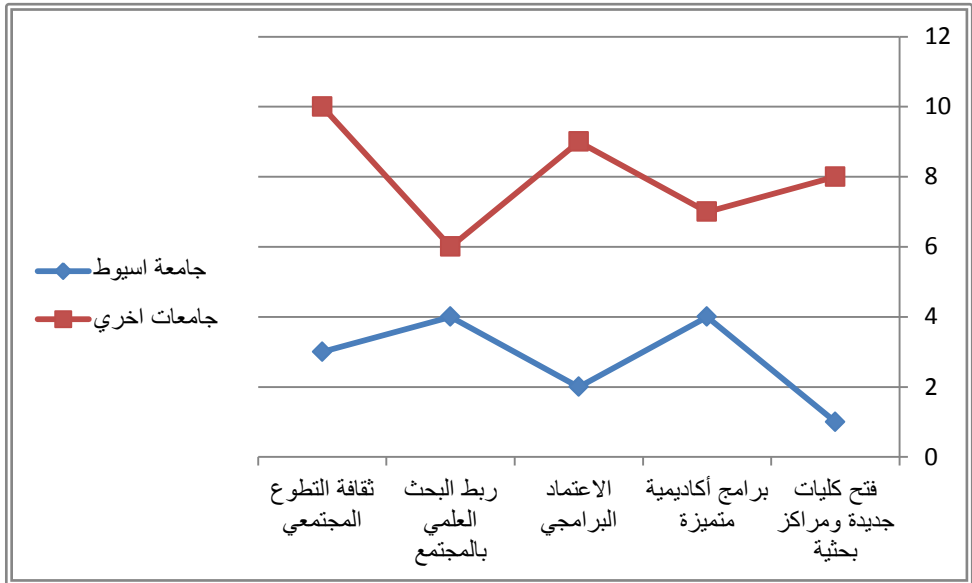
٢-الزيادة: تحتاج الجامعة إلى زيادة بعض العوامل الى مستوى اعلى، وهذه العوامل تكون ذات قيمة عالية وأهمية لدى المستفيدين ولكنها لا تنال أهمية لدى الجامعة، وهي:

- فتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل.
- تتيح برامجها الأكاديمية بطرق متميزة لجذب المستفيدين.
- التوجه بشكل اكبر الاعتماد البرامجي.
- تفعيل الدور الإيجابي للمتعلم في العملية التعليمية.

- تفعيل الكراسي البحثية.
 - تربط الأبحاث الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ودورها في تنمية المجتمع.
 - تزيد من نقل المعرفة التي تؤكد على الممارسة الواقعية للتصدي للتهديدات العالمية.
 - فتح مراكز بحثية جديدة.
 - تقديم خدمات للحج والعمرة بصورة أكبر.
 - تحسن من شبكات الانترنت لتفي متطلبات التحول للجامعات الذكية.
 - تنشر ثقافة العمل التطوعي.
 - تزيد من حصول بعض الكليات على الاعتماد الدولي.
 - تزيد من فرص الابتعاث للباحثين.
 - تزيد من مهارات التعامل مع التقنية.
 - تزيد من مهارات القيادات الجامعية.
- ٣-التقليص: تحتاج الجامعة إلى تقليص بعض العوامل الى مستوى اقل، وهذه العوامل تكلف الجامعة كلفة عالية، وتبالغ الجامعة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات المستفيدين، وهي:
- تقلل الجامعة من الاعتماد الرئيسي على مصادر التمويل من الطلاب والبحث عن مصادر إضافية أو بديلة.
 - تقلل الجامعة من التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية.
 - تقلل من ازدواجية التخصصات في بعض الأقسام بكليات الجامعة.
 - تقلل من الهدر في الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام للعاملين والتحول الى الجامعة الذكية.
 - تقلل من التخصصات التي لا تخدم سوق العمل.
 - تقلل من تسرب الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والجامعات العربية.
- ٤-الاستبعاد: تحتاج الجامعة إلى استبعاد بعض العوامل التي لا تعطي قيمة للموضع التنافسي للجامعة، وهي:
- استبعاد بعض الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها مصاريف بالغة.
 - استبعاد بعض الأنشطة المجتمعية التي ينتج عنها مصاريف بالغة.
 - استبعاد بعض العاملين الذين ليس لهم مخرجات فعلية.

- استبعاد بعض الإداريين غير القادرين على محاسبية أعضاء هيئة التدريس الذين ليس لهم مخرجات فعلية.
 - استبعاد بعض الإجراءات والتعقيدات الروتينية في عملياتها الإدارية والتعليمية أثناء تقديم الخدمة للمستفيدين.
 - استبدال بعض المعامل القديمة غير المستغلة.
 - استبعاد الطرق التقليدية في التدريس.
- رابعاً: رسم منحنى القيمة:

ويعد تحديد إطار العمل الرباعي للجامعة، تقوم الجامعة برسم منحنى قيمة بناء على هيكلية العوامل السابق ذكرها فى الخطوة الثالثة التي تم تحديدها كأساس للقيمة لدى المستفيدين والجامعة معاً. وفى هذه الخطوة يتم مقارنة الجامعة بنظائرها فى مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلى والاقليمي. على سبيل المثال:



شكل رقم (٣)

مقارنة الجامعة بنظائرها

وتتبنى الجامعة استراتيجية التركيز التي تتمثل ملامحها بتركيز الجامعة على مجموعة معينة من المؤشرات، وبذلك تكون المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها والتي تم تحديدها كالتالي:

-فتح كليات جديدة ومراكز بحثية جديدة.

-برامج أكاديمية متميزة.

-الاعتماد الأكاديمي.

-ربط البحث العلمي بالمجتمع.

-ثقافة التطوع المجتمعي.

خامساً: رسم منحنى القيمة الجديد:

بعد تحديد إطار العمل الرباعي للجامعة، تقوم الجامعة برسم منحنى قيمة جديد بناء على هيكلية العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس للقيمة لدى المستفيدين والجامعة معاً، حيث يتم ابتكار القيمة عن طريق عمليات الاستبعاد والتقليص، وبناء القيمة عن طريق عمليات الزيادة والابتكار، وقد تم تحديد العوامل التالية:

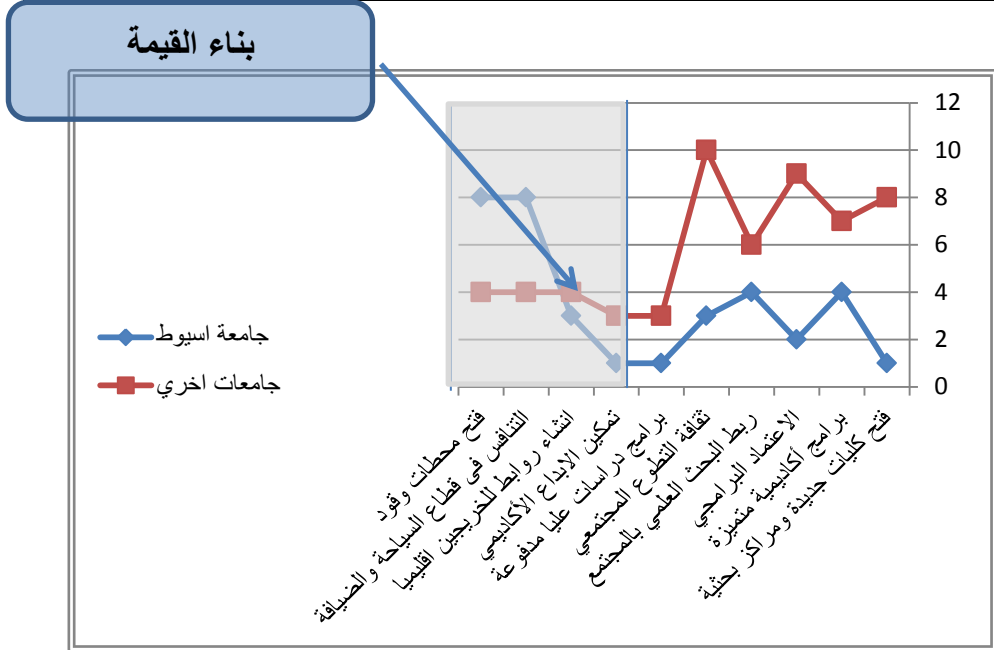
-تمكين الابداع الأكاديمي.

-برامج ودراسات عليا مدفوعة.

-انشاء روابط للخريجين إقليمياً.

-التنافس في مجال السياحة والضيافة.

-فتح محطات للوقود.



شكل رقم (٤)

بناء القيمة عن طريق عمليات الزيادة والابتكار

- ي - الضمانات الواجب توافرها لنجاح هذا التصور :
- دعم القيادة الجامعية لجذب الإبداع الأفضل.
 - بناء نقاط بحثية مبتكرة .
 - بناء سمعة أكاديمية للجامعة بشكل أوسع .
 - زيادة قدرة الجامعة على نشر الأفكار الإبداعية، وإنتاج بحوث أصيلة وتطبيقية بوفرة.
 - إنتاج خريجين متميزين منافسين.
 - زيادة قدرة الجامعة على العمل داخل السوق الإقليمي والعالمية.
 - البحث عن المصادر المتنوعة للدخل.
 - دعم البنية التحتية الجيدة للتدريب والبحوث بالجامعة.
 - تكوين فريق إداري كفء برؤية استراتيجية، وقادر على تنفيذها.
 - الاستعانة بعاملين مبدعين ومنتجين في العمل.
 - تقبل المخاطرة في تطبيق الأفكار الإبداعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦)، *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، مصر: الدار الجامعية.
٢. بنداري، ايمان محمد، "استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١١٠، ٢٠١٧م.
٣. بلالي، أحمد عبد الرحمن، "من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية"، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، عدد ١٩، ٢٠١٨، ص ص ٣٢-١٥.
٤. الجرجري، أحمد سليمان محمد، "دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والاهلية في إقليم كردستان"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد ٨، عدد ٣، ٢٠١٨م، ص ص ٣١-٥٦.
٥. الحكيم، توفيق احمد (٢٠١٣)، "دور المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك"، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
٦. حيدر، معالي فهمي، *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
٧. رؤوف، رعد عدنان (٢٠١٠)، "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي- بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى"، *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل*، العدد ٩٨ مجلد ٣٢، ص ص ٣١٧-٣٣٥.
٨. الزغبى، حسن على (٢٠٠٥)، *نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي*، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٣٧.
٩. السيد، اسماعيل محمد (٢٠٠٠)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، مصر: الدار الجامعية للنشر.
١٠. الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠)، *إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*، دمشق: دار رضا للنشر.
١١. الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، *الإدارة الاستراتيجية*، دمشق: دار الوفاء للطباعة والنشر.

١٢. طالب، علاء؛ والبناء، زينب (٢٠١٢)، *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*، ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

١٣. الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس (٢٠٠٩)، *تسويق الخدمات*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

١٤. عبود، نجم، (٢٠٠٣)، *إدارة الابتكار*، الأردن: دار وائل.

١٥. الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٣)، "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، *المجلة العربية للجودة وأفضل الممارسات والتميز*، العدد (١)، فبراير ٢٠١٣م، ص ٥٠-٨٤.

١٦. كيم وتشان ومابرغن (٢٠٠٦)، *"استراتيجية المحيط الأزرق - كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج أطار المنافسة"*، ترجمة جانبوت حافظ، دمشق: دار الفكر.

١٧. يحيوى، رزيقة (٢٠١٣). "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، *رسالة ماجستير*، جامعة المسيلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

18. Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0>.
19. Becker, H. (2008), "The Chaotic Blue Ocean", *Review of Business Research*, Vol.8, No.6.P.p. 125-131.
20. Ben Farley, (2007), "Blue Ocean Strategy ", *Harvard Business Review*, Vol. 11, No.9.
21. Clark & Bruce, (1999), "Marketing performance measures: history & interrelationship", *Journal of marketing management*, No. 15.
22. Dennis, M. and Lynch, R., (2016). "Is higher education ready for blue ocean strategies?" - University World News.[ONLINE] *Available at:* <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2015082513171120>. [Accessed 22 , February 2016.]
23. Elloumi, Fathi, (2004). *Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning*. Chapter 3, Athabasca University.

24. Fauziah abu Hasan, (2017), "Transformation Of Universities and The National Blue Ocean Strategy: A Case Study OF University Malaysia Terengganu", *Journal of Sustainability Science and Management*, Vol.12, No. 1, June 2017, P.p. 70-78.
25. Ghosn, Carlos (2006), *Blue Ocean Strategy*.
26. Hao Ma (2004), "Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option", *Management Decision* , Vol.42, No.7, P.p.907-924 .
27. Han, Jing, ProQuest, (2008), "Study on the premise and prospect", (*UMI Disseratations Publishing*), Wei. Hebei University (People's Republic of china).
28. Herlinah Baharuddin; Wahyul Amien Syafei and, Kodrat Iman Satoto(2013), "Joint Method Balanced Scorecard - Blue Ocean Strategy for Performance Evaluation Of Higher Education Institution In Indonesia Case Study Unpacti", International Conference on Information Systems for Business Competitiveness, (*ICISBC 2013*),P.p. 402-407.
29. Hill Charles W.L & Jones Gareth R.(2008), *Essentials of Strategic Management :An Integrated Approach* ,8th ed, New York: Houghton Mifflin Company.
30. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, *ANZMAC*, Christchurch, New Zealand.
31. Ibrahim Rawabdeh and et. al, (2012), "blue ocean strategy as a tool for Improving a company's marketing", *function the case of Jordan journal of business administration*, Vol.8, No.2.
32. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6 th,ed., Financial Times, New York :Prentice Hall.
33. Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education", *Education & Training*, Vol. 51, No. 8/9, P.p.769 – 780.
34. Kim W.Chan & Mauborgne, Rnee (,2005), *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business school Publishing.

35. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015), *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business, School Press.
36. Layton, Sarah (2009), *Blue Ocean Strategic Planning*.
37. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
38. Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence :Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." *AISHE Conference 2006*, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/>)
39. Ricardo Bragança (2016), "Blue Ocean Strategy For Higher Education", *International Conferences ITS*, ICEduTech and STE 2016.
40. Rob Sharkie, (2003), "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", *Journal of knowledge management*, Vol.7, No.1.
41. Tampubolon, P. D., (2001). *High school grades* "A New Paradigm of Higher Education Management Challenges facing the 21st Century". P.T GramediaPustakaUtama. Jakarta.
42. Yang, Kai (2009), *Voice of the customer: capture and analysis*, prentice – Hall, .Internet :.Layton , Sarah , Blue ocean strategic planning.
43. Yang, ching-chow (2011) "An integrated model of value creation based on the refined kano's model and blue ocean strategy". *Total quality Management & Business Excellence*, P.p.922-925.