



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط  
الأزرق (BOS)  
(دراسة ميدانية بجامعة سوهاج)**

**إعداد**

**د/ عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف**  
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية  
كلية التربية- جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ١٥ فبراير ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٨ مارس ٢٠٢٣ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.**

## مستخلص البحث

### مستخلص البحث باللغة العربية:

أدركت الجامعات المصرية أهمية تسويق البرامج والخدمات الجامعية المختلفة: البحثية والتدريبية والاستشارية بهدف ربط الجامعة بالمجتمع والاستفادة من الخبرات المتاحة لديها في النهوض بمؤسسات المجتمع المحلي حيث أصبح تسويق الخدمات الجامعية فلسفة جديدة تتبناها الجامعات في الوقت الحالي لتعزيز دورها في خدمة المجتمع وتنمية مواردها ودعم استقلاليتها والاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من التمويل الحكومي

ويهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج، وتقديم توصيات ومقترحات إجرائية لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (Bos) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي للوقوف تطوير الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، كما اعتمد على الاستبانة كأداة للتعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وكيفية تطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بهدف تقديم التوصيات والمقترحات الاجرائية اللازمة لتطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وأكد البحث اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة جداً على أنه يمكن لجامعة سوهاج استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والتنافسية بين الجامعات في تقديم الخدمات الجامعية في السوق المحلي من خلال ما قدمه البحث من توصيات ومقترحات لذلك

الكلمات المفتاحية: الخدمات الجامعية، تسويق الخدمات الجامعية، استراتيجية المحيط

الأزرق.

***Developing the Marketing of University Services in light of the Blue Ocean Strategy (BOS)***  
***(A Field Study at Sohag University)***

**Abstract**

Egyptian Universities have realized the Importance of Marketing various University Programs and Services: Research, Training and advisory, with the aim of linking the University with Society and benefiting from the Expertise available to it in the advancement of local Community institutions. Self-Financing more than Government Funding

The Current Research Aims to Identify the Reality of Marketing University Services at Sohag University, and to present Recommendations and Procedural Proposals for the Development of Marketing University Services in light of the Blue Ocean Strategy (Bos) from the point of view of the University Faculty Members.

The Research relied on the descriptive approach to determine the development of University Services in the light of the Blue Ocean Strategy (BOS), and it also relied on the questionnaire as a tool to identify the reality of marketing University Services at Sohag University and how to develop them in light of the Blue Ocean Strategy in order to provide recommendations and procedural proposals necessary for their development from the point of view of members of the board. University teaching.

The Research Confirmed the Agreement of the University Faculty Members with a very high Degree that Sohag University can use the Blue Ocean Strategy to achieve Excellence and Competitiveness among Universities in Providing University Services in the local Market through the Recommendations and Proposals Presented by the Research.

**Keywords:** University Services, University Services Marketing, Blue Ocean Strategy.

**مقدمة:**

تشهد الجامعات اليوم اهتماماً متزايداً في مجال تسويق الخدمات الجامعية باتباع كل ما هو جديد ومستحدث بهدف تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين والعمل على نيل رضاهم، والمساهمة في تطوير المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإبداع في المجتمع.

وفي ظل تطور توجهات الجامعة بصفة عامة في الكثير من دول العالم نحو دخول الأسواق الدولية وتنمية الطلب على خدماتها الجامعية (التعليمية والبحثية والاجتماعية) وزيادة التنافس الدولي لجذب الطلاب في الأسواق الدولية (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٨٥).

وتعد الجامعات محوراً أساسياً وفاعلاً في المجتمع لكونها الجهة التي تمدّه بالعلم والمعرفة في كافة المجالات والاختصاصات مما يستلزم ضرورة تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وتأهيلها نحو تحقيق الميزة التنافسية لها مع الجامعات الأخرى (الجرجري، الجميل، سعد، ٢٠١٨، ٤).

وفي ظل ما يمر به المجتمع المصري من تحديات؛ أصبح التعليم الجامعي يواجه العديد من المشكلات التي أدت إلى خروجه من التصنيفات العالمية للجامعات وجعلته في ذيل الترتيب؛ مما يستلزم تحقيق متطلبات التنافسية من: تعليم، وتدريب لمواكبة التغيرات السريعة المستمرة من: تكنولوجيا الاتصالات، وعولمة الاقتصاد، ومجتمعات المعرفة بهدف تمكينها من امتلاك الميزة التنافسية لخدماتها التعليمية والبحثية المقدمة للطلاب وحتى يمكنها من تحقيق التميز والقدرة على التنافسية وتحقيق الربحية.

وقد أدركت الجامعات المصرية أهمية التوجه التسويقي لخدماتها البحثية والتدريبية والاستشارية إيماناً منها بأن الجامعات لم تعد مجرد قنوات لتوصيل الخدمات التعليمية بل تحولت إلى مؤسسات متكاملة من حيث التخصصات والفروع المختلفة من المعرفة ومستوياتها والدور الذي تلعبه في النهوض بمؤسسات المجتمع المختلفة (داوود، ٢٠١٦، ٩٦). حيث أصبح تسويق البرامج والخدمات الجامعية هدفاً أساسياً من أهداف الجامعة للمحافظة على جودة مخرجاتها وفق الأسس الفلسفية والثقافية المتبعة في الجامعة مستخدمة في ذلك كل سبل التواصل عبر الموقع الرسمي للجامعة أو عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة (عياد، ٢٠٢٠، ٤٧٥).

كما لجأت الجامعات إلى البحث عن استراتيجيات حديثة لتحقيق التميز في المؤسسات المختلفة ومنها استراتيجية المحيط الأزرق التي تُعد من أحدث الاستراتيجيات التي تبحث عن التجديد والتغيير، وهي فرصة جديدة للبحث عن الأسواق التي لم يتم اكتشافها بعد، ولم تدخل إلى بيئة المنافسة لتتأى الجامعات بنفسها عن المنافسة المزدحمة بالمنافسين لتتجه إلى تكوين مساحة لا نزاع فيها بما يمنحها فرصة للتميز والعمل في بيئة تدعم الإبداع (Fauziah, 2017, 73)؛ ففي ظل كثرة الجامعات اتجهت العديد منها إلى البحث عن بيئة جديدة حتى تتأى بنفسها عن بيئة المنافسة ويمكنها تحقيق التفوق من خلال إيجاد منتجات ذات قيمة مبتكرة بأقل تكلفة (Becker, H, 2008, p.127).

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق وسيلة فاعلة للبعد عن المنافسة الشديدة وإيجاد مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، وبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملاحقة المنافسين وتقليدهم، لكونها تقوم على زيادة الطلب والهروب من المنافسة (Kim & Mauborgne, 2005, p.12). وهذا أيضاً ما أكدته دراسة فوزية (Fauziah, 2017p.73) من أن استخدام الجامعات لاستراتيجية المحيط الأزرق أدى إلى التحسن في أدائها وكفاءتها بشكل مستمر.

وفي الوقت الذي يُعد تسويق الخدمات الجامعية من أهداف الإدارة الجامعية لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة حيث تقدم الجامعات خدماتها الاستشارية المختلفة للشركات ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف ربط الجامعة بالمجتمع والاستفادة من الخبرات المتاحة لديها بما يعني أن تسويق الخدمات التعليمية فلسفة جديدة تتبناها الجامعات لتعزيز دورها في خدمة المجتمع وتنمية مواردها ودعم استقلاليتها والاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من التمويل الحكومي (داوود، ٢٠١٦، ٩٥-٩٦).

لاسيما بعدما أصبح التسويق الجامعي اتجاهاً عالمياً تأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم المتقدم عن طريق تصميم استراتيجيات تسويقية وبرامج بحثية وتعليمية وتدريبية ومعلوماتية للاستجابة إلى حاجات العملاء من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وجميع فئات المجتمع حيث يُعد مورد مالي يمكنه تحسين قدرة الجامعات التنافسية (محمد، ٢٠٢٠، ٢٣). وبهذا أصبح التسويق اليوم من أوجه النشاط الرئيسية للجامعات نتيجة للمتغيرات الجديدة في بيئة التعليم والتنمية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي مما يتطلب من

الجامعة جهد أكبر في تخطيط وتصميم برامجها وخدماتها وفقاً لتطورات العصر ومتطلبات سوق العمل لتضمن لنفسها النجاح والبقاء والنمو في سوق التعليم الجامعي (الإبراهيم، ٢٠١٢، ٣٦٦)

وتحرص الجامعة على تقديم العديد من الخدمات: البحثية والاستشارية والفنية للمجتمع المحلي، ورغم ما تذخر به من إمكانات إنتاجية وصناعية وطبية وتكنولوجية ورغم جودتها إلا أنها بحاجة إلى التسويق الجيد لتصل إلى جمهور المستفيدين (الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦). حيث يرى دياكونو وباندليشا (Diacoun & Pandelica, 2011, p.1) أن الخدمات التي تقدمها الجامعة هي في الأساس سلعة تحتاج إلى التسويق لترويجها بين المستفيدين من أفراد المجتمع.

وتعد جامعة سوهاج من الجامعات الرائدة في تنمية المجتمع المحلي والتي تقدم خدماتها للمجتمع والتي تحتاج إلى التسويق حتى تصل لكافة المستفيدين المحليين، ويعود بالنفع أيضاً على أعضاء هيئة التدريس ويحسن من دخولهم ويربط الجامعة بالمجتمع. فمما لا شك فيه أن تسويق الخدمات الجامعية يعود بالعديد من الفوائد على الجامعة من حيث تعزيز وضعها المالي وتحسين صورتها في المجتمع وتعزيز القدرة التنافسية لها مع الجامعات الأخرى، وبما يدعم دورها في خدمة المجتمع ويعمق مستوى المسؤولية المجتمعية لديها ويعود بالنفع على الجامعة وعلى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة من حيث رفع مستوى أداؤهم وتحسين دخولهم من خلال العائد المادي الذي يعود عليهم (الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦). وهذا يوضح أهمية العناية بتسويق الخدمات داخل جامعة سوهاج ومحاولة تعريف المجتمع المحيط بما لديها من إمكانات لتحقيق الربحية وتوفير موارد يمكنها ان تعود بالخير على الجانب التعليمي والخدمي بالجامعة.

### مشكلة البحث:

على الرغم من سعي الجامعة إلى تسويق خدماتها ومنتجاتها الجامعية بما يخدم المحيط الاجتماعي الذي تتواجد فيه بما يعود على المجتمع بالخير والنماء، وأصبح تسويق الخدمات الجامعية اتجاهاً عالمياً تتبناه غالبية الدول المتقدمة، حيث لجأت إلى اعتماد طرق جديدة في التسويق، وهذا ما نادت به الكثير من الدراسات ومنها دراسة (Ayder & Svetlana, 2016, 6026) من أن الجامعات مطالبة اليوم أكثر مما سبق بالعمل على

استثمار مواردها بأقصى طاقة ممكنة، وتطوير المهارات البشرية لأعضائها والعاملين بها واستحداث تخصصات جديدة تناسب متطلبات العصر والمستجدات الحديثة.

وتمتلك الجامعات العديد من الفرص التسويقية في المجال التعليمي والبحثي، والاستشاري، والخدمي، كما يجب ألا يقتصر دور الجامعة على تسويق السلع والخدمات ولكن يجب أن يمتد لتسويق الأفكار الجديدة والقضايا التي تنعكس إيجابياً على عمليات التنمية في المجتمع. وعلى الرغم من المحاولات التي تبذلها الجامعات المصرية في تسويق خدماتها إلا أن هناك مؤشرات دالة على وجود قصور في تسويق الخدمات التعليمية مما يحد من قدرتها على التمويل الذاتي حيث أكدت دراسة عثمان وآخرون (٢٠٢١، ١٣٤) أن العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية هامشية حيث يفضل أصحاب العمل التعامل مع خبرات الشركات الكبرى عن التعامل مع الجامعات، بالإضافة إلى غياب الثقافة التسويقية لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة واعتقادهم بأن المؤسسات الجامعية لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية، وغياب التخطيط الجيد لتسويق الخدمات الجامعية على مستوى الكليات المختلفة وقلة توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتسويق الخدمات الجامعية.

حيث أكدت دراسة بدروس (٢٠١٧، ٤٣١) أن هناك مؤشرات دالة على وجود قصور في عملية التسويق بالجامعات المصرية تظهر في ضعف خصائص ومهارات مخرجات منظومة التعليم الجامعي وعدم توافرها مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة، وهو ما يدل على ضعف التخطيط والتسويق بالجامعات المصرية، وضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية، كذلك يلاحظ أن الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ما زال تأثيرها محدوداً حيث يغلب عليه الدور الفردي في التعريف بالخدمات الجامعية، وأنها تفتقد إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها المختلفة مع احتياجات المجتمع ومشكلاته.

مما يحتاج إلى إعادة توجيه حيث تعمل المؤسسات الجامعية اليوم في بيئة سريعة ومتغيرة وفي ظل منافسة قوية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي حيث أصبح هناك ضرورة لتطوير وتحسين خدماتها وتمييزها للتمكن من المنافسة (Richardson, 2006, 3).

كما أكدت دراسة الموجي (٢٠٠٩، ٣) قلة وعي بعض القيادات الجامعية لأبعاد مسؤولية الجامعة تجاه خدمة المجتمع، والانفصال النسبي بين الجامعة وبين مؤسسات

المجتمع وقلّة الارتباط الكافي بين الأنشطة الجامعية وبين قضايا التنمية المحلية وخدمة المجتمع ارتباطاً كافياً؛ مما كان له انعكاساته الواضحة على كفاءة وجودة التعليم الجامعي وارتباطه بقضايا ومتطلبات التنمية المجتمعية.

وجامعة سوهاج كغيرها من الجامعات المصرية تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بوظائفها المختلفة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وفي تسويق خدماتها وتحقيق الاستفادة منها بسبب نقص الإمكانيات المتاحة لها ومعاناة الكادر التعليمي (الأساتذة) من ضعف الراتب مما يجعلهم يبحثون عن مصادر أخرى لتحسين الدخل وهذا بدوره ينعكس على العملية التعليمية وكفاءة الأساتذة ومستوى الجامعة وقدرتها التنافسية (الصوالحي، ٢٠١٩، ٣٠٦) مما يستدعي البحث عن فكر جديد لتطوير تسويق الخدمات الجامعية والتعريف بما تقدمه الجامعة من خدمات والبحث عن أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة المزدحمة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فيما يلي:

- ما الإطار النظري لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ما واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج؟
- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية اللازمة لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (Bos) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على الإطار النظري لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج.
- تقديم توصيات ومقترحات إجرائية لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (Bos) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.



**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في:

- يُعد البحث إضافة جديدة للمكتبة التربوية في ربط تسويق الخدمات الجامعية باستراتيجية المحيط الأزرق التي تقل الدراسات حولها في المجال التربوي.
- كونه يتناول موضوعاً حيويًا وهو تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.
- يسهم البحث في بناء إطار نظري في مجال تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في المجتمع المحلي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.
- قد تُسهم نتائج البحث في تحويل البحث العلمي في الجامعات المصرية لواقع تطبيقي داخل المجتمع مما يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تواجه عملية التنمية المحلية للمجتمع.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب الذي يساعد في التعرف على تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وكيفية تطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، كما اعتمد البحث على أداة الاستبانة التي يمكن من خلالها الوقوف على درجة الاختلاف بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مقترحات تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (Bos) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

**حدود البحث:**

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة سوهاج.
- الحدود البشرية: تم التطبيق على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في الكليات النظرية والعملية.
- الحدود المكانية: تم التطبيق على بعض الكليات النظرية والعملية بجامعة سوهاج.

- الحدود الزمنية: تم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

### مصطلحات البحث:

تمثلت المصطلحات الواردة بالبحث فيما يلي:

- أ- الخدمات الجامعية  
 - هي كل ما تقدمه الجامعة للمنتفعين المباشرين وغير المباشرين في البيئة المحيطة بالجامعة أولاً وللمواطن كمستهدف نهائي رغبة في رفعته وتطوره ونموه (محمد، صباح ٢٠٢٠، ١٥٦).
- ب- تسويق الخدمات الجامعية:  
 - تلك العملية التي يتم فيها تخطيط وتنفيذ وترويج ما تقدمه الجامعة من خدمات لأفراد المجتمع، حيث تتعرف الجامعة على احتياجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين من خدماتها ويتم تطويرها بما يتفق وهذه الخدمات بالشكل المناسب ومستوى الخدمة المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بما يؤدي إلى تمكين الجامعة من القيام بدورها في خدمة المجتمع (فرغلي، ٢٠١٠، ١١٣).
- هي العملية التي يتم من خلالها التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة والجهود، بداية من مرحلة إنتاج وتصميم الخدمة، مروراً بمرحلة الترويج والإعلان عنها وسعرها وصولاً إلى مرحلة التوزيع وتقديم الخدمة والرقابة عليها (داوود، ٢٠١٦، ١٠١).
- جميع الجهود والأعمال المتكاملة من تخطيط وتنظيم وتصميم وتنفيذ وتطوير الخدمات التعليمية بالجامعات في ضوء احتياجات ورغبات المستفيدين والطلاب، وتحديد سعرها وترويجها وتوزيعها ومتابعتها بهدف توصيل تلك الخدمات إلى فئات المستهدفة بالشكل الذي يحقق أهداف كل من الجامعة والجهات المستفيدة (داوود، ٢٠١٦، ١٠١).
- ج- استراتيجية المحيط الأزرق: Blue Ocean Strategy  
 - يراها (Rawabdeh, etal, 2012) هي نمط من التفكير الاستراتيجي يستهدف إنشاء أسواق وصناعات جديدة وعملاء جدد حيث تكون المنافسة غير ذات صلة.

- يراها مسلط وحويجي (٢٠٢١، ٢٦). بأنها إطار استراتيجي يقود الجامعات إلى التطوير المبني على سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات وتقليص جوانب القصور والأخطاء لديها وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية
  - ويعرفها عمر (٢٠١٧، ٥٤١) بأنها استراتيجية تتوجه للبحث عن المناطق المجهولة من السوق، أو المناطق التي لم تكتشف بعد ولم تلون باللون الأحمر لون المنافسة الدموية وتدفع بالمنظمات إلى البحث بعمق في الأسواق والتوغل في الأماكن غير المكتشفة للوصول إلى نقاط لم يصل إليها المنافسون من قبل.
  - ويعرفها (جرجنزي، ٢٠١٨، ٩) بأنها: فكر علمي جديد ينقل المؤسسة من المنافسة التقليدية إلى التنافس في المنطقة التي تهيمن عليها هذه المنظمة بدون صراعات.
- التعريف الاجرائي**

- يعرف الباحث تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق:
- هي العمل على تطوير تسويق جامعة سوهاج لما تقدمه من خدمات في المجتمع المحلي من خلال العمل على إيجاد مناطق جديدة غير مزدحمة بالمنافسين من خلال سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات وتقليص جوانب القصور والأخطاء لديها وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة والتوسع في الخدمات التعليمية والمجتمعية بهدف زيادة الموارد الذاتية للجامعة فيما يعود عليها بالنفع وتطوير منشآتها التعليمية وتحسين دخول العاملين بها.

### الدراسات السابقة:

يعرض الباحث الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت بعض الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تسويق الخدمات الجامعية:

دراسة الموجي (٢٠٠٩) التي هدفت للتعرف على الملامح المميزة للتعليم الجامعي في ضوء الفكر التسويقي والدور الذي يلعبه في الارتقاء بكفاءة التعليم الجامعي والتعرف على الاتجاهات والتجارب المعاصرة في تسويق الخدمات الجامعية والتعرف على واقع كلية التربية جامعة عين شمس في أدائها لتسويق الخدمات الجامعية وتقديم ملامح استراتيجية لتسويق

## الخدمات الجامعية بالكلية.

كما هدفت دراسة خان وماتالي (Khan & Matalay, 2009) للتعرف على تميز الخدمة المقدمة من الجامعة وأكدت ان الجامعة يمكنها أن تنافس بكفاءة في أسواقها وذلك بتميز خدماتها لضمان رضا عملائها وأن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن ان تساعد في تحسين دافعية العاملين وتنمية الولاء لديهم والوصول إلى الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع.

وكذلك هدفت دراسة فرغل (٢٠١٠) لمعالجة أوجه القصور الناتجة عن زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بإيجاد موارد تمويل ذاتي للجامعة عن طريق تسويق خدماتها وإعادة توجيه الطلب على الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية حيث تملك الجامعات المصرية العديد من الخدمات البحثية والاستشارية والتعليمية والتي بحاجة إلى التسويق والتصدي للمعوقات التي تواجه التسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية وأهمها ثقافة الفكر التسويقي لدى الجامعات وأعضاء هيئة التدريس وأكدت الدراسة أن الجامعات المصرية تمتلك فرص تنافسية عديدة على كافة المستويات الإقليمية والمحلية والعالمية ولكنها لم تستغل حتى الآن حيث تفتقد الجامعات المصرية للكفاءات الإدارية والتسويقية، وغياب الفكر التسويقي لدى الأساتذة الأكاديميين بسبب الاعتقادات الراسخة لديهم بأن المؤسسات الجامعية لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية، وأن العلاقة بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الجامعية بالهامشية حيث يفضل أصحاب الأعمال التعامل مع طاقات وخبرات الشركات العالمية.

في حين سعت دراسة عمرو (٢٠١٥) للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) ودورها في ابتكار القيمة للشركة والزيون للشركات السبعة العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين والحاصلة على وكالات عالمية من خلال استطلاع آراء العاملين فيها من المسؤولين والموظفين والتي أكدت فاعلية الاستراتيجية في تحقيق القيمة التسويقية للمؤسسات.

كما جاءت دراسة الحاوي وآخرين (٢٠١٧) للكشف عن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء، وتقديم تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية والعربية وأكدت الدراسة أن واقع الجامعة في تسويق خدماتها غير محقق.

وهدفت دراسة بدروس (٢٠١٧) للوقوف على مدى ملائمة بيئة الجامعات المصرية لممارسة التسويق كوظيفة إدارية يمكن أن تمارسها في المستقبل وتضاف إلى قائمة الوظائف المطلوبة منها وتقديم سيناريو مقترح لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية، وأكدت الدراسة وجود قصور في عملية التسويق بالجامعات المصرية، وضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية، ومحدودية تأثير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات حيث يغلب عليها الدور الفردي في التعريف بالخدمات الجامعية، وأنها تفتقد إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها المختلفة مع احتياجات المجتمع ومشكلاته.

كما هدفت دراسة فرغل (٢٠١٨) إلى الوصول بالخدمات التعليمية بالجامعات المصرية إلى مستوى العالمية لتستطيع الوقوف على قدم المساواة في التنافسية مع جامعات الدول المتقدمة، والحصول على مخرجات من العمليات التعليمية تتوافق مع متطلبات سوق العمل مما يؤدي لتدعيم تنافسية التعليم وزيادة الطلب عليه، ومن نتائجها: تردى المكانة للجامعات المصرية وذلك ما أكدته التصنيفات العالمية الأخيرة. وجود أزمات وتحديات تعوق القدرة على المنافسة على المستوى العالمي، وعجز الجامعات المصرية عن تلبية المتطلبات التي تفرضها المعايير والمؤشرات للتصنيفات العالمية مما كان له الأثر على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

كذلك سعت دراسة محمد (٢٠٢٠) للتعرف على واقع التسويق الجامعي في تحقيق الخدمات التعليمية في كلية الإدارة والاقتصاد، ومعرفة العلاقة بين التسويق الجامعي ومتطلبات تطبيق نظام تسويق الخدمات التعليمية وعلاقته بمتطلبات سوق العمل والوقوف على الأساليب التي يستعملها التسويق الجامعي في تفعيل نظام الخدمات التعليمية في الكليات، والكشف عن معوقاتها وكشفت الدراسة عن قلة سعي الجامعات والكليات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات وورش العمل المحلية والإقليمية والعالمية في الترويج للتسويق الجامعي من حيث ثقافة التسويق الجامعي والاستفادة منه في تحسين الخدمات التعليمية.

وهدفت دراسة الثبيتي (٢٠٢٠) إلى معرفة دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا من خلال الوقوف على آراء خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات السعودية وأكدت تطبيق برامج الدراسات العليا لاستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة مجتمعة بهدف تحقيق الميزة

التنافسية، وأكدت كذلك عن وجود قصور في تقديم البرامج الأكاديمية الجديدة وغير المسبوقة من قبل المنافسين وقلة انتهاج طرق إبداعية لإقناع عملائها للاتحاق ببرامجها مما يحقق الميزة التنافسية لها.

كما سعت دراسة عمر (٢٠٢١) لعرض أهم ملامح تسويق الخدمات الجامعية وبعض الخبرات الدولية في هذا المجال ورصد واقع تسويق الخدمات الجامعية كمدخل لتطوير القدرات التنافسية للجامعات في مصر، والكشف عن بعض التحديات التي تواجه تسويق الخدمات الجامعية والتي أكدت على أن تسويق الخدمات التعليمية يتوافر بدرجة متوسطة بالجامعات المصرية، ووجود العديد من التحديات التي تواجه تسويق الخدمات التعليمية.

### ثانياً: دراسات تناولت المحيط الأزرق

هدفت دراسة كيم، ويانج (Kim, etal, 2008) للمقارنة بين استراتيجية CJ-GLS للأنظمة اللوجيستية الخارجية مقارنة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق في فعالية كل منهما في استكشاف مساحة السوق الجديدة غير المتنازع عليها، حيث أثبتت استراتيجية المحيط الأزرق فعاليتها مقارنة بها وتوفيرها لبيئة جيدة بعيدة عن المنافسة. وكذلك دراسة ريكاردو (Ricardo, 2016) للتعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي وأكدت أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تطبق في الجامعات لا سيما للمهاجرين الراغبين في التعليم الجامعي للتعرف على المقابل المادي للخدمات التعليمية من أجل التحاقهم بالجامعات المختلفة.

في حين سعت دراسة البياتي، وسعيد (٢٠١٦) إلى معرفة تأثير المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في وجود تلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، كما أظهر البحث إن التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤدي إلى تحقيق المصرف المبحوث لميزة تنافسية.

في حين هدفت دراسة عمر (٢٠١٧) لاختبار العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد على مصفوفة (الزيادة، الاستبعاد، الابتكار، التقليص)، وتنمية الإبداع في المنظمة وكيفية تطبيقها في السوق المصري وأكدت الدراسة لجوء بعض المنشآت لتطبيق

بعض جوانب استراتيجية المحيط الأزرق رغم كونها لا تطبقها صراحة مما ينعكس إيجاباً على التميز التنافسي لها.

بينما سعت دراسة كاريلو (Carrillo, et al., 2018) للتعرف على استراتيجية المحيط الأزرق في القطاع التعليمي في بلجيكا واعتباره أداة إرشادية للمعلمين لتسهيل دمج الألعاب الرقمية في الصف، حيث يجد المعلمون صعوبة في اختيار الألعاب التعليمية الجيدة، ومعرفة كيف يمكنهم دمج هذه الألعاب في أنشطة التعلم في الفصل لتحسين التعلم لجميع الطلاب، ومجابهة جود مواقع الويب للمنافسين فيما يتعلق بالألعاب التعلم حيث استُخدمت استراتيجية المحيط الأزرق لتحليل المنافسين وخلق مساحة سوق غير متنازع عليها لدعم احتياجات المعلمين.

في حين جاءت دراسة بلالي (٢٠١٨) للكشف عن الثابت والمتغير في ظل تطور استراتيجية المحيط الأزرق بدءاً من تبلورها في ستينات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد في شكل نموذج SWOT القائم على مقابلة أبعاد التشخيص الداخلي للمؤسسة مع الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، والمرتکز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمؤسسة، مروراً بمقاربات الموارد والكفاءات، ووصولاً إلى مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق التي يرى فيها أصحابها بديلاً يشكل قطعة جوهرية مع النماذج السابقة يقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجيتها، كما تسعى الدراسة للكشف عن الأسباب الكامنة وراء ذلك.

وكذلك دراسة عبد الحليم (٢٠١٨) للكشف عن أثر استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من خلال تحقيق الأهداف التالية: التعرف على وواقع تطبيقها وبيان مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة وتوصلت إلى إمكانية تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية التي تعتبر ركيزة أساسية في مجال الأعمال على مؤسسات التعليم العالي ويتحقق التنافس في مؤسسات التعليم العالي عندما يكون لديها ارتباط قوي بين مواردها والبنية المعرفية عند العاملين بها وجميع أصحاب المصلحة.

بينما هدفت دراسة حورياتي (Hurriyati, et al, 2019) إلى البحث في

الاستراتيجيات المبتكرة والإبداعية باستخدام مدخل استراتيجية المحيط الأزرق الذي يخلق مساحات سوق جديدة بدون منافسين، حيث تسعى جامعة إندونيسيا للتعليم إلى وضع المؤسسة في مكانة فعالة وكفاءة ومساءلة، للحصول على عمل فعال ومؤثر نحو الاستراتيجيات البديلة، التي تكون قادرة بشكل جذري على تعظيم الفرص الموجودة، وفي نفس الوقت تقليل المخاطر لتحقيق أفضل الأهداف والغايات وإفادة نفسها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تبني نماذج استراتيجية مبتكرة، من خلال نموذج يمكن دمج وتطبيقه لقياس القدرة التنافسية للمنظمات التعليمية من خلال الأنشطة الأكاديمية وتشجيع جودة التعليم ككل وبشكل مستدام.

وجاءت دراسة نامبوديري وآخرون (Namboodiri, etal, 2019) للوقوف على تطبيقات استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في مختلف مجالات الصناعة، حيث أكدت ضرورة تطبيقها داخل المؤسسات والمنظمات لضمان نجاحها. كما هدفت دراسة رحمان وسابرينا (Rahman& Sabbrina, 2019) للتعرف على تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي وفتح أسواق جديدة بعيدة عن الصراعات، والتي أكدت فعالية الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي.

في حين هدفت دراسة محمد (٢٠١٩) للوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول اليقظة التنافسية بالجامعة ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وأكدت الدراسة ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى الجامعة ووضعت الدراسة آليات مقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

كذلك سعت دراسة حمد (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة 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 (٢٠١٣٥)، كما جاءت في المرتبة الثانية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٠٥)، وأن دور استراتيجية المحيط



الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥) ويؤثر بنسبة (٥٧%) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى.

وهدفت دراسة محمد (٢٠٢٠) للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة من أجل الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بالجامعة للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط ومعوقات تطويره، وتوصلت إلى عدة نتائج منها انخفاض مستوى الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية وتأكيد العينة لأهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير الأداء الإداري. كما هدفت دراسة حمد (٢٠٢٠) للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط ووضع تصوراً مقترحاً لتفعيل أبعادها واستخدام البحث استبانة للتعرف على واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط والتي أكدت تطبيقهما بدرجة متوسطة وتقديم تصور مقترح لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

في حين هدفت دراسة مراد وإلياس (٢٠٢٠) إلى الإحاطة بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وتوضيح مختلف مراحل وخطوات تبنيتها وتطبيقها في منظمات الأعمال كاستراتيجية تنافسية حديثة، وهذا من خلال دراسة تجربة سلسلة فنادق CitizenM في تبنى هذه الاستراتيجية، وأظهرت النتائج أن سلسلة فنادق قامت بتبني الاستراتيجية مما سمح لها بفتح مساحة سوقية جديدة بإيجاد طلب جديد عن طريق ابتكار قيمة جديدة للعملاء وتحقيق توسع ونمو مريح.

وسعت دراسة مسلط وحويجي (٢٠٢١) إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة على عينة بلغت (٧٨١) عضواً لجمع البيانات، وأكدت الدراسة وجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطبيق الاستراتيجية.

وهدفت دراسة ريبوح ومائل (Rebbouh, Manel, 2021) لتسليط الضوء على

بعض الانشغالات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق إلى جانب عرض تجارب شركات في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق باعتباره اقتراح لمنافذ جديدة للمؤسسات بعيداً عن المنافسة بما يدعو إلى الاعتماد على الابتكار عند خلق القيمة للزبون.

وجاءت دراسة عبد الله (٢٠٢١) للتعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأهم مبادئها وأهميتها والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية والتي تحد من تحقيق الميزة التنافسية وتوصلت إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- يمكن للباحث الاستفادة من الدراسات في الإطار النظري للبحث في مجال تسويق الخدمات الجامعية، وأوجه القصور في تسويق الخدمات الجامعية ببعض الجامعات.
- يمكن للباحث الاستفادة من الدراسات السابقة في إمكانية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتحسين أدائها وتمكينها من البحث عن أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة الشرسة والبحث عن أسواق جديدة تبرز من خلالها ويمكنها تحقيق ربحية أعلى وتسويق لخدماتها بصورة أفضل.

## الإطار النظري

### تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

أولاً: تسويق الخدمات الجامعية:

التعليم الجامعي هو قاطرة التنمية لأي مجتمع لذلك تحرص الجامعات على المشاركة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع من خلال ما تقوم به من دور في تنمية رأس المال البشري من خلال إعداد وتأهيل الكوادر اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة، واستغلال إمكاناتها المادية والبشرية وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره.

فهي تمتلك العديد من الإمكانيات والمقومات الكبيرة من كوادر أكاديمية ذات خبرات متنوعة وأفكار خلاقة فضلاً عن توفر البنية التحتية والخبرة الإدارية الواسعة وغيرها من الإمكانيات والتي يمكنها من مواكبة متطلبات العصر وتغيرات المجتمع من خلال تقديم

المنتجات المعرفية والخدمات المتنوعة (المطيري، ٢٠٠٧، ١٤٩).

لذلك شهدت الفترات الأخيرة اهتماماً ملحوظاً من قبل الجامعات بأهمية التسويق؛ حيث أصبح التسويق الجامعي وسيلة مهمة في تحقيق أهداف الجامعة عن طريق تقديم الخدمات لعملائها من مؤسسات المجتمع المختلفة مما يسهم في زيادة أرباحها واشباع حاجات الأسواق المستهدفة وزيادة حجم النشاط الاقتصادي وكذلك بهدف تلبية رغبات واحتياجات العملاء على اختلافهم ونوعياتهم سواء كانوا طلاباً أو أولياء أمور أو أعضاء هيئة التدريس أو من فئات المجتمع المختلفة (محمد، ٢٠٢٠، ٢٣).

ومن ذلك الأخذ بمفهوم التسويق لما تمارسه من أنشطة واستراتيجيات إيماناً منها بأهمية الثورة التسويقية وكونها أحد مفاتيح التجديد والتطوير للتميز خلال القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح التسويق الجامعي اتجاهاً عالمياً تأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم المتقدم عن طريق تصميم استراتيجيات تسويقية وبرامج بحثية وتعليمية وتدريبية ومعلوماتية للاستجابة لحاجات العملاء في المجتمع (محمد، ٢٠٢٠، ٢٣).

والبحث عن موارد جديدة للجامعة تمكّنها من الإنفاق على البحث العلمي وعلى تطوير الخدمات التعليمية بها، ويتطلب نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها إتباع سياسة تسويقية ناجحة ذات بعدين، أحدهما تربوي وآخر اقتصادي، وتلتزم بتوفير الجوانب والأسس والمعايير التربوية التي تضمن إنتاج أفضل مخرج، وجذب أفضل العناصر للمؤسسة الجامعية، بهدف الانتقال من الناحية النظرية إلى الناحية التطبيقية والعملية لخدمة المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه وبهدف إيجاد موارد جديدة تمكّنها من تطوير العملية التعليمية بها وجذب عدد أكبر من الطلاب المحليين والدوليين والمساهمة في تنمية وخدمة المجتمع المحلي وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

١ - مفهوم تسويق الخدمات الجامعية:

أ - تعريف الخدمات الجامعية:

تعرف بانها:

- الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى جانب الخدمة التعليمية وتتضمن خدمات (السكن، المواصلات، خدمات الوافدين، المكتبات، الخدمات الصحية والتأمين، المطاعم، الخدمات المصرفية، الإرشاد الطلابي، الأنشطة الرياضية والثقافية، خدمات الطباعة

## والنسخ والتصوير (عثمان وآخرون، ٢٠٢١، ١٣٤)

## ب- تعريف تسويق الخدمات الجامعية

يُعرف بأنه:

- تلك العملية التي يتم فيها تخطيط وتنفيذ وترويج ما تقدمه الجامعة من خدمات لأفراد المجتمع، حيث تتعرف الجامعة على احتياجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين من خدماتها ويتم تطويرها بما يتفق وهذه الخدمات بالشكل المناسب ومستوى الخدمة المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بما يؤدي إلى تمكين الجامعة من القيام بدورها في خدمة المجتمع (فرغلي، ٢٠١٠، ١١٣)
- مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يشترك فيها العاملون في الجامعة ضمن علاقة إيجابية متبادلة مع الطلبة وباقي فئات المجتمع المستفيدة بهدف تحقيق منافع متبادلة (الضمر، والشمايلة، ٢٠٠٧، ٣٠٣)
- التسويق عملية إدارية تتضمن عدة مراحل تقوم فيها الجامعة بتحليل السوق لتحصل على المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملية التخطيط ثم يلي ذلك وضع استراتيجية على مستوى الجامعة ككل ثم تترجم هذه الخطط بعد ذلك إلى خطط تسويق وخطط أخرى لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها الجامعة (العتيبي، ٢٠١٥، ١٥٣).
- وبذلك فإن عملية تسويق الخدمات الجامعية عملية مهمة يجب أن تلقى اهتماماً من قبل القائمين على الجامعة وأن يتم تبني فكر جديد لها للوصول بالخدمات التي يمكن للجامعة تقديمها إلى المجتمع المحلي وتعريف المستفيدين بها.

## ٢ - أهداف تسويق الخدمات الجامعية

- يهدف تسويق الخدمات الجامعية إلى وتمثل أهم أهداف التسويق الجامعي في: (Bartlett & Fischer, 2013) (لاشين، ٢٠١٨) (الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦)
- ربط الجامعة بالمجتمع بمجتمعها والوصول إليه، وبيان قدرتها على المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية من خلال ما تقدمه من خدمات في مختلف القطاعات التي يحتاجها أفراد المجتمع ومؤسساته
- رفع كفاءة الجامعة وتحسين عوائدها المادية بما يمكنها من تطوير نفسها.
- تمكين الجامعة من تحديد موقعها التنافسي بين المؤسسات المناظرة محلياً وعالمياً.

- تطوير المهارات الإدارية والفنية في مجال التسويق.
- تعزيز الصورة الإيجابية للجامعة واستقطاب أفضل العناصر والكفاءات في مجال التدريس والجهاز الإداري.
- توطيد العلاقة مع المجتمع المحيط بالجامعة والعمل على تنميته وحل مشكلاته.
- وبهذا يتضح أن الهدف من تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج هو تفعيل مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية للمجتمع السوهاجي وتحقيق التميز بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية وتحسين الصورة الإيجابية لها داخل المجتمع.

### ٣ - فوائد تسويق الخدمات الجامعية

تتمثل أهمية تسويق الخدمات الجامعية في:

- كونها تعد مصدر من مصادر التمويل الإضافية للجامعة واللازمة للارتقاء بكفاءة التعليم الجامعي الأمر الذي يدعم استقلالية الجامعات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأداء الأدوار المنوطة بها (الموجي، ٢٠٠٩، ٥).
- تعمل على تعزيز وظيفة الجامعة في مجال خدمة المجتمع (معيتيق، ٢٠١٩، ٦٠٢).
- تُعد وسيلة للانفتاح على السوق العالمية لإجراء التبادلات التدريسية والبحثية والخدمات مما يُسهم في بقاءها وتحسين خدماتها (معيتيق، ٢٠١٩، ٦٠٢).
- يعمل على تحسين المركز التنافسي للجامعة وزيادة الإيرادات وضمان النمو والتوسع في الخدمات وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية والحصول على أكبر قدر من الإنفاق (معيتيق، ٢٠١٩، ٦٠٢).
- وبهذا يتضح أن ضرورة إدراك القائمين على إدارة الجامعة بسوهاج فوائد تسويق الخدمات الجامعية لكونها تعود بالنفع على الجامعة وعلى العاملين بها لاسيما في الجانب المادي الذي يمكنها من تطوير مؤسساتها التعليمية وقدرتها التنافسية.

### ٤ - مبررات التوجه التسويقي للجامعات:

- تمر الجامعات اليوم بالعديد من التغيرات التي تفرض عليها ضرورة إعادة هيكلة نفسها لكي تتوافق مع احتياجات المجتمع ومتطلبات أفرادهم وتطلعاتهم،
- دفعت البيئة الاجتماعية المتغيرة والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتنافسية العالية

والتحديات الكثيرة المتلاحقة الجامعات إلى أن تكون موجهة نحو السوق من خلال تقديم خدمات تعليمية وغير تعليمية على مستوى عالي من الجودة وتكوين صورة وسمعة جيدة في المحيط الاجتماعي والاحتفاظ بمكانة تنافسية كبيرة، وضمان مصادر تمويل دائمة ومستمرة مما دفعها للبحث عن استراتيجيات تسويقية جديدة (Alexa et al, 2012: 1-2)

- التغييرات العالمية وتطور الأسواق التعليمية العالمية وانخفاض معدلات التمويل الحكومي للجامعات في السنوات الأخيرة ودفعها نحو البحث عن مصادر تمويل أخرى (Abdullah, 2006: 32)

- إدخال آليات السوق إلى التعليم العالي في ظل التطورات المعاصرة للحفاظ على الجودة وتحسينها وفي ظل ربط تسويق التعليم الجامعي بالعلامة وظهور اقتصاد المعرفة والبحث عن إنتاج خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى وهي بدورها تتوقف على توفر المعرفة وبالتحديد المعرفة العلمية والتكنولوجية وعلى الابتكار (بارنيت، ٢٠٠٩، ٤٥-٤٦).

- في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أصبحت الجامعات اليوم تبحث عن موارد جديدة للتمويل بدلاً من الاعتماد الكلي على الحكومة حيث أصبح على الجامعة أن تجد مصادر تمويل ذاتية بدلاً عن التمويل الرسمي من خلال ما تقدمه من خدمات تعود عليها بالريح والمردود المالي فيما يعد مصدراً متجدداً للتمويل بما يمكنها من النمو والتطور وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها فضلاً عن تعزيز دورها في خدمة مجتمعها وتلبية احتياجاته ومتطلباته (الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦).

- انفتاح الجامعة على مؤسسات العمل من خلال توجيه المشاريع البحثية لخدمة مؤسسات العمل وحل مشاكلها، وربط سياسة البحث العلمي في الجامعة بمتطلبات قطاع الإنتاج.

- أصبح تسويق التعليم في الوقت الحالي مهم لجلب التمويل والموارد المالية وتعزيز صورة المؤسسة التعليمية ووعي الجمهور حيث أصبح تسويق الخدمات الجامعية اتجاهاً عالمياً تأخذ به العديد من الجامعات في الدول المتقدمة مما ساعد على رفع مستوى الأداء الجامعي فيما يرتبط بخدمة المجتمع وتزويد الجامعة بموارد إضافية

- تساعد في التغلب على نقص التمويل الحكومي لها (بدروس، ٢٠١٧، ٤٣٠).
- أن توافر العديد من الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لمجتمعها المحلي وجودة تلك الخدمات وتميزها ليس كافياً، حيث أنه بحاجة إلى عملية تسويق جيد حتى تصل إلى جمهور المستفيدين من تلك الخدمات من خلال الترويج الواسع لما تمتلكه الجامعة من خبرات بحثية واستشارية وفنية وما تذخر به من إمكانات إنتاجية وصناعية وطبية وتكنولوجية، يمكن استغلالها في صورة خدمات ملموسة على درجة عالية من الجودة يستفيد منها المجتمع الخارجي، بما يعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف (الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦).
  - اعتبار الجامعة بيت خبرة في المجتمع مما يستوجب ضرورة المشاركة في عملية الإنتاج وإجراء البحوث المرتبطة به وتقديم الاستشارات الفنية المختلفة.
  - المنافسة الشديدة من قبل الجامعات وغيرها من المؤسسات التي تقدم الخدمات نفسها مما يستوجب التسويق الجيد لما تقدمه الجامعة من خدمات بما يدعم قدرتها التنافسية في أسواق الخدمات الجامعية.
  - تمكين الجامعات من البقاء والمنافسة من خلال تبني استراتيجيات تسويقية جديدة وناجحة والعمل بشكل احترافي في السوق المحلي والعالمي (Nadir, 2006: 126)
  - تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس في الواقع المحلي للمجتمع وتحليل المشكلات القائمة به وتقديم الحلول لها بصورة إبداعية مما يرفع من قيمة البحث العلمي وتطبيق نتائجه العملية.
  - المنافسة الشديدة التي تفرض على الجامعات تقديم خدمات ذات جودة عالية تمكنها من مواجهة المنافسين من مقدمي نفس الخدمات من الجهات الأخرى مما اضطر الجامعات أن تبحث عن الأساليب التسويقية الحديثة لضمان الترويج لما تقدمه من خدمات (Nadiri, 2006: 126).
  - ازدياد السوق المحلي وشدة المنافسة مما دفع الجامعة إلى ضرورة البحث عن مساحة لا نزاع فيها بما يمنحها فرصة للتميز والعمل في بيئة تدعم الإبداع (Fauziah Abu Hasan, 2017, 73).

- الرغبة من قبل الجامعات في إيجاد محيطات زرقاء في مجالات خالية من التصارع حولها وأن تنأى بنفسها عن بيئة المنافسة وتحقيق التفوق من خلال إيجاد منتجات ذات قيمة مبتكرة بأقل تكلفة (Becker, H, 2008, 127).
- وبهذا تتضح مبررات تسويق الخدمات الجامعية في ظل تنامي المنافسة وشدتها مما جعل البحث عن أسواق خالية من المنافسة أمر ضروري حتى تتمكن الجامعة من التفوق وتقديم خدماتها للمجتمع بصورة مميزة ومبدعة بما يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع.
- ٥- أهمية تسويق الخدمات الجامعية
- تبرز أهمية تسويق الخدمات الجامعية فيما يلي: (الزكي، ٢٠١٧، ٦٥٧) (فايد، ٢٠٠١، ٣٨٦) (سليمان، ٢٠١٩، ٣٢١) (بدروس، ٢٠١٧، ٤٨٥) (الحاوري وآخرون، ٢٠١٧، ٧٨)
- يساعد الجامعة على تأدية وظيفتها في خدمة المجتمع والارتقاء بمستوى كفاءة الخريجين بما يحقق أرباحاً للجامعات ويؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الجامعية مما ينتج عنه حاجة إلى تشغيل أيدي عاملة جديدة مما يسهم في خفض معدلات البطالة في المجتمع.
- يساعد في مواجهة بعض التحديات التي تواجه الجامعات وجذب موارد ذاتية للجامعة تساعدها في القيام بوظائفها المختلفة.
- يمكن من توفير موارد ذاتية تساعد في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه الجامعات والتي تتمثل في ضغط الأعداد المتزايدة من الطلاب والنقص في الإمكانيات المادية والبشرية وافتقار المعامل والتجهيزات الحديثة مما يؤدي إلى تناقص فرص الطلاب في التدريب والتأهيل.
- تحقيق الاستقلال الجامعي أي حق الجامعة في اتخاذ القرارات الخاصة بشئونها الأكاديمية والإدارية والمالية دون رقابة خارجية عليها من خارج الجامعة خاصة القوى السياسية.
- تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس من خلال دعم الدراسة العلمية بالميدانية حتى تتمكن من تقديم حلول لمشكلات مجتمعها واستكمال حلقات البحث العلمي ورفع قيمة البحث العلمي وتطبيق نتائج البحوث في الواقع الميداني.



- تحقيق التكامل والاندماج بين وظائف الجامعة في التدريس والبحث وخدمة المجتمع والاستفادة من ذلك في كافة مواقع الإنتاج.
  - زيادة الطلب على الخدمات الجامعية مما ينتج عنه تشغيل الخريجين وخفض معدلات البطالة في المجتمع والتخفيف منها.
  - تحقيق متطلبات التنمية الوطنية بما يعود بالفائدة على المجتمع وزيادة الدخل القومي والنتائج المحلي. يسهم تسويق الخدمات الجامعية في تحسين الاختراع والابداع والابتكار في المنتجات والخدمات الجامعية مما يساعد على حل المشكلات البيئية.
  - تعزيز الوضع المالي للجامعة مما يسهم في التغلب على المشكلات التي تقلل من المستوى الأكاديمي للجامعة نتيجة نقص الإمكانيات المادية والبشرية وافتقار المعامل إلى التجهيزات الحديثة مما يؤدي إلى تناقص فرص الطلاب في التدريب والتأهيل وبهذا تتمكن من إجراء عملية التطوير والتحسين في الخدمات الجامعية.
  - تحسين صورتها في المجتمع وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة بها في مختلف المجالات الاستشارية والبحثية والتدريبية حتى تتمكن الجامعة من المشاركة بفاعلية في التنمية الشاملة للمجتمع.
  - تحسين الثقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وتفعيل دور الوحدات والمراكز الخاصة بالجامعة وتعميق المسؤولية المجتمعية تجاه تطوير المجتمع المحلي والعالم.
  - دعم أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ورفع مستوى أدائهم وتحسين دخولهم المادية مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية بالجامعة.
- وبهذا تتضح أهمية تسويق الخدمات الجامعية في الوقت الحالي لكونه وسيلة فاعلة في البحث عن موارد جديدة للجامعة يمكنها من تطوير خدماتها التعليمية ودعم العاملين بها، وتفعيل المشاركة المجتمعية الفاعلة مع المجتمع المحلي بما يحقق التنمية المجتمعية المستدامة.

**ثانياً: تصنيف الخدمات الجامعية:**

- يمكن تصنيف الخدمات الجامعية على أساس وظيفي إلى: (عثمان وآخرون، ٢٠٢١، ١٥٧) (داوود، ٢٠١٦، ١٦٠) (محمد، صباح ٢٠٢٠، ١٥٦)
- الخدمات الاستشارية: تكون عن طريق التعاقد مع الأساتذة أو مع بعض الوحدات ذات الطابع الخاص على اعتبار أنها بيوت خبرة لديها كفاءات علمية وعملية متميزة مثل: خدمات الاستشارات الهندسية وإعداد التصميمات والاستشارات الزراعية والإدارية وغيرها.
  - خدمات الأبحاث التعاقدية: وهي تلك التي تطلبها الجهات المهتمة بالبحث العلمي سواء أكانت جهات محلية أو أجنبية وتتناول جميع المجالات والتخصصات في مجال الدراسات الإنسانية أو الفيزيائية أو نظيرتها المتصلة بالعلوم الأساسية والتطبيقية.
  - خدمات المعونة الفنية والخدمات الإرشادية المتعلقة بنقل التكنولوجيا وتتركز في الجوانب الإدارية والهندسية والزراعية والصناعية وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والإدارة في كل الوحدات الإنتاجية والتسويقية.
  - الخدمات التدريبية: لتنمية المهارات البشرية أو إكساب مهارات جديدة للعاملين في مختلف المواقع الإنتاجية وفي مختلف التخصصات.
  - خدمات استشارة الرأي العام: من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل حول بعض القضايا المطلوب خلق رأي عام مساند لها أو التعرف على كل ما هو جديد في المجالات المختلفة.
  - خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص: مثل خدمات المستشفى الجامعي وبعض الوحدات الإنتاجية بكليات الزراعة والهندسة ومطبعة الجامعة وخدمات الضيافة والفندقة بكليات السياحة وبالمدن الجامعية.
- وبهذا تتضح تنوع الخدمات الجامعية التي يمكن للجامعة تقديمها لأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي والتي تعاني قلة التسويق لها؛ مما يجعل الكثيرين من أفراد المجتمع غير ملمين بها مما يستدعي ضرورة العمل على التسويق الجيد لها.

ثالثاً: تسويق خدمات المراكز والوحدات الخاصة بجامعة سوهاج لتنمية وتطوير المجتمع: من خلال مراجعة موقع الجامعة والمراكز والوحدات الموجودة بالجامعة والتي يبلغ عددها (١١) مركزاً و(٤) وحدات ذات طابع خاص يمكن لجامعة سوهاج تقديم العديد من الخدمات للمجتمع المحلي سواء للهيئات أو الأفراد والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- المراكز ذات الطابع الخاص:

يوجد بالجامعة أربع وحدات تقديم خدماتها للمجتمع المحلي على النحو التالي:

- ١- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس
- يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
  - تحسين القدرات المؤسسية والمهنية وتنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالمحافظة في القطاعات المختلفة.
  - تنميته وتحديث القدرات القيادية للقيادات الأكاديمية والإدارية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح.
  - تطوير وتنميته المهارات الأكاديمية والإدارية لقيادات المجتمع المحلي والمؤسسات الخدمية.
  - تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات المجتمع المحلي التي تحقق استمرارية عمله التطوير.
  - تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة لأعضاء المؤسسات الخدمية.
  - تنمية القدرات المهنية لأعضاء المؤسسات الخدمية بشكل يدعم التطوير في هذه المؤسسات.
  - التنمية المستدامة للمدربين بالمراكز الخارجية بعمل دورات تدريبية لآخر المستجدين المحلية والإقليمية والدولية.
- ٢- مركز القياس والتقويم.

يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:

- تقديم خدماته للعاملين بمجال التربية والتعليم بالمحافظة من خلال الارتقاء باستراتيجيات التقويم الطلابي للعملية التعليمية بما يساعد علي تجنب السلبيات وتعزيز الايجابيات للوصول إلي جودة واعتماد نظم التقويم بالمحافظة.

- وضع نظام متكامل لتقويم الطلاب والامتحانات وخلق وعي إيجابي بين العاملين بقطاعات التعليم المختلفة تجاه نظم التقويم المعترف بها دولياً.
- ٣- مركز التدريب علي نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP SOHAG) يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
  - تدريب العاملين بمختلف الهيئات الخدمية والخاصة على نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمكينهم من المهارات اللازمة.
- ٤- مركز النشر العلمي يُقدم المركز خدماته لأفراد المجتمع الخارجي من خلال:
  - إجراء كافة عمليات التأهيل العلمي والفني والتقني للمجلات العلمية والمحلية الخاصة مما يساهم في تحويلها الى مجلات إقليمية ودولية لها قدرة على المنافسة مع مثيلاتها في ذات التخصص من خلال تنفيذ العديد من الاجراءات على الجوانب الفنية والتقنية وتدعيم هيئات التحرير الخاصة بكل منها.
  - المساعدة في اعداد واقامة المؤتمرات المحلية والدولية المتخصصة التي تنظمها الهيئات المحلية بالمحافظة.
  - تبادل المنشورات والمطبوعات العلمية مع الجامعات والمراكز العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- ٥- مركز دراسات وبحوث الآثار والترميم يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
  - عقد مؤتمرات علمية في مجال الآثار وصيانتها.
  - إعداد البحوث والدراسات الخاصة بمشاكل الآثار وطرق الترميم والصيانة.
  - عمل ورش عمل وندوات لمناقشة قضايا الآثار والمشاكل والأخطار التي تهدد بقائها ودراسة طرق الحفاظ عليها.
  - عقد دورات تدريبية في مجال الآثار وصيانتها بهدف زيادة خبرة المتخصصين ورفع كفاءتهم العلمية.
  - الشراكة العلمية والعملية مع الجهات والمؤسسات المدنية والحكومية المتمثلة في وزارة الدولة لشئون الآثار لإعداد مشروعات الترميم والصيانة سواء بالمتاحف أو

## المواقع الأثرية.

- عقد دورات تدريبية في مجال تنمية الحرف التراثية بالمحافظة ورفع الوعي بقيمة وأهمية الحرف التراثية والصناعات التقليدية ودورها في التنمية الاقتصادية للمجتمع.

## ٦- مركز حضارات البحر المتوسط

يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:

- التعاون مع المحافظة في حفظ وصيانة الهوية القومية والعمل على إبرازها.
- نشر الوعي الحضاري والمعرفي بين أفراد المجتمع السوهاجي وتقديم الحلول للمشاكل الاجتماعية والبيئية المعاصرة من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والتثقيفية
- تقديم أبحاث ودراسات حضارية علمية رصينة للجهات الحكومية وغير الحكومية حال طلبها.

- التعاون مع الهيئات والجهات ذات الصلة من أجل توفير مطبوعات ومواد تعريفية بالنماذج والسلوكيات الحضارية الواجب الاقتداء والتمسك بها.

## ٧- مركز الاستشارات الهندسية

يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:

- تقديم الخدمات الهندسية المبتكرة ذات الجودة العالية في مختلف تخصصات العلوم الهندسية وذلك لخدمة وتنمية المجتمع
- النهوض بمستوى التصميم والتنفيذ في المجالات الهندسة المختلفة من خلال الخبرات الهندسية والأكاديمية وكذلك معامل الجامعة المتميزة المزودة بأحدث الأجهزة.

- النهوض بمستوى التصميم والتنفيذ في المجالات الهندسة المختلفة
- تقديم الخدمات الاستشارية للهيئات المحلية في كافة التخصصات الهندسية.
- إعداد الدراسات الهندسية المتكاملة للراغبين من أفراد المجتمع المحلي.
- إعداد دراسات الجدوى للمشروعات الهندسية للراغبين من أفراد المجتمع المحلي.
- تقديم الاستشارات الخاصة بإدارة وتنفيذ المشروعات للراغبين من أفراد المجتمع المحلي.

- القيام بأعمال ضبط وتأكيد الجودة للمشروعات المحلية.

- تدعيم الروابط العلمية والبحثية مع الهيئات العلمية والمحلية والجامعات الأخرى.
- تقديم خدمات التدريب والتأهيل للبرامج الهندسية المختلفة للراغبين من أفراد المجتمع المحلي.

#### ٨- مركز الخدمات الالكترونية والمعرفية

- يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
  - تحقيق استراتيجية وزارة التعليم العالي نحو رفع البنية الأساسية للمعلوماتية.
  - إتاحة المعلومات وتداولها بشكل مباشر وسريع.
  - تنمية الوعي المعلوماتي لدى المجتمع السوهاجي.
  - توفير بوابة رئيسية للمحافظة والقطاعات للاتصال بالمعلومات على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
  - توفير المركز مكتبة إلكترونية تتيح المعلومات الالكترونية لخدمة الباحثين ومتخذي القرار.
  - تنمية الموارد البشرية بالمحافظة في مجال المعلومات.
  - حل القضايا المتعلقة بالتعليم العام والعالي وخاصة في مجال المعلومات من خلال توفير مركز متميز.

#### ٩- مركز التعليم المدمج

- يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
  - نشر العلم والمعرفة لكل راغب في التعليم على المستوى المحلي والعربي والعالمي
  - فإن مركز التعليم المدمج
    - إتاحة فرصة التعليم المستمر في للعاملين في المجالات المختلفة.
    - تقديم خدمة تعليمية متطورة لمن يرغب في تطوير وضعه الثقافي والاجتماعي من أفراد المجتمع على مختلف أعمارهم وذلك وفقاً للوائح وقوانين الجامعة.
    - إعادة تأهيل الخريجين معرفياً وعلمياً ومهنياً للمنافسة في سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
    - إجراء بحوث علمية تطبيقية ترقى إلى المستوى العالمي ومساهمة فعالة في تنمية المجتمع مع توفير البيئة الملائمة للعملية التعليمية والبحثية بما يحقق متطلبات

- الجودة الشاملة والحفاظ على قيم وتقاليد المجتمع الأصيلة.
- تأمين مصادر المعرفة والعلم مع مراعاة الأفضل والمناسب دائماً لاحتياجات المجتمع المصري والعربي .
  - التعرف على احتياجات الدارسين ومتطلبات المجتمع المصري والعربي للوفاء بها واستبقائها .
  - توفير فرصة التعليم المستمر وتقديم الخدمة التعليمية للراغبين في رفع مستواهم العلمي والثقافي وفقا لإمكانياتهم واحتياجاتهم وقدراتهم .
  - إتاحة الفرصة لمن لم تتح له فرصة التعليم الجامعي النظامي، من الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها للحصول على شهادة جامعية وفي التخصص الذي يرغبون في دراسته .
  - إتاحة الفرصة لأصحاب التخصصات المختلفة لدراسة واستيعاب تخصصات أخرى
  - تنمية وتحديث معلومات ومهارات العاملين بمفهوم التعليم المستمر
  - إتاحة الفرصة أمام المصريين العاملين في الخارج وكذلك الوافدين للدراسة والحصول على مؤهل عالي مع بقائهم متابعين لأعمالهم في مجال إقامتهم .
  - استحداث برامج وأساليب تعلم جديدة تواكب متطلبات سوق العمل المتغيرة .
- ١٠- مركز اللغة العربية لغير الناطقين بها
- يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بالعربية بغض النظر عن أعمارهم وأجناسهم .
  - نشر اللغة العربية خارج حدودها المحلية بصورة علمية صحيحة، تحت رعاية نخبة من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في هذا المجال .
  - تقديم الحضارة الإسلامية والعربية وكذلك الحضارة المصرية العظيمة إلى جميع دول العالم غير الناطقة بالعربية .
  - تعزيز الروابط الثقافية والعلمية مع المؤسسات البحثية المحلية والعالمية التي تقدم خدمات مماثلة تهدف إلى تطوير المناهج التعليمية لمقابلة احتياجات متعلمي اللغة العربية، تخريج طلاب ماهرين ذوي شهادة معتمدة في اللغة العربية .

## ١١- مركز نور البصيرة

- يُقدم المركز خدماته لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- تقديم خدماته لفاقي البصر وتحويلهم ليكونوا فئة مجتمعية منتجة قادرة على تأهيل نفسها بنفسها، وتقديم كافة أوجه الدعم المادي والمعنوي لهم.
  - توفير الرعاية الكاملة لفاقي البصر لتأهيلهم للمشاركة في مختلف الأنشطة والبرامج المتميزة الخاصة بالمكفوفين.
  - مساعدة المكفوفين على التغلب على إعاقاتهم البصرية واستقبال الحياة بكل ثقة وتفاؤل.
  - تشجيعهم فاقي البصر على استخدام العصا البيضاء كوسيلة للتحرك بحرية والتنقل إلى كل مكان.
  - نشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي بحقوق فاقي البصر ومناقشة العزل الاجتماعي الذي يتعرضون له.
  - بث التوعية والتثقيف لدى أفراد المجتمع السوهاجي بحقوق ذوي الإعاقة البصرية لممارسة حياتهم اليومية.
- ب- الوحدات ذات الطابع الخاص:
- يوجد بالجامعة أربع وحدات يمكنها تقديم خدماتها للمجتمع المحلي وهي:
- ١- وحدة الإدارة الطبية:
- تقدم الوحدة خدماتها لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- تحسين الخدمة الصحة بالمحافظة والتعريف المستجبات الطبية في مختلف التخصصات للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمديرية الصحة والعاملين بالقطاع الطبي الخاص بسوهاج.
  - تدريب الصيادلة على كل ما هو جديد في مجال الأدوية ومستجباتها.
  - تدريب العاملين بمجال التمريض على كل ما هو جديد في التمريض الطبي.
  - تدريب العاملين في مجال التحاليل الطبية على الطرق الحديثة في التحليل وتدريبهم على الأجهزة المتقدمة.
  - تدريب العاملين في مجال الأشعة على كل ما هو جديد ومستحدث في علم الأشعة.



## ٢- وحدة إدارة المشروعات:

- تقدم الوحدة خدماتها لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- دعم مشروعات التطوير بالمحافظة على أساس من الجودة والتميز وتقديم الدعم والتوجيه لكافة قطاعات المجتمع من أصحاب الشراكة والباحثين عن تمويل مشروعاتهم البحثية من خلال
- تعريف أفراد المجتمع والشركات المحلية بمصادر التمويل الداخلية والخارجية التي يمكن الحصول عليها.
- المساعدة في تقديم الدعم للأفراد والشركات والهيئات في مراجعة المشروعات وتنقيحها قبل التقدم بها للهيئات المختلفة.

## ٣- وحدة الاستدامة

- تقدم الوحدة خدماتها لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- نشر الوعي البيئي والمحافظة على الغطاء الأخضر بين أفراد المجتمع الخارجي.
- التعاون بين الجامعة والهيئات المحلية في عمل بحوث ومشاريع علمية تتعلق بالاستدامة.
- التعاون مع المحافظة من أجل العمل على جعل المباني الحكومية والخاصة صديقة للبيئة.
- تقديم أفكار ومقترحات للاستفادة من مصادر الطاقة الطبيعية. بالمحافظة
- تشجيع ومساعدة الإدارات المحلية بالمحافظة على التحول الرقمي لتقليل استخدام الورق.

## ٤- وحدة التأهيل الوظيفي

- تقدم الوحدة خدماتها لأفراد وهيئات المجتمع الخارجي من خلال:
- المساهمة في الحد من مشكلة البطالة.
- الموازنة بين التأهيل والتدريب ومتطلبات سوق العمل عن طريق دراسة المعلومات عن سوق العمل.
- العمل على تأهيل الخريجين وتمكينهم للمنافسة في سوق العمل محلياً وعالمياً.
- تعزيز القدرات التنافسية للخريجين في سوق العمل من خلال التدريب والتأهيل

## الوظيفي.

- الحضور الفعال في جميع معارض التوظيف والمنصات الإلكترونية المتوفرة.
- توفير بيئة تفاعلية جاذبة للخريجين وجهات التدريب والتوظيف.
- إقامة شراكات مع سوق العمل.

من خلال ما سبق يتضح كم الخدمات التي تقدمها المراكز والوحدات بالجامعة لخدمة وتنمية المجتمع المحلي وما تحمله من تميز وإبداع؛ غير أنه لا يوجد تسويق جيد لها على النحو المطلوب بحيث يتم تعريف كافة أفراد المجتمع والمؤسسات المجتمعية بها؛ فكثير منها يجهل تلك الخدمات نتيجة لقلّة التسويق الجيد لها، في حين تسيطر الجهات الأخرى على تلك الأسواق من خلال الدعاية والإعلان والتسويق الجيد لما تقدمه على الرغم من قلّة كفاءة تلك الهيئات مقارنة بما تقدمه الجامعة.

## رابعاً: آليات التسويق الجامعي:

ينبغي على الجامعة أن تقوم ببحوث التسويق لدراسة المجتمع المحلي وتحليل احتياجاته من الخدمات التي يحتاجها والتي يمكن توفيرها له وتقديمها بجودة متميزة عن المنافسين الخارجيين ويكون ذلك من خلال:

- استحداث إدارة للتسويق الجامعي من أصحاب الكفاءات التجارية والتسويقية داخل الجامعة مع الاستعانة بالخبراء الخارجيين في هذا المجال.
- العمل على إيجاد مراكز إنتاجية داخل الجامعة بالكليات المختلفة كل فيما يمكنه تقديمه من خدمات للمجتمع المحلي لتكون أداة للتمويل الذاتي وتحسين الدخل للعاملين بها.
- الاستفادة من الخبرات النوعية للأساتذة والعلماء داخل الجامعة في ابتكار كل ما هو جديد وتحويله لواقع عملي ومنتج فعلي يمكن تسويقه والتربح من خلاله.
- انشاء مراكز داخل الجامعة في كافة التخصصات الفنية لتسويق نتائج البحث العلمي والتكنولوجي إلى الشركات والمصانع والهيئات ذات الصلة وتحقيق الربط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي وقطاعات الإنتاج المختلفة ذات الصلة.
- عقد شراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية داخل المجتمع وتقديم كافة سبل الدعم لها.

- إشراك الجهات الخارجية ومؤسسات الإنتاج المختلفة في التخطيط للبرامج الدراسية داخل الجامعة وفق متطلباتها الإنتاجية والمهارات العملية المطلوب توافرها في الخريجين في التخصصات المختلفة والتي يتطلبها سوق العمل العالمي.
- إقامة معارض سنوية لما تقدمه الجامعة من خدمات وعرضها على المستفيدين المحليين
- تسعير الخدمات المقدمة من قبل الجامعة والعمل على تقديمها بسعر أقل وجودة اعلى مما يتم تقديمه بالجهات الأخرى لجذب المستفيدين وتحقيق الدعاية اللازمة.
- تسويق الخدمات الجامعية عبر الإعلان من خلال موقع الجامعة الرسمي لما تقدمه الجامعة من خدمات
- نشر ما تقدمه الجامعة من خدمات في صورة كتيبات ومطويات يتم توزيعها على الهيئات المختلفة وعلى المستفيدين في كافة القطاعات.
- العناية ببحوث التسويق داخل الكليات المختلفة ونشرها على موقع الجامعة وتبادلها مع الهيئات والمراكز المحلية في كافة القطاعات كل فيما يخصه.

#### خامساً: معوقات تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج:

من خلال النظر في الدراسات السابقة ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية يمكن تقسيم معوقات التسويق إلى (معيتيق، ٢٠١٩، ٦٠٤) (عسيري، ٢٠١٧، ٦٠) (الفحطاني، ٢٠١٤، ٩٥)

#### أ- معوقات تنظيمية: تتمثل في:

- اهتمام جامعة سوهاج بالجوانب التعليمية أكثر من اهتمامها بتقديم خدماتها لحل مشكلات المجتمع المحلي.
- نظرة الإدارة الجامعية إلى الجامعة على أنها مؤسسة خدمية وليست إنتاجية ربحية مما يقلل من فرص التسويق الجامعي وقلة الاستفادة من إمكاناتها.
- غياب رغبة الجامعة في استقطاب خبراء ومستشارين من خارج الجامعة قادرين على تحويل البحوث والدراسات النظرية إلى واقع تطبيقي يفيد المجتمع المحلي.
- غياب ربط البحث العلمي في الجامعة بمشكلات المجتمع السوهاجي
- غياب التطوير الحقيقي للبرامج التعليمية بالجامعة والتخصصات النوعية في الكليات

- بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين ومع احتياجات سوق العمل الحالي.
- قلة عدد العاملين في مجالات البحث العلمي في الجامعة وتسربهم للسفر خارج مصر أو للعمل بوظائف أخرى نتيجة قلة الرواتب المقدمة لهم ورغبتهم في تحسين مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.
  - ب- معوقات إدارية: تتمثل في:
    - ضعف فكرة تسويق الخدمات البحثية بالجامعة والقصور في توضيح دورها للمجتمع في تقدم المعرفة المختلفة والخدمات المتميزة.
    - غياب الضوابط والأنظمة التي تحدد آليات تسويق الخدمات البحثية وتحقيق شراكة فعلية مع المصانع والهيئات المختلفة.
    - الافتقار إلى إدارة واعية ومسئولة عن تسويق الخدمات الجامعية بين أفراد المجتمع.
    - الافتقار إلى سياسات واضحة لتسويق الخدمات الجامعية بما يعود بالنفع على الجامعة والعاملين بها.
    - قلة الخبراء والباحثين المدربين داخل الجامعة على إنتاج خدمات جامعية متميزة وقابلة للتسويق بين أفراد المجتمع المحلي والإقليمي والعالمية.
    - القصور في وجود خطة تسويقية واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية لدى الجهات المستفيدة.

وبهذا يتضح معوقات تسويق الخدمات الجامعية والتي تحتاج إلى العمل على التخلص منها حتى يمكن للجامعة الارتقاء والانفتاح على المجتمع المحلي والتعريف بكل ما تقدمه للمجتمع من خدمات يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المجتمعية للمجتمع المحلي والإقليمي.

#### سادساً: استراتيجية المحيط الأزرق

تعني استراتيجية المحيط الأزرق بالبحث عن المحيطات الزرقاء في الأسواق والصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز النور وعن أماكن الفراغ والمناطق المجهولة من الأسواق التي لم يصلها من يعكر صفوها من المنافسين الخارجيين ولم تتلون باللون الأحمر بسبب المنافسة الشديدة والتي تعد بيئة خصبة للعمل والإبداع.

ففي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات الخدمية التي تقدم خدماتها للمجتمع أصبح

البحث عن الأسواق والزبائن الجدد هدف استراتيجي تنشده جميع المنظمات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة في عالم الاتصال، وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر، مما أوجب على المنظمات البحث عن استراتيجيات جديدة تكسبه القوة والنفوذ وتزيد من حصتها السوقية على منافسيها، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي (البياتي، سعيد، ٢٠١٦، ١٢٥) من خلال طرق أماكن جديدة لم يصل إليها المنافسين.

#### ١- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها:

- يعرفها طالب ومحمود (٢٠١٢، ٣). بأنها: خيار أمثل للمنظمات بهدف إيجاد مساحة من السوق لا تنازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح فبدلاً من تقسيم الطلب -الذي هو قليل في الأصل- وملاحقة المنافسين وتقليدهم بل العمل على زيادته والانفكاك من المنافسة.

- ويراهها قاسم ومحمد (٢٠١٣، ٤٤) بأنها: فكر جديد تسعى من خلاله المؤسسات إلى التغلب على التحديات التي تواجهها أثناء محاولاتها البحث لانتشال نفسها من تبعات المنافسة الدموية، وذلك عن طريق إيجاد مساحة من السوق لا تنازعها فيها مؤسسات أخرى، بحيث تصبح المنافسة غير موجودة. فبدلاً عن تقاسم الطلب القليل أصلاً وتقليد المنافسين وملاحقتهم، تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة الطلب والابتعاد عن أي منافسة.

- ويعرفها عمرو (٢٠١٥، ٩) بأنها: استراتيجية تركز على الصناعات الجديدة والأسواق البديلة غير المستهدفة من المنافسين والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد وتحقق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار منتجات ذات قيمة للزبائن والشركة معاً وسميت باستراتيجية المحيط الأزرق لأنها تمثل عالماً كبيراً لم يتم اكتشافه بعد ولخلو ذلك المحيط من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية.

- كما يراها منصور، ورجب (٢٠١٦، ٤٩) أنها: فكر جديد تبحث من خلاله المؤسسات عن أسواق جديدة غير تقليدية وغير معروفة له أو للمنافسين، بهدف

خلق الطلب عليها، وتوفير فرص استثمارية جديدة من أجل النمو والابتكار. وبهذا تتضح الفكرة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق وهي البحث عن أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون؛ مما يجعلها سوق جديدة وخصبة يمكن الاستفادة منها وتحقيق التميز فيها بعيداً عن المنافسة الشرسة والمزدحمة من قبل المنافسين الآخرين؛ مما يعود على الجامعة بالمكاسب المختلفة ويحقق اندماجها بالمجتمع المحلي ويساعدها في تحقيق وظائفها المختلفة.

## ٢- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

تتمثل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعدين أساسيين هما: (عبدالله، ٢٠٢١،

(١٣)

- متابعة المنظمات المماثلة (الجامعات): حيث ينبغي على الجامعات البحث عن التفرد وأن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل الجامعات نظيراتها من حيث خرجها أو خدماتها البديلة أو المشابهة والتي تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه الجامعة، ولا بد من متابعة تلك المخرجات مما يخلق فرصاً كثيرة لابتكار قيمة جديدة للمستفيدين.
- الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية: فعلى الجامعات الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للجامعة من خلال الاهتمام بالتنافس على أساس السعر للبرامج وجودتها، والتنافس على جذب وإغراء المستفيدين وعندما تسعى الجامعات إلى الانفراد في البيئة التنافسية فإنها تمارس عملية الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للجامعة حتى تتمكن من ابتكار فراغ بيئي تنافسي جديد.
- وهو ما يجب على جامعة سوهاج أن تدركه في تسويقها للخدمات الجامعية وأن تعرض ما يميزها عن الجامعات الأخرى في برامجها المختلفة لجذب المستفيدين إليها وتحقيق التميز والتفرد بين الجامعات مع تقديم تسهيلات أفضل للمستفيدين من خلال السعر والجودة.

## ٣- مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك ستة مبادئ لاستراتيجية المحيط الأزرق: (عمرو، ٢٠١٥، ٢٥-٢٧) (الغزاوي

وآخرون، ٢٠٠٩، ١١٩) من مرجع (عبد الله، ٢٠٢١، ١٣) (كيم، موبورني، ٢٠٠٥، ١٢-

(١٤) (Kim & Mauborgne, 2005)

- المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق للبعد عن المنافسة من خلال قيام المؤسسة بإعادة تقييم نفسها وتقديم نموذج جديد لها وتحديد محفزات المنافسة التي تمتلكها (تفضيلات العملاء، جودة المنتج، السعر، معايير الصناعة) لتكون صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.
- المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، وتعني حفاظ المؤسسة على الصورة الكاملة لها حتى لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات وينبغي الاعتماد على الصورة الكلية التي كونتها لاكتشاف الفرص المتاحة وتطوير الاداء وفقاً لمتطلبات العميل وتوقعاته.
- المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي، أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح وهو المكون الأساسي لتحقيق ابتكار القيمة.
- المبدأ الرابع: وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة: من خلال الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجية والسعي لتنفيذ المؤسسة لها وفق الترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.
- المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات، حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من المؤسسة أن تحقق نجاحاً داخلياً من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة.
- المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق، يتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق من خلال بذل الجهد للتفسيرات والتوقعات للوصول إلى المياه المفتوحة والميناء المنشود.

وهو ما يجب على جامعة سوهاج أن تراعيه في تسويقها للخدمات الجامعية في البحث عن أسواق جديدة لم يصلها أحد، وعمل الدراسات والبحوث فيما تحتاجه تلك الأسواق وابتكار

كل ما هو جديد وبما يحقق رضا المستفيدين مع استمرار البحث عن الأسواق الجديدة والولوج فيها بعيداً عن المنافسة الشرسة من الآخرين.

#### ٤- دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك العديد من الدوافع الداعية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة بهدف تحقيق التميز والجودة منها: (Kim & Mauborgne, 2005) (عبدالله، ٢٠٢١، ١٥-١٦)

- دوافع مرتبطة بالأسواق: من أهم دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق استهداف أسواق جديدة، لم يصل إليها المنافسين، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات المؤسسات المختلفة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة والتي تؤدي إلى تخفيض في أسعار المنتجات، كما تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة وتذليل الصعوبات والعقبات التسويقية، والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.
- دوافع مرتبطة بالعملاء: من أهم دوافع تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو استهداف عملاء جدد، وإقناع العملاء الحاليين والمرتبطين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كما تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركة من تلبية احتياجات العملاء، وتحقيق رغباتهم سعياً لكسب ولائهم للشركة ومنتجاتها وخدماتها، كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تدفع الشركة إلى إجراء مسوحات ودراسات حول رغبات وطموحات العملاء.
- دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية: لكونها تمكن المؤسسات من زيادة قيمتها من خلال امتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد مادية وبشرية تميزها عن المنافسين، مما يمكنها من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.
- دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين: إن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق أنها استراتيجية تنافسية تمكن المؤسسات المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنح الشركة مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة ويصعب محاكاتها من قبل المنافسين، كما أن



هذه الاستراتيجية تمكن الشركة من وضع عقبات أمام المنافسين والتغلب عليهم.

- دوافع ابتكار القيمة للشركة وللملاء معاً، والتركيز على الصورة المستقبلية وليس فقط على الصورة الحالية، إضافة إلى مساعدة الشركة على التحسين والتطوير المستمر، وزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار، كما تمكنها من التغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية.

كل هذه الدوافع هي التي تدفع المؤسسات لتبني تلك الاستراتيجية والعمل بها لما تمنحه من تميز وتفرد يمكنها تحقيق التواجد الآمن لها في أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة الشرسة ويحقق لها التميز والارتقاء في تلك البيئة.

٥- مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق:

تتمثل مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في: (Kim & Yang, 2008) (Kriesel & Burkhart, 2006) (Mauborgne, 2005) (الطائي، ٢٠٠٩)، العطار (٢٠١٠)

- الاستبعاد: Elimination حيث تسعى المنظمات التي تطبق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق الى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي الى خفض التكاليف من دون التأثير على حجم المبيعات والجودة بمعنى استبعاد كل العمليات غير النافعة التي لا تقدم أي منفعة للمنظمة او للعملية الانتاجية، مثل استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد واستبعاد العاملين الذين يسببون ارباك في عمل المنظمة أي أنه ينبغي على المنظمة ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً باستبعاد العوامل التي تنافست حولها في فترات سابقة ولكنها في الواقع لا تحقق أية قيمة للمنظمة.

- التقليل: Reduction تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية لتقليل الأعمال غير الضرورية مع تخفيض التكاليف والنفقات التي لا مبرر لها، بمعنى تقليل او تخفيض بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للعملاء، والتي تعتبر غير ضرورية ومبالغ فيها، أي أنه على المنظمة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر بالأنشطة التي بالغت فيها في مجالات مختلفة سابقة والتي أسهمت في زيادة الكلفة وتخلص منها.

- **الزيادة: Raising** ويقصد بها الزيادة في كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة المنظمة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة إلى عملائها، كزيادة أماكن بيع منتجات أو خدمات المنظمة وطريقة العرض لهذه المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مستوى حجم الأرباح المتحققة وزيادتها فضلاً عن زيادة سمعتها مما يمكنها من جذب عملاء جدد، أي أنه يفترض بالمنظمة التي تسعى إلى تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق أن تركز على بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الإنتاج أو أنشطة التسويق وصولاً إلى حالة التفرد.
- **الابتكار: Creation** إن المبتكر هو الذي يتمكن من تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المنظمة على أن تنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا العملاء، أي أن تحقيق تميز المنتجات وتقليص تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء، وبهذا نجد أن سر نجاح استراتيجية المحيط الأزرق يكمن في أنها تعمل وفقاً لنظام متكامل وشامل يفسح لها المجال لاكتشاف مجالات جديدة للعمل وإيجاد فرص جديدة لتسويق الخدمات والمنتجات عبر إطار تحليلي يساعدها على العمل لإيجاد منحني قيمي جديد يعد بمثابة الركيزة الأساسية لها اعتماداً على المبادئ الأساسية لهذه الاستراتيجية.

#### ٦- مراحل استراتيجية المحيط الأزرق:

تتمثل خطوات استراتيجية المحيط الأزرق: (Kim & Mauborgne, 2005, pp.

3-9)

- خلق المحيطات الزرقاء **Creating Blue Oceans** يرى سيرك دي سولي Cirque du Soleil يقصد به البحث عن سوق جديد والتحرك لإيجاد ذلك بعيداً عن المنافسين المميزين والمشهورين بحيث تكون الشركة الجديدة صاحبة اليد العليا في المكان من خلال إنشاء أسواق خارج حدود الصناعة الحالية المزدهمة، والتي يتم إنشاؤها من داخل المحيطات الحمراء نفسها من خلال توسيع حدود الصناعة الحالية.

- إيجاد مساحة سوق جديدة **New Market Space** يرى سيرك دي سولي **Cirque du Soleil** أنه للفوز في المستقبل يجب على الشركات التوقف عن التنافس مع بعضها البعض. والطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة يجب البعد عن الأسواق المزدحمة، والبحث عن الأسواق غير المستغلة.
- الخلق المستمر للمحيطات الزرقاء **The Continuing Creation of Blue Oceans** الحرص على الاستمرار في البحث عن الأسواق الجديدة وتوسع الأسواق لأنه من المحتمل أن تتحول الأسواق الزرقاء الحالية إلى أسواق حمراء في المستقبل وهذا يتطلب الاستعداد لهذا الاحتمال الوارد.
- مراقبة العائد من تكوين المحيطات الزرقاء **The Impact of Creating Blue Oceans** يتم متابعة نتائج تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو الشركة في كل من الإيرادات والأرباح مقارنة بما كانت عليه في مناطق المنافسة المزدحمة (داخل المحيط الأحمر) لمساحة السوق الحالية والتي تنعكس على الأداء وجذب المستثمرين نتيجة فتح سوق جديد مما يجعلها عرضة للمنافسة من خلال جذب المنافسين الجدد.
- إعادة البحث عن المحيطات الزرقاء الجديدة **The Rising Imperative of Creating Blue Oceans** وتعني الحاجة المتزايدة لإنشاء محيطات زرقاء نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي أدت إلى تحسين الإنتاجية الصناعية بشكل كبير وسمح للموردين بإنتاج مجموعة غير مسبقة من المنتجات والخدمات. مما أدى لتجاوز العرض الطلب في ظل الانفتاح نحو العولمة وإزالة الحواجز التجارية بين الدول والمناطق، ومع توفر المعلومات عن المنتجات والأسعار على الفور وعلى الصعيد العالمي، تستمر الأسواق المتخصصة والاحتكارية في الاختفاء، ومع اشتداد المنافسة العالمية، لا يوجد دليل واضح على زيادة الطلب في جميع أنحاء العالم، بل تشير الإحصائيات إلى انخفاض عدد السكان في العديد من الأسواق المتقدمة. وبهذا يتضح أن الاستراتيجية تقوم على فكرة البحث الدائم عن الأسواق الجديدة التي يمكن تحقيق التميز من خلالها بعيداً عن الأسواق المزدحمة بالمنافسين الآخرين وهي بذلك تحمل فكر تسويقي جديد ومبتكر يمكنه تحقيق الربحية والتميز والتفرد.

## ٧- مراحل تبني وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

تشمل استراتيجية المحيط الأزرق خمس خطوات تتضمن أدوات عملية وتحليلية تثبتت فعاليتها وذلك مع توجيه صحيح لزيادة فرص نجاحها: (مراد؛ إلياس، ٢٠٢٠، ٢٧٠-٢٨٢)

- الخطوة الأولى: التعرف على مساحة السوق: **Market space** وتتمثل في التعرف على الأسواق الموجودة والتي يمكن العمل بها في بيئة مريحة بحيث تكون بعيدة عن المحيط الأحمر شديد المنافسة، واختيار المكان الأنسب للتحرك الاستراتيجي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق والتي تعني وجود السوق الواعدة التي تتيح لهم أكبر قدر من المكاسب واستغلال الإمكانيات الواعدة للنمو في بيئة مريحة بعيدة عن التنافس (Kim, etal, 2008, 531).

- الخطوة الثانية: تحديد المنافسة: **Competition** وفيها يتم تحديد الوضع التنافسي الحالي وإدراك الواقع الذي يبرز الحاجة إلى التغيير من خلال فهم السوق وتحليل الوضع الحالي للمنافسة وفهم العوامل التي تركز عليها الصناعات الحالية المعروض في السوق محل الدراسة، وبيان وما يحصل عليه العملاء من عروض تنافسية من خلال تقديم منتج مختلف للعملاء بعيد عما يقدمه المنافسون (Kim & Mauborgne, 2005, p.25)

- الخطوة الثالثة: معرفة الطلب **Demand** ويتم في هذه المرحلة تحديد العملاء المستفيدين حيث تتم إعادة بناء حدود السوق الجديدة ليس من خلال النظر إلى العملاء الحاليين فقط والعمل على زيادة الرضا لديهم ولكن من خلال استكشاف غير العملاء بهدف خلق طلب جديد وفيه يتم تقسيم العملاء إلى: (Kim, etal, 2008, 531)

- العملاء المتوقعون: وهم من يبحثون عن الجديد دوماً وهؤلاء أكثر من يتقبلون التغيير.

- العملاء غير المتقبلين: وهم من يتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.

- العملاء غير المكتشفين أو غير المعروفين: وهم من غير المهتمين بالمنتج ويعتبر تحليل هذه الفئة من المستفيدين من المراحل الهامة لاستراتيجية المحيط الأزرق للتعرف على غير العملاء ومعرفة سبب رفضهم للمنتجات الخاصة بها

- الخطوة الرابعة: تقديم خدمات بديلة ومتكاملة للعملاء: تتمثل في كيفية خلق مساحة سوقية جديدة وتغيير قواعد لعبة المنافسة من خلال عدة مسارات هي: (قاسم ومحمد، ٢٠١٣، ٤٧)

- المسار الأول: البحث في الصناعات البديلة لإيجاد محيطات زرقاء من خلال تقديم خدمات بديلة تفي بالغرض في صورة جديدة كاستبدال مركز عادي للتسوق بمركز خدمي يضم (مركز للتسوق، مطعم، ملهى للأطفال).

- المسار الثاني: البحث عن المنافسين بهدف إيجاد المحيطات الزرقاء من خلال إيجاد حلول جديدة للعملاء من خلال تقديم منتجات مختلفة غير موجودة. (قاسم ومحمد، ٢٠١٣، ٤٧) (رؤوف، ٢٠١٠، ٣٢٤)

- المسار الثالث: إعادة تعريف مجموعة العملاء للمنتج بتقديم خدمة أفضل لهم للخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق لها بالتركيز على العملاء أنفسهم وتجاهل فئة المؤثرين على قرار الشراء.

- المسار الرابع: تقديم المنتجات والخدمات المكملة لها بتقديم حلول متكاملة للعملاء لإيجاد محيطات زرقاء.

- المسار الخامس: إعادة التفكير في التوجه الوظيفي/ العاطفي للمنظمة: حيث أن هناك منظمات لها توجه عاطفي يركز على التكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد أخرى تنافس في مجال تحريك المشاعر وإغراء العملاء عاطفياً.

- المسار السادس: النظر عبر الزمن: بمعنى مراعاة التحولات التي تحدث مع مرور الزمن والعمل على إيجاد أسواق جديدة، بسبب توقف منتجات ما وظهور منتجات جديدة ومواكبة متطلبات العملاء أو حدوث تغيير في التشريعات والقوانين المتعلقة بسوق العمل.

- الخطوة الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية: وفيها يتم تبني استراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها والعمل وفق خطواتها ومساراتها.

وتلك الخطوات يجب اتباعها والسير عليها لضمان تحقيق النجاح وتحقيق التفرد والتميز في الأسواق الجديدة من خلال فكر جديد يختلف عن المنافسين، ومن خلال البحث عن أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة المزدحمة والشرسة وهو ما يمكن للجامعة الاستفادة

منها والأخذ بها في تسويق خدماتها الجامعية للمستفيدين من أفراد وهيئات ومؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي.

### الدراسة الميدانية ونتائجها

تم عرض الإطار النظري لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها كما يلي:  
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال التعرف على آراء بعض أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على وجهة نظر عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية والنظرية للتعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

- مجتمع الدراسة وعينتها

بلغت عينة الدراسة (٦٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج بالكليات النظرية والعملية بجامعة سوهاج، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي من إجمالي أعضاء هيئة التدريس ممن هم على رأس جامعة سوهاج (جامعة سوهاج، ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م) ويبين الجدول التالي وصف عينة الدراسة الميدانية وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١)  
وصف عينة الدراسة الميدانية طبقاً لمتغيراتها

م	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
١	الكلية	نظرية	٢٠٢	٣٢.٥٨%
		عملية	٤١٨	٦٧.٤١%
		الإجمالي	٦٢٠	١٠٠%
٢	النوع	ذكور	٣٧٨	٦٠.٩٧%
		إناث	٢٤٢	٣٩.٠٣%
		الإجمالي	٦٢٠	١٠٠%
٣	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٧٤	٢٨.٠٦%
		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١٣	٥٠.٤٨%
		١٠ سنوات فأكثر	١٣٣	٢١.٤٥%
		الإجمالي	٦٢٠	١٠٠%
٤	عدد الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	١٩٨	٣١.٩٣%
		من ٥ إلى أقل من ١٠	٢٧٦	٤٤.٥٢%
		١٠ فأكثر	١٤٦	٢٣.٥٥%
		الإجمالي	٦٢٠	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق أن توزيع العينة حسب الكلية حيث بلغت إجمالي العينة (٦٢٠) منهم (٢٠٢) عضواً بالكليات النظرية بنسبة (٣٢.٥٨%) و(٤١٨) عضواً بالكليات العملية بنسبة (٦٧.٤٢%) ويرجع ذلك لتفاوت عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات محل التطبيق ولكون الدراسة ركزت بصورة كبيرة على الكليات العملية التي تقدم خدماتها بصورة أكبر للمجتمع الخارجي والتي يتواجد أعضائها بصورة كبيرة في المراكز والوحدات المتواجدة بالجامعة.

كما يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة حسب النوع من إجمالي العينة بالكليات محل التطبيق حيث بلغ عدد الذكور (٣٧٨) عضواً من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٦٠.٩٧%) وبلغت نسبة الإناث (٢٤٢) بنسبة (٣٩.٠٣%)

في حين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الدراسة حيث جاءت فئة من خبرتهم (أقل من خمس سنوات) نحو (١٧٤) عضواً بنسبة (٢٨.٠٦%) وجاءت نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم (من خمسة إلى أقل من عشر سنوات) نحو (٣١٣) عضواً بنسبة (٥٠.٤٨%) وهم الفئة الأكبر من إجمالي في حين بلغت العينة لمن هم أكبر من (١٠) سنوات فأكثر (١٣٣) عضواً بنسبة (٢١.٤٥%).

وجاء توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على (أقل من خمس دورات) حوالي (١٩٨) عضواً بنسبة (٣١.٩٤%)، مقابل (٢٧٦) عضواً لمن حصلوا على (٥ دورات إلى أقل من ١٠ دورات) بنسبة (٤٤.٥٢%) من إجمالي العينة، مقابل (١٤٦) لمن أخذوا (١٠ دورات فأكثر) بنسبة (٢٣.٥٤%) من إجمالي العينة. وهذا يبين أن الذين حصلوا على أقل من (٥) دورات ومن الذين حصلوا على (٥ - ١٠ دورات) هم الأكثر حضوراً في العينة وربما يرجع ذلك بسبب الى اهتمامهم بها نتيجة متطلبات الترقية العلمية المطلوبة منهم.

- أداة الدراسة الميدانية وخصائصها السيكمترية:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة الميدانية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج للتعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وقبل البدء في وضع الاستبانة بصورتها النهائية تم القيام بدراسة مسحية لعدد كبير من البحوث والدراسات والكتب العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى التواصل مع بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من أجل تحقيق أهدافه، وقد اتبع البحث الخطوات العلمية والمنهجية السليمة من خلال ما يلي:

- تم مسح عدد كبير من البحوث والدراسات العلمية والمراجع المتخصصة في هذا المجال والرجوع إلى أدبيات البحث.

- التواصل مع العديد من أعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية بجامعة سوهاج بالكليات العلمية والنظرية محل التطبيق عبر وسائل التواصل المختلفة للتعرف على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

- تم وضع الاستبانة في صورتها المبدئية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء



والمحكمين ذوي الاختصاص لإبداء آرائهم بالإضافة والحذف والتعديل.

- تم تجريب الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس لاختيار مدى وضوح صياغة العبارات وسهولة فهمها وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار على محاورها وعباراتها.

- تم إعادة الاستبانة للسادة الخبراء والمحكمين لإبداء آرائهم في صورتها النهائية.  
- تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من الكليات العملية والنظرية محل التطبيق بلغت نحو (٥٠) عضواً من خارج عينة الدراسة لقياس الصدق والثبات للاستبانة.

- أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتطبيق النهائي ويمكن وصف الأداة فيما يلي:

- الجزء الأول: وتضمن معلومات أساسية عن (النوع، الكلية، الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

- الجزء الثاني: تناول واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ويتكون من محورين المحور الأول: واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج ويتضمن (٢٧) عبارة، والمحور الثاني: تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال أبعاد الاستراتيجية ممثلة في: بُعد الاستبعاد وبُعد التقليل وبُعد الزيادة وبُعد الابتكار.

١- ثبات أداة الدراسة:

استخدم في حساب ثبات الاستبانة طريقة إعادة التطبيق، حيث تم إعادة تطبيقها بعد ثلاثة أسابيع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج بالكليات النظرية والعملية (من خارج عينة الدراسة الميدانية) بلغت نحو (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ معامل الثبات (٠.٩١ %) وهي نسبة مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة. كما تم

حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ **Alpha Cronback**، ويوضح جدول (٢) معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول (٢)  
معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

الدرجة	عدد العبارات	المحور
٠.٨٥٩	٢٧	واقع تسويق الخدمات الجامعية
٠.٧٨٨	١٠	بعد الاستبعاد
٠.٨٥٨	١٠	بعد التقليل
٠.٩٠٣	١٠	بعد الزيادة
٠.٨٢٣	١٠	بعد الابتكار
٠.٨٤٦	٦٧	معامل ثبات الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة موضع الدراسة تراوحت بين (٠.٨٥٨-٠.٩٦١) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### ٢- صدق أداة الدراسة

استخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من الصدق:

- صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة الجامعة بلغ عددهم (٣٠) محكماً؛ بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة عبارات الاستبانة في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تُعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

- صدق المضمون (الصدق المنطقي): وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، حيث قام الباحث بصياغة بنود الاستبانة بناء على الدراسة النظرية، مع مراعاة أن تكون العبارات قادرة على قياس موضوع البحث، حيث اشتملت على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كما جاءت في الدراسة النظرية، كما كانت عبارات الاستبانة سهلة

- وواضحة ومفهومة ولا تحتتمل التأويل، وأقر بذلك السادة المحكمين.
- الصدق الذاتي: ويقيس الصدق الداخلي لبنود الاستبانة، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتم حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

- أي أن معامل الصدق الذاتي للاستبانة = ٠.٨٤٦ = ٠.٩١٩

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٥٠) من السادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والعملية محل الدراسة للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	البُعد
**٠.٧٤٣	٢١	**٠.٦٨٣	١١	**٠.٧٣٥	١	واقع تسويق الخدمات الجامعية
**٠.٧٠٩	٢٢	**٠.٧٥٩	١٢	**٠.٦٩١	٢	
**٠.٦١٩	٢٣	**٠.٦٧٢	١٣	**٠.٧٦٣	٣	
**٠.٦٩٤	٢٤	**٠.٧٣٤	١٤	**٠.٥٦٧	٤	
**٠.٧٨٤	٢٥	**٠.٩٠٥	١٥	**٠.٩٤٣	٥	
**٠.٨٠٤	٢٦	**٠.٥٦٧	١٦	**٠.٨٤٥	٦	
**٠.٨٣٥	٢٧	**٠.٦٥٧	١٧	**٠.٦٩١	٧	
		**٠.٨١٠	١٨	**٠.٧٥٤	٨	
		**٠.٧٢٩	١٩	**٠.٨٠٣	٩	
		**٠.٧٦٥	٢٠	**٠.٩٠٤	١٠	
**٠.٨٦٤	٩	**٠.٩١٢	٥	**٠.٨٦٥	١	بُعد الاستبعاد
**٠.٩٤٣	١٠	**٠.٨٦٣	٦	**٠.٦٨٥	٢	
		**٠.٧٥٨	٧	**٠.٧٦٧	٣	
		**٠.٧٨٤	٨	**٠.٨٦١	٤	
**٠.٩٠٦	٩	**٠.٨٤٧	٥	**٠.٥٦٩	١	بُعد الزيادة
**٠.٧٧٤	١٠	**٠.٨٣٢	٦	**٠.٨١٠	٢	
		**٠.٨٧٩	٧	**٠.٧٥٨	٣	
		**٠.٦٢١	٨	**٠.٥٦٣	٤	
**٠.٩١٥	٩	**٠.٦٧٢	٥	**٠.٨٢٣	١	بُعد التقليل
**٠.٨٩٧	١٠	**٠.٨٣٢	٦	**٠.٥٦٢	٢	
		**٠.٨٨١	٧	**٠.٩٠٣	٣	
		**٠.٧٣٨	٨	**٠.٨٢٣	٤	
**٠.٨٦٥	٩	**٠.٧٨٤	٥	**٠.٦٧٨	١	بُعد الابتكار
**٠.٧٧٣	١٠	**٠.٩٣١	٦	**٠.٦٩٠	٢	
		**٠.٨٧٣	٧	**٠.٧٨٥	٣	
		**٠.٩٢٣	٨	**٠.٧١٢	٤	

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت بين (٠.٩٤٣-٠.٥٦٢)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً.

## ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv21) حيث استخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجاباتهم

إزاء المحاور الأساسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

ب- حساب المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لتحديد استجابات أفراد العينة إزاء محاور

الدراسة المختلفة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

ج- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى التشتت في إجابات

العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

د- معامل ارتباط بيرسون (Person): لتحديد مدى صدق استجابات العينة إزاء كل

عبارة من عبارات الاستبانة.

هـ- تحليل التباين الأحادي (One Way-Analysis of Variance ANOVA)

لكشف الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً

لمتغيرات: الكلية والدرجة العلمية والخبرة والدورات التدريبية.

و- اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات المتعددة: لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة

إحصائياً بين متغيرات البحث (النوع-الكلية-عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات

التدريبية).

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الاستبانة من خمس درجات وذلك على النحو

التالي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (٥،

٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب. ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية: تكون

الاستجابة ضعيفة جداً (من ١ إلى أقل من ١.٨٠)، وضعيفة (من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠)

ومتوسطة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠) ومرتفعة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) ومرتفعة

جداً (من ٤.٢٠ إلى ٥).

## رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

## جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	يلقى التسويق الجامعي اهتماماً كبيراً من قبل قيادة الجامعة لتقديم خدماتها الجامعية	٣.١٠	١.٥٨١	متوسطة	١١
٢	تدعم الجامعة ثقافة الفكر التسويقي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة	٣.٧٧	١.٦٧٩	متوسطة	٦
٣	تدرج الجامعة أهداف التسويق الجامعي في التشريعات واللوائح الجامعية	٢.٣٩	١.٧٥٩	متوسطة	٢٠
٤	تحرص الجامعة على إيجاد تشريعات إدارية ومالية واضحة للتسويق الجامعي	٣.٣٢	١.٩٧٥	متوسطة	٧
٥	تولي القيادة الجامعية اهتماماً كبيراً بالخدمات التعليمية التي يتم تقديمها للجمهور	٤.٢٤	١.٢٦١	مرتفعة جداً	٢
٦	تهتم الجامعة بالتخطيط الجيد في التسويق الجامعي للخدمات التعليمية	٤.٠٧	٠.٨٣٧	مرتفعة	٥
٧	تخصص الجامعة موارد مالية كافية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال	٢.٣٤	١.٥٨٧	ضعيفة	٢١
٨	تهتم الجامعة بالمراجعة الدورية للخدمات التعليمية في رؤية ورسالة الجامعة.	٤.٢١	١.١٥٥	مرتفعة جداً	٤
٩	تبدل الجامعة جهوداً مستمرة لتطوير الخدمات الجامعية بما يتلاءم مع حاجة السوق المحلي والعالمي	٢.٩٨	١.٨٢٠	متوسطة	١٥
١٠	تحرص الجامعة على التركيز على التخصصات التي تحقق ميزة تنافسية مع الجامعات المناظرة	٣.٢١	١.٧٢٤	متوسطة	٩
١١	تخطط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية	٣.٠٨	١.٦٨٨	متوسطة	١٢
١٢	توجد مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع	٤.٢٢	٠.٨٨٧	مرتفعة جداً	٣
١٣	يقوم الاستشاريون بالجامعة بتبادل الزيارات للمؤسسات والشركات لمتابعة مشكلاتها ومستجداتها	٢.٩٢	١.٨٠٩	متوسطة	١٦

١٧	متوسطة	١.٨٠٤	٢.٨٣	يتم تبادل الزيارات بين أعضاء هيئة التدريس في المجتمع المحلي للمؤسسات الإنتاجية والخدمية	١٤
٨	متوسطة	١.٨٣٠	٣.٣٠	تهتم الجامعة بالترويج الفعال لبرامجها وخدماتها في البيئة المحيطة بها	١٥
١٣	متوسطة	١.٨٩٠	٣.٠٤	تقيم الجامعة معارض عامة لعرض الأعمال والمنتجات المختلفة لديها على الجمهور	١٦
١٠	متوسطة	١.٧٦١	٣.١٣	تحرص الجامعة على التعاون مع مؤسسات المجتمع على التخطيط للمشروعات التي تخدم المجتمع المحلي	١٧
١٢	متوسطة	١.٧٦٧	٣.١١	تقوم المراكز بالجامعة بالإعلان عن الجهات الإنتاجية التي تتعامل معها لاستمالة عملاء جدد	١٨
١٥	متوسطة	١.٧٢٧	٢.٩٥	تشجيع الجامعة مؤسسات المجتمع المحلي على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة	١٩
١٤	متوسطة	١.٥٧١	٢.٩٩	تشجيع الأساتذة على المشاركة في الأبحاث العلمية التي تساعد على تقديم الحلول لمشكلات المجتمع المحلي	٢٠
١٥	متوسطة	١.٨٥٦	٢.٩٨	توجيه الأبحاث الجامعية لحل مشكلات المجتمع والعمل على تطويره	٢١
١١	متوسطة	١.٧٣٨	٣.١٠	مساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة	٢٢
١٨	متوسطة	١.٧٨٥	٢.٧٦	يوجد عائد كافي من تسويق البحث العلمي بالجامعة	٢٣
١٩	متوسطة	١.٧٥٨	٢.٦٧	تهتم الجامعة بتأهيل وتدريب الجهاز الإداري ورفع كفاءة الاتجاه التسويقي لديهم	٢٤
٩	متوسطة	١.٨٢٩	٣.٢١	توجد آلية واضحة لتحديد الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من خدمات الجامعة	٢٥
٦	مرتفعة	١.٤٩٦	٣.٧٧	تحرص الجامعة على رصد رضا المستفيدين في المجتمع من خدماتها	٢٦
١	مرتفعة جدا	٠.٨٤١	٤.٣٠	توجد استراتيجية تسويقية واضحة لجذب الطلاب الوافدين	٢٧
متوسطة		١.٦٠٧	٣.٢٥	المجموع	

يتضح من الجدول السابق حصول محور واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على متوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.٦٠٧) وهو درجة متوسطة والذي يوضح اتفاق أفراد العينة من أعضاء

هيئة التدريس بالجامعة حول واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج، مما يعني أن هناك توافقاً بدرجة متوسطة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول ما جاء في المحور.

وفيما يتعلق بالعبارات جاءت العبارات رقم (٢٧، ٥، ١٢، ٨) على الترتيب في المرتبة (١، ٢، ٣، ٤) بدرجات مرتفعة جداً ويمتوسط حسابي تراوح بين (٤.٣٠-٤.٢١) مما يعني رؤية العينة أنه توجد استراتيجية تسويقية واضحة لجذب الطلاب الوافدين، كما تولي القيادة الجامعية اهتماماً كبيراً بالخدمات التعليمية التي يتم تقديمها للجمهور، توجد مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، كما تهتم الجامعة بالمراجعة الدورية للخدمات التعليمية في رؤية ورسالة الجامعة. وهذا يمكنه أن يوجد بيئة جيدة للمنافسة في الأسواق المحيطة بها وهو ما يتفق مع دراسة خان وماتالي (Khan & Matalay, 2009) بحيث تتيح الجامعة الفرصة للتعرف على تميز الخدمات التي تقدمها والتي يمكنها أن تنافس بكفاءة في وأن تحوّل على رضا عملائها من خلال إيجاد الثقافة الداخلية القوية التي يمكن ان تساعد في تحسين دافعية العاملين وتنمية الولاء لديهم والوصول من خلالهم إلى الأداء المتميز وتحقيق الإبداع.

بينما جاءت العبارات رقم (٦، ٢٦) على الترتيب في المرتبة (٥، ٦) بدرجات مرتفعة ويمتوسط حسابي تراوح بين (٤.٠٧-٣.٧٧) مما يعني رؤية العينة بدرجات مرتفعة لاهتمام الجامعة بالتخطيط الجيد في التسويق الجامعي للخدمات التعليمية، وكذلك حرصها على رصد رضا المستفيدين في المجتمع من خدماتها. وهو ما يؤكد ما لا يتفق مع ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٠) والتي كشفت عن قلة سعي الجامعات والكليات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات وورش العمل المحلية والإقليمية والعالمية في الترويج للتسويق الجامعي من حيث ثقافة التسويق الجامعي والاستفادة منه في تحسين الخدمات التعليمية. وبما يوضح اهتمام جامعة سوهاج بالتسويق الجامعي على عكس كثير من الجامعات الأخرى.

بينما جاءت العبارات رقم (٤، ١٥، ١٠، ١٧) على الترتيب في المرتبة (٧، ٨، ٩، ١٠) بدرجات مرتفعة ويمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٣٢-٣.١٣) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة لحرص الجامعة على إيجاد تشريعات إدارية ومالية واضحة للتسويق الجامعي، تهتم الجامعة بالترويج الفعال لبرامجها وخدماتها في البيئة المحيطة بها، تحرص الجامعة على التركيز على التخصصات التي تحقق ميزة تنافسية مع الجامعات المناظرة،



تحرص الجامعة على التعاون مع مؤسسات المجتمع على التخطيط للمشروعات التي تخدم المجتمع المحلي. وهذا يمثل قصور واضح من قبل الجامعة حول هذه الجوانب وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة الثبيتي (٢٠٢٠) من وجود قصور في تقديم البرامج الأكاديمية الجديدة وغير المسبوقة من قبل المنافسين وقلة انتهاج طرق إبداعية لإقناع عملائها للالتحاق ببرامجها مما يحقق الميزة التنافسية لها. ويتفق مع ما أكدته دراسة فرغلي (٢٠١٨) من تردى المكانة للجامعات المصرية وذلك ما أكدته التصنيفات العالمية الأخيرة من وجود أزمات وتحديات تعوق القدرة على المنافسة على المستوى العالمي، وعجز الجامعات المصرية عن تلبية المتطلبات التي تفرضها المعايير والمؤشرات للتصنيفات العالمية مما كان له الأثر على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

في حين جاءت العبارتين (١، ٢٢) على الترتيب في المرتبة (١١) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.١٠) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة مما يعني قلة اهتمام الجامعة بالتسويق الجامعي من قبل قيادة الجامعة لتقديم خدماتها الجامعية، وكذلك ضعف دورها في مساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة. كما جاءت العبارة (١٨) في المرتبة (١٢) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.١١) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة لقيام المراكز بالجامعة بالإعلان عن الجهات الإنتاجية التي تتعامل معها لاستمالة عملاء جدد. وهو ما يعني قلة الدور الذي تقوم به الجامعة في الترويج لخدماتها، كما جاءت العبارتين (١٦) في المرتبة (١٣) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٠٤) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة تقيم الجامعة معارض عامة لعرض الأعمال والمنتجات المختلفة لديها على الجمهور. وجاءت العبارتين (١٦، ٢٠) على الترتيب في المرتبة (١٣، ١٤) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٠٤-٢.٩٩) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة لقيام الجامعة بعمل معارض عامة لعرض الأعمال والمنتجات المختلفة لديها على الجمهور، تشجيع الأساتذة على المشاركة في الأبحاث العلمية التي تساعد على تقديم الحلول لمشكلات المجتمع المحلي. في حين جاءت العبارتين (١٩، ٢١) في المرتبة (١٥) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٩٥) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة تشجيع الجامعة مؤسسات المجتمع المحلي على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة، توجيه الأبحاث الجامعية

لحل مشكلات المجتمع والعمل على تطويره. وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة عمر (٢٠٢١) من الكشف عن بعض التحديات التي تواجه تسويق الخدمات الجامعية والتي أكدت على أن تسويق الخدمات التعليمية يتوافر بدرجة متوسطة بالجامعات المصرية، نظراً لوجود العديد من التحديات التي تواجه تسويق الخدمات التعليمية.

وجاءت العبارتين (١٣، ١٤) بنفس الترتيب في المرتبة (١٦، ١٧) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٩٢-٢.٨٣) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة يقوم الاستشاريون بالجامعة بتبادل الزيارات للمؤسسات والشركات لمتابعة مشكلاتها ومستجداتها، يتم تبادل الزيارات بين أعضاء هيئة التدريس في المجتمع المحلي للمؤسسات الإنتاجية والخدمية. كما جاءت العبارات رقم (٢٣، ٢٤، ٣، ٧) على الترتيب في المرتبة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) بدرجات مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٧٦-٢.٣٤) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة حول وجود عائد كافي من تسويق البحث العلمي بالجامعة، تهتم الجامعة بتأهيل وتدريب الجهاز الإداري ورفع كفاءة الاتجاه التسويقي لديهم، تدرج الجامعة أهداف التسويق الجامعي في التشريعات واللوائح الجامعية، تخصص الجامعة موارد مالية كافية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال. وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة الحاوي وآخرون (٢٠١٧) التي أكدت أن واقع الجامعة في تسويق خدماتها غير محقق. وكذلك ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٠) من انخفاض مستوى الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ودعت لأهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير الأداء الإداري، وكذلك ما أكدته دراسة فرغل (٢٠١٠) من افتقاد الجامعات المصرية للكفاءات الإدارية والتسويقية، وغياب الفكر التسويقي لدى الأساتذة الأكاديميين بسبب الاعتقادات الراسخة لديهم بأن المؤسسات الجامعية لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية، ويتفق مع ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٠) انخفاض مستوى الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية وتأكيد العينة لأهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير الأداء الإداري.

## المحور الثاني: تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

## البعد الأول: بُعد الاستبعاد

## جدول (٥)

## استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببُعد الاستبعاد

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	تعريف العاملين بالموارد والإمكانات المتاحة وأولويات العمل لديها	٣.٣٧	١.٣٤٦	متوسطة	٥
٢	استبعاد كل ما من شأنه إعاقة تطور الجامعة وتميزها	٢.٥٧	١.٦٢٩	منخفضة	٩
٣	الابتعاد عن المنافسة الشديدة في التخصصات والخدمات	٢.٩٠	١.٥٦٦	متوسطة	٦
٤	إيجاد تخصصات جديدة وفكر جديد يمنحها التميز والبعد عن المنافسة الشديدة مع الآخرين.	٣.٩٠	١.٠٦٣	مرتفعة	١
٥	البعد عن الروتين المعقد في تقديم خدماتها للمستفيدين من أفراد المجتمع	٢.٦٧	١.٦٧٨	متوسطة	٧
٦	استبعاد العاملين أصحاب الكفاءات الضعيفة التي تعيق تحقيق النجاح	١.٧٦	١.٣٨٢	ضعيفة جدا	١٠
٧	استبعاد الخدمات والتخصصات ذات الجودة الضعيفة والتي لا تجد رواجاً في سوق العمل	٣.٦١	١.١٥٥	مرتفعة	٣
٨	استبعاد كل ما يعيق نجاح العملية التعليمية ويرفع من كفاءتها وفعاليتها	٣.٦٥	١.٢٩٧	مرتفعة	٢
٩	تخفيض التكاليف بما لا يؤثر على حجم المبيعات وجودة للخدمات الجامعية	٢.٥٩	١.٥٨٨	منخفضة	٨
١٠	تطوير المرافق والتجهيزات والمعامل القديمة بما يواكب التطور الحالي	٣.٦٠	١.٢٧٠	مرتفعة	٤
المجموع		٣.٠٦	١.٣٩	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق حصول محور بُعد الاستبعاد على متوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (١.٣٩) وهو درجة متوسطة، والذي يوضح اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على ما تم صياغته من تطوير تسويق الخدمات الجامعية مما يعني قلة إمامهم باستراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها في تحقيق الميزة التنافسية في المجال التسويقي.

وفيما يتعلق بالعبارات جاءت العبارات رقم (٤، ٨، ٧، ١٠) على الترتيب في المرتبة (١، ٢، ٣، ٤) بدرجات مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٩٠ - ٣.٦٠) مما يعني

رؤية العينة أنه لتحقيق التميز والتنافسية بين الجامعات وفي السوق المحلي لا بد من إيجاد تخصصات جديدة وفكر جديد داخل الجامعة يمنحها التميز والبعد عن المنافسة الشديدة مع الآخرين، وكذلك استبعاد كل ما يعيق نجاح العملية التعليمية ويرفع من كفاءتها وفعاليتها، واستبعاد الخدمات والتخصصات ذات الجودة الضعيفة والتي لا تجد رواجاً في سوق العمل، والعمل على تطوير المرافق والتجهيزات والمعامل القديمة بما يواكب التطور الحالي. وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة عمرو (٢٠١٥) من فاعلية الاستراتيجية في تحقيق القيمة التسويقية للمؤسسات. وما أكدته دراسة كيم، ويانج (Kim, etal, 2008) التي أثبتت فعالية استراتيجية المحيط الأزرق في توفير بيئة جيدة بعيدة عن المنافسة.

في حين جاءت العبارات رقم (١، ٣، ٥) على الترتيب في المرتبة (٥، ٦، ٧) بدرجات متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٧، ٢.٦٧) مما يعني رؤية العينة بدرجات متوسطة بضرورة تعريف العاملين بالموارد والإمكانات المتاحة وأولويات العمل لديها، والابتعاد عن المنافسة الشديدة في التخصصات والخدمات، وكذلك البعد عن الروتين المعقد في تقديم خدماتها للمستفيدين من أفراد المجتمع. وهذا يستغرب من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس التي ترى في المنافسة في بيئة مزدحمة وشديدة إضافة إلى الإجراءات الروتينية أمراً عادياً.

## البُعد الثاني: بُعد التقليل

جدول (٦)  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببُعد التقليل

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	تقليل الأعمال والخدمات غير الضرورية والتي لا فائدة منها ولا مبرر لها	٣.٥٥	١.٦٣١	مرتفعة	٦
٢	تقليل عدد الطلاب في التخصصات التي لا تخدم سوق العمل	٤.٤٨	٠.٥٠٠	مرتفعة جدا	٢
٣	تقديم برامج تعليمية جديدة ومتميزة والبعد عن تقليد الجامعات الأخرى	٤.٦٣	٠.٦٣٢	مرتفعة جدا	١
٤	استغلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، وتقليل تسرب الكفاءات العلمية لديها	٣.٦٠	١.٦١١	مرتفعة	٥
٥	التخلص من تقليل الهدر في الموارد المالية والمادية المتاحة بالجامعة	٣.٢٣	١.٦٤١	متوسطة	٧
٦	تقليل الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات	٣.١١	١.٧٣٨	متوسطة	٩
٧	التخلص من بعض إجراءات العمل غير الضرورية أو غير مبررة	٣.٢٠	١.٧٤٢	متوسطة	٨
٨	تجنب الأنشطة والممارسات غير المفيدة والتي لا تعود بفائدة حقيقية على الجامعة	٢.٧٨	١.٦٨٠	متوسطة	١٠
٩	الاستماع لشكاوى المستفيدين ومعالجة الأخطاء والسلبيات بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة	٣.٧٤	١.٤٨٩	مرتفعة	٤
١٠	فتح قنوات اتصال لتلقي آراء ومقترحات للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها بهدف الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية المقدمة	٤.٣٠	٠.٨٤١	مرتفعة جدا	٣
المجموع		٣.٦٦	١.٣٦	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق حصول بُعد التقليل على متوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.٣٦) وهو درجة مرتفعة، والذي يوضح اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على ما تم صياغته في بُعد التقليل لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مما يعني أن هناك توافقاً بدرجة كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس حولها وهي نتيجة طبيعية لأهمية هذا البعد في التطوير والارتقاء بالخدمات الجامعية وفي إيجاد أسواق جديدة.

وفيما يتعلق بالعبارات جاءت العبارات رقم (٣، ٢، ١٠) على الترتيب في المرتبة (١)، (٣، ٢) بدرجات مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي تراوح بين (٤.٦٣-٤.٣٠) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ضرورة العمل على تطوير الخدمات الجامعية والعمل على تقليص ما لا فائدة منه ولا يتواءم مع الوضع الراهن وذلك من خلال: تقديم برامج تعليمية جديدة ومتميزة والبعد عن تقليد الجامعات الأخرى، وتقليص عدد الطلاب في التخصصات التي لا تخدم سوق العمل، وفتح قنوات اتصال لتلقى آراء ومقترحات للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها بهدف الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية المقدمة. وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة سابرينا (Rahman& Sabbrina, 2019) من فاعلية استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي وفتح أسواق جديدة بعيدة عن الصراعات وفعاليتها في تحسين الأداء التنظيمي.

في حين جاءت العبارات رقم (٩، ٤، ١) على الترتيب في المرتبة (٤، ٥، ٦) بدرجات مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧٤ - ٣.٥٥) مما يعني رؤية العينة بدرجات مرتفعة لأهمية قيام المسؤولين عن تقديم الخدمات الجامعية بالاستماع لشكاوى المستفيدين ومعالجة الأخطاء والسلبيات بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة، والعمل على استغلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، وتقليل تسرب الكفاءات العلمية لديها، وتقليص الأعمال والخدمات غير الضرورية والتي لا فائدة منها ولا مبرر لها.

بينما جاءت العبارات (٥، ٧، ٦، ٨) على الترتيب في المرتبة (٧، ٨، ٩، ١٠) بدرجات متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٢٣ - ٢.٧٨)، حيث اتفقت العينة مع ما تراه استراتيجية المحيط الأزرق في بُعد التقليص من التخلص من تقليل الهدر في الموارد المالية والمادية المتاحة بالجامعة، وكذلك التخلص من بعض إجراءات العمل غير الضرورية أو غير مبررة، وتقليص الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات، وتحجيم الأنشطة والممارسات غير المفيدة والتي لا تعود بفائدة حقيقية على الجامعة.

البعد الثالث: بعد الزيادة

جدول (٧)  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببُعد الزيادة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	تحسين مستوى وجودة الخدمات الجامعية المقدمة لكسب ثقة ورضا المجتمع.	٣.٥٣	١.٦٢٨	مرتفعة	٨
٢	فتح برامج وتخصصات جديدة ومتميزة تتناسب ومتطلبات سوق العمل.	٤.٤٨	٠.٥٠٠	مرتفعة جدا	١
٣	وضع نظم قبول متميزة في البرامج والتخصصات النوعية لجذب الطلاب المتميزين	٢.٠٤	١.٦٩١	متوسطة	١٠
٤	استقطاب الكوادر المتميزة من الأساتذة والمتخصصين بما يرفع من قيمة الجامعة	٤.٤١	٠.٧١٩	مرتفعة جدا	٣
٥	مواكبة ومسيرة المستجدات العلمية في كافة التخصصات والبرامج الجامعية	٣.٨٧	١.٣٥٦	مرتفعة	٥
٦	تطبيق استراتيجية واضحة لجذب الطلاب الأجانب من مختلف الدول العربية والأجنبية	٤.٣٨	٠.٧٥٢	مرتفعة جدا	٤
٧	تدريس برامج باللغة الإنجليزية لجذب الطلاب الأجانب من الأفارقة والآسيويين	٤.٤٨	٠.٥٠٠	مرتفعة جدا	٢
٨	العمل على امتلاك موارد تتميز بالنُدرة تميزها عن الجامعات الأخرى	٣.٦٦	١.٦٧٩	مرتفعة	٦
٩	الاهتمام بالتسويق وإدخال وسائل جديدة ومتميزة في تقديم خدماتها المتعددة	٣.٥٤	١.٦٢٩	مرتفعة	٧
١٠	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والبعد عن الطرق التقليدية في كافة العمليات الإدارية والتسويقية	٣.٤٠	١.٦٠٢	مرتفعة	٩
	المجموع	٣.٧٧	١.٢٠	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٧) حصول محور بُعد الزيادة على متوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٢٠) وهو درجة مرتفعة، والذي يوضح اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على عبارات بُعد الزيادة، وهو ما يتفق مع دراسة مسلط وحويجي (٢٠٢١) من وجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة

## الخدمات الجامعية

وفيما يتعلق بالعبارات جاءت العبارة رقم (٢، ٧، ٤، ٦) على الترتيب في المرتبة (١)، (٢، ٣، ٤) بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي تراوح بين (٤.٣٨-٤.٤٨) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على فتح برامج وتخصصات جديدة ومتميزة تتناسب ومتطلبات سوق العمل. وتدرّس برامج باللغة الإنجليزية لجذب الطلاب الأجانب من الأفارقة والآسيويين، واستقطاب الكوادر المتميزة من الأساتذة والمتخصصين بما يرفع من قيمة الجامعة، وتطبيق استراتيجية واضحة لجذب الطلاب الأجانب من مختلف الدول العربية والأجنبية.

بينما جاءت العبارات رقم (٥، ٨، ٩، ١، ١٠) على الترتيب في المرتبة (٥، ٦، ٧، ٨، ٩) بدرجات مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٤٠-٣.٨٧) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ضرورة أن تقوم الجامعة بمواكبة ومسايرة المستجدات العلمية في كافة التخصصات والبرامج الجامعية، والعمل على امتلاك موارد تتميز بالندرة تميزها عن الجامعات الأخرى، والاهتمام بالتسويق وإدخال وسائل جديدة ومتميزة في تقديم خدماتها المتعددة، وتحسين مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لكسب ثقة ورضا المجتمع، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والبعد عن الطرق التقليدية في كافة العمليات الإدارية والتسويقية.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة (١٠) بدرجات متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٠٤) مما يعني اتفاق عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وضع نظم قبول متميزة في البرامج والتخصصات النوعية لجذب الطلاب المتميزين



## البعد الرابع: بعد الابتكار

## جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعْد الابتكار

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	توفير بيئة عمل داعمة للعاملين بها تشجعهم على أداء أعمالهم بسلاسة.	٣.٢٧	١.٦٨٦	متوسطة	٢
٢	العمل وفق نظام متكامل وشامل يسمح لها باكتشاف المجالات الجديدة للعمل وفق متطلبات السوق واحتياجاته	٢.٤١	١.٧٤٠	منخفضة	٨
٣	وضع تشريعات وقوانين تدعم الابداع والابتكار وتحمي العاملين بها	٣.٧٩	١.٦٠٩	مرتفعة	١
٤	تطبيق استراتيجيات مبتكرة تساعدها على تحقيق التميز والتفرد بين الجامعات	٢.١٢	١.٦٤٥	متوسطة	٩
٥	تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها	٣.٠٠	١.٧٢٢	متوسطة	٦
٦	توفير الدعم اللازم لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات تعليمية وخدمية مفيدة.	٢.٥٣	١.٧٧٠	منخفضة	٧
٧	منح القيادات الجامعية الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يخدم مصلحة الجامعة والمجتمع	٣.١٧	١.٧٤٠	متوسطة	٣
٨	إيجاد فرص جديدة لتسويق الخدمات والمنتجات الجامعية في السوق المحلي والإقليمي والعالمي	١.٨٩	١.٥٦٩	منخفضة	١٠
٩	رفع سمعة الجامعة ومكانتها من خلال المشاركة المتميزة في الندوات والملتقيات العلمية والبحثية داخل وخارج مصر	٣.٠٨	١.٧٤٧	متوسطة	٥
١٠	تنظيم مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية تهدف لحل مشكلات المجتمع وتعمل على تطويره والارتقاء به	٣.١١	١.٧٠٨	متوسطة	٤
	المجموع	٣.٨٣	١.٦٩	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق حصول محور بُعْد الزيادة على متوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (١.٦٩) وهو درجة مرتفعة، والذي يوضح اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على عبارات بُعْد الابتكار، وهو ما يتفق مع دراسة مراد والياس (٢٠٢٠) أن تبني الاستراتيجية يسمح بفتح مساحة سوقية جديدة وإيجاد طلب جديد عن طريق ابتكار قيمة جديدة للعملاء وتحقيق توسع ونمو مريح.

وفيما يتعلق بالعبارات جاءت العبارة رقم (١) على الترتيب في المرتبة (١) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٧٩) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ضرورة

وضع تشريعات وقوانين تدعم الابداع والابتكار وتحمي العاملين بها

بينما جاءت العبارات رقم (١، ٧، ١٠، ٩، ٥) على الترتيب في المرتبة (٢، ٣، ٤، ٥، ٦) بدرجات مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٠٠-٣.٢٧) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على ضرورة قيام الجامعة بتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين بها تشجعهم على أداء أعمالهم بسلاسة، منح القيادات الجامعية الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يخدم مصلحة الجامعة والمجتمع، تنظيم مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية تهدف لحل مشكلات المجتمع وتعمل على تطويره والارتقاء به، رفع سمعة الجامعة ومكانتها من خلال المشاركة المتميزة في الندوات والملتقيات العلمية والبحثية داخل وخارج مصر، تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها. وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة عمر (٢٠١٧) تنمية الإبداع والابتكار في المنظمة وكيفية تطبيقها في السوق المصري مما ينعكس إيجاباً على التميز التنافسي لها.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأخيرة (١٠) بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (١.٨٩) مما يعني اتفاق عينة الدراسة بدرجة متوسطة على إيجاد فرص جديدة لتسويق الخدمات والمنتجات الجامعية في السوق المحلي والإقليمي والعالمي وللإجابة عن السؤال الرابع للدراسة وهو: ما درجة الاختلاف بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج على تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغيرات الدراسة النوع، الكلية، الخبرة، عدد الدورات التدريبية؟، جاءت النتائج على النحو الآتي: لكشف الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، والتي تعزي لمتغير الجامعة، تم استخدام اختبار (ت) لتحليل التباين بين مجموعتين مستقلة (Independent Samples T-Test) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٠) و(١١) التالية:

## جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة طبقاً لمتغير الكلية (نظرية - عملية)

م	المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	واقع تسويق	عملية	٤١٨	١٩.٨٩	٤.٥٧٥	٠.٦١٥	٠.٥٣٩
		نظرية	٢٠٢	١٩.٦٥	٤.٦٠٥		
٢	الاستبعاد	عملية	٤١٨	٣١.٧٢	٦.٧٥٩	٥.٥٠٣	٠.٠٠٠
		نظرية	٢٠٢	٢٨.٣٦	٧.٧٩٣		
٣	التقليص	عملية	٤١٨	٣٦.٦٧	٥.٥٤٥	٠.٣٧١	٠.٧١٠
		نظرية	٢٠٢	٣٦.٤٩	٥.٣٩٤		
٤	الزيادة	عملية	٤١٨	٣٧.٦٥	٤.٨٧٤	١.١٠٦	٠.٢٦٩
		نظرية	٢٠٢	٣٨.١١	٥.٠٧١		
٥	الابتكار	عملية	٤١٨	٢٩.٠٠	٥.١٩١	٤.٣٣٠	٠.٠٠٠
		نظرية	٢٠٢	٢٧.٠٥	٥.٣٧١		
المجموع الكلي		عملية	٤١٨	١٥٤.٩٢	١٨.٣٠٨	٣.٣٦٩	٠.٠٠١
		نظرية	٢٠٢	١٤٩.٦٧	١٧.٩٣١		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة ككل عند (٠.٠٠١) وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم وقد يرجع هذا لاختلاف الكليات (نظرية وعملية). في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة سوهاج عند مستوى دلالة (٠.٥٣٩) مما يدل على الاتفاق حول واقع تسويق الخدمات الجامعية بالجامعة. في حين أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠) من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة حولهما يرجع لاختلاف الكليات (نظرية وعملية) في محور تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعدي: الاستبعاد والابتكار مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تلك المتطلبات،

في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي: التقليص والزيادة عند مستوى (٠.٧١٠) و (٠.٢٦٩) مما يعني قلة اتفاق العينة حول العبارات الخاصة بالبعدين في تطوير الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (النوع)، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات العينة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	واقع تسويق	ذكور	٣٧٨	٢٠.١٥	٤.٦٠٥	٢.٣١٤	٠.٠٢١
		إناث	٢٤٢	١٩.٢٨	٤.٥٠٤		
٢	الاستبعاد	ذكور	٣٧٨	٣١.٧٨	٦.٨١٤	٥.٠٣٦	٠.٠٠٠
		إناث	٢٤٢	٢٨.٨٢	٧.٦٢٠		
٣	التقليص	ذكور	٣٧٨	٣٦.٩٤	٥.٦٤٤	١.٨٨٠	٠.٠٦١
		إناث	٢٤٢	٣٦.٠٩	٥.٢١٨		
٤	الزيادة	ذكور	٣٧٨	٣٧.٦٦	٤.٩٢٦	٦.٦١٨	٠.٣٩٨
		إناث	٢٤٢	٣٨.٠١	٤.٩٦٥		
٥	الابتكار	ذكور	٣٧٨	٢٩.٤٦	٤.٨٧٤	٦.٦١٨	٠.٠٠٠
		إناث	٢٤٢	٢٦.٦٦	٥.٥٥٤		
المجموع الكلي		ذكور	٣٧٨	١٥٥.٩٩	١٨.٢٤٣	٤.٨١٣	٠.٠٠٠
		إناث	٢٤٢	١٤٨.٨٦	١٧.٦٦٠		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير النوع فيما يتعلق بتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة ككل عند (٠.٠٠٠٠) وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم وقد يرجع هذا لاختلاف النوع (ذكر وأنثى). في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة سوهاج عند مستوى دلالة (٠.٠٢١) مما يدل على الاتفاق حول واقع تسويق الخدمات الجامعية بالجامعة.

في حين أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠٠) من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة حولها يرجع لاختلاف النوع (ذكر وأنثى) في محور تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعدي: الاستبعاد والابتكار مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تلك

## المتطلبات،

في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي: التقليل والزيادة عند مستوى (٠.٠٦١) و (٠.٣٩٨) مما يعني قلة اتفاق العينة حول العبارات الخاصة بالبعدين في تطوير الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (الخبرة)، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١١)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

م	البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	واقع تسويق	بين المجموعات	٢	١٣٨.٨٥٨	٦٩.٤٢٩	٣.٣٣٢	٠.٠٣٦
		داخل المجموعات	٦١٧	١٢٨٥٨.٠٦٣	٢٠.٨٤٠		
٢	الاستبعاد	بين المجموعات	٢	٣١٦٧.١٥٠	١٥٨٣.٥٧٥	٣٢.٩٨٤	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	٢٩٦٢٢.٥٣٤	٤٨.٠١١		
٣	التقليل	بين المجموعات	٢	١٠٥١.٣٣٤	٥٢٥.٦٦٧	١٨.٤٠٣	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	١٧٦٢٤.٤٢٦	٢٨.٥٦٥		
٤	الزيادة	بين المجموعات	٢	١٧٨.٩٢٨	٨٩.٤٦٤	٣.٦٩٨	٠.٠٢٥
		داخل المجموعات	٦١٧	١٤٩٢٤.٨٧١	٢٤.١٨٩		
٥	الابتكار	بين المجموعات	٢	١٤٩٢٤.٨٧١	٢٤.١٨٩	١٢.٧٥٧	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	١٤٩٢٤.٨٧١	٢٤.١٨٩		
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٢	١٠٣٤٤.٢١٥	٥١٧٢.١٠٧	١٦.١٣٢	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٢٧	١٩٧٨١٣.٩٤٥	٣٢٠.٦٠٦		

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة ككل عند (٠.٠٠٠) وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم وقد يرجع هذا لاختلاف سنوات الخبرة، في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة سوهاج عند مستوى دلالة (٠.٠٣٦) مما يدل على الاتفاق حول واقع تسويق الخدمات الجامعية بالجامعة.

في حين أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠) من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة حولها يرجع لاختلاف سنوات الخبرة في محور تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعدي: الاستبعاد والتقليص والابتكار مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تلك المتطلبات،

في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الزيادة عند مستوى (٠.٠٢٥) مما يعني قلة اتفاق العينة حول العبارات الخاصة بالبعد في تطوير الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار شيفية Scheffe للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول (١٢)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الخبرة

البعد	المتوسط الحسابي	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
واقع التسويق	٢٠.٥٠	أقل من ١٠ سنوات	-	-
	١٩.٧١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	١٩.٢١	٢٠ سنة فأكثر	١.٢٨٩*	-
يُعد الاستبعاد	٣٣.٠٠	أقل من ١٠ سنوات	-	١.٨٩٦*
	٣١.١٠	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	٢٦.٨٣	٢٠ سنة فأكثر	٦.١٧٠*	٤.٢٧٦*
يُعد التقليل	٣٨.٣٢	أقل من ١٠ سنوات	-	-
	٣٥.٣٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	٣٧.٢٠	٢٠ سنة فأكثر	-	١.٨٧٣*
يُعد الزيادة	٣٧.٧٦	أقل من ١٠ سنوات	-	٢.١٠٧*
	٣٧.٣٧	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	٣٨.٧١	٢٠ سنة فأكثر	-	١.٣٤٦*
يُعد الابتكار	٣٠.٠٢	أقل من ١٠ سنوات	-	-
	٢٧.٩٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	٢٧.٣٣	٢٠ سنة فأكثر	٢.٦٩٦*	-
المجموع	١٥٩.٦٠	أقل من ١٠ سنوات	-	٨.١٨٥*
	١٥١.٤٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	-	-
	١٤٩.٢٨	٢٠ سنة فأكثر	١٠.٣٢٥*	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين الفئة (أقل من ٥ سنوات) و(من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ سنوات فأكثر)؛ لصالح الفئة من (١٠ سنوات فأكثر)؛ مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة أكثر وعياً بمتطلبات تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وقد يرجع ذلك لطول خبرتهم ولسفرهم إلى الخارج واحتكاكهم بالجامعات العالمية والعربية وأنهم يريدون أن يطبقوا ما رأوه ولمسوه في الخارج داخل جامعاتهم.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية المرتبطة بالتكنولوجيا وريادة الأعمال)، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات العينة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (١٣)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لعدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	واقع تسويق	بين المجموعات	٢	٢٤٤.٠٨١	١٢٢.٠٤٠	٠.٠٠٣
		داخل المجموعات	٦١٧	١٢٧٥٢.٨٤٠	٢٠.٢٦٦٩	
٢	الاستبعاد	بين المجموعات	٢	١٧٨٣.٥٨٢	٨٩١.٧٩١	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	٣١٠٠٦.١٠٢	٥٠.٢٥٣	
٣	التقليص	بين المجموعات	٢	١٢٣٣.٥٥٣	٦١٦.٧٧٦	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	١٧٤٤٢.٢٠٧	٢٨.٢٦٦٩	
٤	الزيادة	بين المجموعات	٢	١١٦.٤٧١	٥٨.٢٣٥	٠.٠٩٢
		داخل المجموعات	٦١٧	١٤٩٨٧.٣٢٨	٢٤.٢٩١	
٥	الابتكار	بين المجموعات	٢	١٠٨٠.٩٥٧	٥٤٠.٤٧٩	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	١٦٤٧١.١٩٨	٢٦.٢٦٦٩	
المجموع الكلي		بين المجموعات	٢	١٦٩٣٦.٣٧٤	٨٤٦٨.١٨٧	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٧	١٩١٢٢١.٧٨٦	٣٠٩.٩٢٢	



ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير عدد الدورات التدريبية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات محاور الاستبانة ككل عند (٠.٠٠٠) فيما يتعلق بمحوري الدراسة واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج وتطويرها في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رأيهم وقد يرجع هذا لاختلاف عدد الدورات التدريبية، في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة سوهاج عند مستوى دلالة (٠.٠٠٣) مما يدل على الاتفاق حول واقع تسويق الخدمات الجامعية بالجامعة.

في حين أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠) من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة حولهما يرجع لاختلاف عدد الدورات التدريبية في محور تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعدي: الاستبعاد والتقليص والابتكار مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تلك المتطلبات،

في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الزيادة عند مستوى (٠.٠٩٢) مما يعني قلة اتفاق العينة حول العبارات الخاصة بالبعد في تطوير الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

والمحور الثاني: تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار شيفية Scheffe، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٤)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغير عدد الدورات التدريبية

البعد	المتوسط الحسابي	الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	من ٥ إلى ١٠ دورات
واقع تسويق	٢٠.٥٠	أقل من ٥ دورات	-	١.٣٤٢*
	١٩.٧١	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	١٩.٢١	١٠ دورات فأكثر	١.٣٥١*	-
الاستبعاد	٣٣.٠٠	أقل من ٥ دورات	-	٣.٠٦٩*
	٣١.١٠	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	٢٦.٨٣	١٠ دورات فأكثر	٤.٢٢٨*	-
التقليص	٣٨.٣٢	أقل من ٥ دورات	-	٢.٨٧٥*
	٣٥.٣٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	٣٧.٢٠	١٠ دورات فأكثر	٣.٢٣٦*	-
الزيادة	٣٧.٧٦	أقل من ٥ دورات	-	-
	٣٧.٣٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	٣٨.٧١	١٠ دورات فأكثر	-	-
الابتكار	٣٠.٠٢	أقل من ٥ دورات	-	٢.٢٩٩*
	٢٧.٩٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	٢٧.٣٣	١٠ دورات فأكثر	٣.٣٤٣*	-
المجموع	١٥٩.٦٠	أقل من ٥ دورات	-	٩.٤٢٣*
	١٥١.٤٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	-	-
	١٤٩.٢٨	١٠ دورات فأكثر	١٣.٠٥٠*	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول بُعد واقع التسويق الدورات التدريبية بين الفئة (أقل من ٥ دورات) و(من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات) و(من ١٠ دورات فأكثر)؛ لصالح (١٠ دورات فأكثر) مما يعني ارتفاع وعي الأفراد نتيجة زيادة عدد الدورات. بينما جاءت الفروق المحور الثاني: تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، في بُعد الاستبعاد وفي بُعد التقليص

ويُعد الابتكار لصالح (١٠ دورات فأكثر) في حين لم يسجل بُعد الزيادة أية توافقات وقد ترجع تلك النتيجة إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس في هذه الفئة للحصول على عدد أكبر من الدورات لحاجتهم إليها في الترقى للدرجات العلمية الأعلى.

### ثانياً: ملخص نتائج الدراسة

بعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها في ضوء الإطار النظري وعن طريق تطبيق أداة البحث (الاستبانة)، توصل البحث إلى النتائج الآتية فيما يتعلق بمحاور الاستبانة:

الجزء الأول: واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

أوضحت الدراسة الميدانية لواقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ما يلي:

- أكدت الدراسة بدرجة مرتفعة جداً وجود استراتيجية تسويقية واضحة لجذب الطلاب الوافدين، وكذلك اهتمام القيادة الجامعية بالخدمات التعليمية التي يتم تقديمها للجمهور، إضافة إلى وجود مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، وكذلك اهتمام الجامعة بالمراجعة الدورية للخدمات التعليمية في رؤية ورسالة الجامعة.
- أكدت الدراسة بدرجة مرتفعة اهتمام الجامعة بالتخطيط الجيد في التسويق الجامعي للخدمات التعليمية، والحرص على رصد رضا المستفيدين في المجتمع من خدماتها.
- أكدت الدراسة بدرجة متوسطة حرص الجامعة على إيجاد تشريعات إدارية ومالية واضحة للتسويق الجامعي، وكذلك الاهتمام بالترويج الفعال لبرامجها وخدماتها في البيئة المحيطة بها، والحرص على التركيز على التخصصات التي تحقق ميزة تنافسية مع الجامعات المناظرة، والحرص على التعاون مع مؤسسات المجتمع على التخطيط للمشروعات التي تخدم المجتمع المحلي، والاهتمام من قبل قيادة الجامعة التسويق الجامعي لتقديم خدماتها الجامعية، والعمل على مساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة.
- أكدت الدراسة بدرجة متوسطة قيام المراكز بالجامعة بالإعلان عن الجهات الإنتاجية

التي تتعامل معها لاستمالة عملاء جدد، وكذلك إقامة الجامعة للمعارض العامة لعرض الأعمال والمنتجات المختلفة لديها على الجمهور، وتشجيع الأساتذة على المشاركة في الأبحاث العلمية التي تساعد على تقديم الحلول لمشكلات المجتمع المحلي، وتشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة، وتوجيه الأبحاث الجامعية لحل مشكلات المجتمع والعمل على تطويره، وكذلك قيام الاستشاريون بالجامعة بتبادل الزيارات للمؤسسات والشركات لمتابعة مشكلاتها ومستجداتها، والحرص على تبادل الزيارات لأعضاء هيئة التدريس للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحلي، كما يوجد عائد كافي من تسويق البحث العلمي بالجامعة، وتأهيل وتدريب الجهاز الإداري ورفع كفاءة الاتجاه التسويقي لديهم، كما تدرج الجامعة أهداف التسويق الجامعي في التشريعات واللوائح الجامعية، والعمل على تخصيص الجامعة موارد مالية كافية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال.

### الجزء الثاني:

#### المحور الثاني: تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

أوضح البحث إمكان قيام استراتيجية المحيط الأزرق بدور هام في تسويق الخدمات الجامعية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال تبني أبعادها الأربعة كما يلي:

#### البعد الأول: بُعد الاستبعاد

أكد البحث اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة جداً على أنه يمكن لجامعة سوهاج استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والتنافسية بين الجامعات في السوق المحلي عن طريق:

- إيجاد تخصصات جديدة وفكر جديد داخل الجامعة يمنحها التميز والبعد عن المنافسة الشديدة مع الآخرين، والبعد عن التخصصات التقليدية.
- العمل على استبعاد كل ما يُعيق نجاح العملية التعليمية ويرفع من كفاءتها وفعاليتها.
- استبعاد الخدمات والتخصصات ذات الجودة الضعيفة والتي لا تجد رواجاً في سوق العمل.

- العمل على تطوير المرافق والتجهيزات والمعامل القديمة بما يواكب التطور الحالي.
- أكدت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة متوسطة تعريف العاملين بالموارد والإمكانات المتاحة وأولويات العمل لديها.
- الابتعاد عن المنافسة الشديدة في التخصصات والخدمات.
- البعد عن الروتين المعقد في تقديم خدماتها للمستفيدين من أفراد المجتمع.

#### البعد الثاني: بُعد التقليل

أوضحت الدراسة النظرية والعملية اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة جداً ضرورة العمل على ما يلي:

- تطوير الخدمات الجامعية والعمل على تقليل ما لا فائدة منه ولا يتواءم مع الوضع الراهن وذلك من خلال: تقديم برامج تعليمية جديدة ومتميزة والبعد عن تقليد الجامعات الأخرى.
- تقليل عدد الطلاب في التخصصات التي لا تخدم سوق العمل، وفتح قنوات اتصال لتلقى آراء ومقترحات للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها بهدف الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية المقدمة.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة قيام المسؤولين عن تقديم الخدمات الجامعية بالاستماع لشكاوى المستفيدين ومعالجة الأخطاء والسلبيات بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- العمل على استغلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، وتقليل تسرب الكفاءات العلمية لديها،
- تقليل الأعمال والخدمات غير الضرورية والتي لا فائدة منها ولا مبرر لها.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة متوسطة التخلص من تقليل الهدر في الموارد المالية والمادية المتاحة بالجامعة، وكذلك التخلص من بعض إجراءات العمل غير الضرورية أو غير مبررة، وتقليل الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات، وتحجيم الأنشطة والممارسات غير المفيدة والتي لا تعود بفائدة حقيقية على الجامعة.

**البعد الثالث: بُعد الزيادة**

أوضحت الدراسة الميدانية اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة جداً

على ما يلي:

- ضرورة فتح برامج وتخصصات جديدة ومتميزة تتناسب ومتطلبات سوق العمل.
- تدريس برامج باللغة الإنجليزية لجذب الطلاب الأجانب من الأفارقة والآسيويين.
- استقطاب الكوادر المتميزة من الأساتذة والمتخصصين بما يرفع من قيمة الجامعة.
- تطبيق استراتيجية واضحة لجذب الطلاب الأجانب من مختلف الدول العربية والأجنبية.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة على
- ضرورة أن تقوم الجامعة بمواكبة ومسايرة المستجدات العلمية في كافة التخصصات والبرامج الجامعية.
- العمل على امتلاك موارد تتميز بالندرة تميزها عن الجامعات الأخرى، والاهتمام بالتسويق وإدخال وسائل جديدة ومتميزة في تقديم خدماتها المتعددة.
- تحسين مستوى وجودة الخدمات الجامعية المقدمة لكسب ثقة ورضا المجتمع.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والبعد عن الطرق التقليدية في كافة العمليات الإدارية والتسويقية.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة متوسطة على ضرورة وضع نظم قبول متميزة في البرامج والتخصصات النوعية لجذب الطلاب المتميزين.

**البعد الرابع: بُعد الابتكار**

أوضحت الدراسة الميدانية اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة على ما

يلي:

- ضرورة وضع تشريعات وقوانين تدعم الابداع والابتكار وتحمي العاملين بها.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة متوسطة على أن تقوم الجامعة بتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين بها تشجعهم على أداء أعمالهم بسلاسة.
- منح القيادات الجامعية الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يخدم مصلحة الجامعة والمجتمع.

- العمل على تنظيم مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية تهدف لحل مشكلات المجتمع وتعمل على تطويره والارتقاء به.
- الحث على رفع سمعة الجامعة ومكانتها من خلال المشاركة المتميزة في الندوات والملتقيات العلمية والبحثية داخل وخارج مصر.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها.
- أكدت الدراسة اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة منخفضة على إيجاد فرص جديدة لتسويق الخدمات والمنتجات الجامعية في السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

### توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية وللإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه والذي نصه: ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟ يوصي الباحث بما يلي:

- أ - توصيات تتعلق بالقائمين على إدارة الجامعة:
  - ضرورة الاهتمام بدور استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة سوهاج بهدف تحسين الأداء التنافسي لها بين الجامعات المحلية والعالمية.
  - تسليط الضوء على استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل حديث يمكن اعتماده في تطوير الخدمات الجامعية والتسويق لها بهدف مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في سوق العمل بهدف المحافظة على البقاء والاستمرار.
  - إعادة النظر في طرق اختيار القيادات الجامعية لتولي المراكز والوحدات الخدمية داخل الجامعة لاختيار الكفاءات الإدارية المتميزة والمبدعة القادرة على الإبداع والابتكار وعلى تطوير الجامعة والإضافة إليها.
  - تعزيز القدرات التنافسية لجامعة سوهاج من خلال قدرتها على خلق أسواق عمل جديدة غير مكتشفة للغير.
  - تطوير الكليات والأقسام بجامعة سوهاج لتصبح قادرة على الإبداع والابتكار وخلق

- القيمة لأنشطتها ومخرجاتها لتتماشى مع كافة التغيرات المتلاحقة والتحديات بالمجتمع.
- تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي برؤى جديدة واستراتيجيات متطورة يُمكنها من المنافسة مع المؤسسات المحلية والعالمية من خلال تقديم خدمات نوعية ومتميزة.
  - ضرورة العمل من قبل إدارة الجامعة على توفير جهات مسئولة عن تسويق الخدمات الجامعية للمجتمع المحلي والإقليمي والعالمي وتعريفهم بها وجذبهم للاستفادة منها.
  - العمل على الأخذ باستراتيجية المحيط الأزرق والاستراتيجيات الأخرى فيما يخدم الجامعة وتطويرها والتسويق للخدمات المقدمة من قبلها.
  - أن تهتم الجامعة بالمساهمة في الأنشطة البيئية للمجتمع المحيط بها والعمل على حل مشكلاته المجتمعية المحلي من خلال الطرق العلمية المبتكرة.
  - تبني الفكر الاستراتيجي في بُعد الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار للأنشطة وكافة الممارسات بالجامعة من خلال رؤية واضحة ومحددة يمكنها التعامل مع كافة المتغيرات المجتمعية والتحديات العالمية وتحديد الأنشطة المراد ابتكارها في المستقبل.
  - العمل المتواصل على تحديث ومعرفة قدرات الجامعة وإمكاناتها ومعرفة قدرات الأفراد والعاملين بها بهدف الاستفادة منهم وتقليل أو تحجيم الأفراد أو الموارد البشرية والمادية غير المستخدمة.
- ب - توصيات تعلق بالقائمين على مراكز ووحدات الخدمات الجامعية المقدمة من قبل جامعة سوهاج:
- العمل على تطوير تسويق الخدمات المقدمة من خلال المراكز والوحدات داخل الجامعة والتعريف بها للمستفيدين من أفراد ومؤسسات وهيئات المجتمع المحلي والإقليمي.
  - بذل الجهد حول البحوث والدراسات حول ما يحتاجه المجتمع المحلي والمشكلات التي يعاني منها مع تقديم ما يلزم لحلها بطريقة مبتكرة وغير تقليدية والتعريف بذلك.
  - تطوير ما تقدمه المراكز والوحدات بصورة مستمرة بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي.



- التواصل الدائم والمستمر مع مؤسسات وهيئات المجتمع المحلي والإقليمي وتعريفهم بكل ما تقدمه المراكز والوحدات داخل الجامعة من جديد.
- البحث الدائم والمستمر عن الأسواق الجديدة التي تبتعد عن المنافسة المزدحمة والتي يمكن لها التواجد فيها بقوة.
- الاهتمام بالتسويق الجيد عبر الدعاية والإعلان لما تقدمه المراكز والوحدات داخل الجامعة للمستفيدين من أفراد وهيئات ومؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمية.
- الاهتمام بالجودة والكفاءة في كل ما يتم تقديمه من خدمات عبر المراكز والوحدات داخل الجامعة وبسعر مناسب يميزها عن غيرها.
- المحافظة على الإبداع والابتكار والوصول لكل ما هو جديد في مجال تقديم الخدمات بطرق مبتكرة ومبدعة.
- اعتماد استراتيجيات حديثة في التسويق للخدمات المقدمة مثل: استراتيجية المحيط الأزرق، وغيرها من الاستراتيجيات التي ثبتت فاعليتها في التسويق.
- استقطاب الكفاءات المميزة والمبدعة من أصحاب الخبرات داخل الجامعة وخارجها للعمل بتلك المراكز والوحدات بما يضمن لها الاستمرار والتميز.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيم، سامي حمود إبراهيم (٢٠١٢)، وظيفة التسويق الجامعي في الجامعات الخاصة. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (١)، يونيو، ٣٦٣-٣٨٥.
- آل مسلط، محمد بن أحمد؛ حويجي، محمد احمد غريب السيد (٢٠٢١)، تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "رؤية مقترحة". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الأزهر، (١)، مارس، ٢٣-٥٤.
- بارينت، رونالد (٢٠٠٩). إعادة تشكيل الجامعة علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس. ترجمة: شكري عبد المنعم مجاهد، الرياض، مكتبة العبيكان.
- بدوس، وفاء زكي (٢٠١٧)، سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٤٧)، ٤٣٠-٥٢٥.
- برقعان، أحمد محمد أحمد؛ سعيد، عبد الحكيم رضوان (٢٠٠٨)، دور الإدارة الجامعية في تحقيق وظائف الجامعة: دراسة ميدانية على جامعتي قناة السويس وحضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، (٢٦)، يونيو، ٥٨-٩٠.
- بلالي، أحمد بن عبد الرحمن (٢٠١٨)، من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة لونيبي على، البليدة بالجزائر، ٢ (١٩)، سبتمبر، ١٥-٢٢.
- البياتي، فائز غازي عبد اللطيف؛ سعيد، عباس محمد حسين (٢٠١٦)، الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخل والخروج من السوق وتأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الراجحي. مجلة كلية المأمون الجامعة، جامعة الموصل، العراق، (٢٧)، ١٢٥-١٥٨.
- الثبيتي، محمد بن عثمان (٢٠٢٠)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٨٧)، يوليو، ٤٤٩-٥٠١.

- الجرجري، أحمد سليمان محمد؛ الجميل، ريم سعد (٢٠١٨)، دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، ٨ (٣)، ٣١-٥٦.
- جرجنازي، وعد عبد اللطيف (٢٠١٨). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- الحاوري، عبد الغني أحمد علي؛ الهمداني، فتحية محمد؛ الحاج، نجوى احمد علي (٢٠١٧)، تصور مقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية والعربية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٣ (٣)، سبتمبر، ٧٥-٩٩.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠٢٠)، تصور مقترح للتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ٥ (٧٦)، أغسطس، ٢٠٣٢-٢٠٩٥.
- داوود، عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٦)، تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي لتعليم والتنمية، ٢٣ (١٠١)، أبريل، ٩٥-١٩٠.
- الروبي، حنان أحمد (٢٠١٩)، تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١ (٩٢)، ١٢٩-٢١٨.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧)، تسويق الخدمات الجامعية: ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة جامعة القصيم، أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم، القصيم، يناير، ٦٤٥-٦٧٦.
- سليمان، هناء إبراهيم (٢٠١٩)، تسويق جودة الخدمات الجامعية: مدخل لدعم مقومات تدويل التعليم الجامعي: جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق. مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٤٤)، مايو ٣١٦-٣٩١.

- الصوالحي، داليا وجيه فايز السيد (٢٠١٩)، واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٣ (١)، الجزء الثاني، يناير، ٣٠٥-٣٢٩.**
- طالب، علاء فرحان؛ محمود، زينب مكي (٢٠١٢). **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.** دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، حميد عبد النبي (٢٠٠٩). **إدارة المبيعات.** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، ياسر عمر ديب (٢٠١٨)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- عبد العزيز، حمدي جمعة (٢٠١٦)، دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان. **مجلة جامعة عين شمس، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (١)، يناير، ٣٨٣-٤٣٤.**
- عبد الله، أسماء أبوبكر صديق (٢٠٢١)، رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٦ (٢٢)، أغسطس، ١-٦٥.**
- العتيبي، بدر مبروك (٢٠١٥)، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عثمان، أسماء مجمد أجمد؛ عبد الدايم، محمد أحمد، ناصف؛ محمد أحمد حسين (٢٠٢١)، التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية بجامعة هارفارد وإمكان الاستفادة منه في مصر. **مجلة دراسات تربوية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (١١٢)، الجزء الثاني، يناير، ٣٠٥-٣٢٩.**
- عسيري، زهرة محمد (٢٠١٧). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- العطار، فؤاد (٢٠١٠). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. **مجلة جامعة كربلاء العلمية العلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، بغداد، (٣)، ٥٢-٦٨.**

- عمر، أميرة محمد (٢٠١٧) أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٨ (٣)، ٥٣٩-٥٦١.**
- عمر، حسام سمير (٢٠٢١). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. **مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، (١٨)، يوليو، ٤١٨-٤٧٩.**
- عمرو، مهند سعيد (٢٠١٥)، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحاسبات. **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.**
- عياد، هاني جرجس (٢٠٢٠)، تحديات التعليم عن بعد في الوطن العربي في ظل أزمة كورونا وفرص تخطيها. **مجلة كلية التربية، جامعة واسط، (٤١)، ٤٦١-٥٠٠.**
- الغزاوي، سحر أحمد كرجي؛ سلمان، رائد؛ النعيمي، فاضل (٢٠٠٩)، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في القطاع الحكومي: دراسة حالة للشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية. **مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (٦٧)، ١٢٠-١٤٧.**
- فايد، عبد الحميد بهجت (٢٠٠١)، تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية المصدر المستقبلي لتمويل الجامعات. **مجلة اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، (٣٣)، ٣٨٦-٣٨٧.**
- فرغل، عفاف محمد جايل (٢٠١٠). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلب على التعليم الجامعي في مصر. **رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة سوهاج.**
- فرغلي، أحمد (٢٠١٠)، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الكهربية. **رسالة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.**
- فرغلي، عفاف محمد جايل (٢٠١٠). استراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية. **مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١٥)، ديسمبر، ١٩٩-٣٩٦.**
- قاسم، انتصار كمال؛ شيماء حارث؛ خليل، نونل صادق (٢٠٢٠). معوقات البحث العلمي لدي عينة من طلبة الدراسات العليا كليتي التربية للبنات والعلوم للبنات. **مجلة**

رماح للبحوث والدراسات، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن،

٢٦١-٢٨٦.

- قاسم، سعد؛ محمد، سعيد عبد الله (٢٠١٣)، مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية. *مجلة جامعة الرافدين، جامعة الرافدين، ٣٥ (١١٣)*، ٤٠-٥٥.
- القحطاني، ريم دغش (٢٠١٤). تسويق بحوث الجامعات السعودية: مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- كيم، دبليو تشان؛ موربوني، رينيه (٢٠١٠). *استراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لانزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية*. ترجمة: محمد أحمد، سامر مصطفى، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،
- لاشين، محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتسويق البرامج التعليمية بجامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الاقتصادية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ١٢ (١٨٠)*، ٥٢٢-٥٥٧.
- محمد، ثابت (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٥ (١٤)*، يوليو، ١٤٥-٢١١.
- محمد، صباح أنور (٢٠٢٠)، أهمية التسويق الجامعي في تحقيق أهداف الخدمات التعليمية: دراسة لطلبة كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية. *مجلة أكاديمية شمال أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، أكاديمية شمال أوربا للعلوم والبحث العلمي، ٢ (٨)*، يوليو، ٢١-٤٣.
- محمود، أيسم سعد محمدي (٢٠١٨)، الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٦ (٤)*، أكتوبر، ٨٢-٢.
- مراد، مداح؛ إلياس، العيداني (٢٠٢٠)، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال - دراسة حالة فنادق. *مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد باديس، ١٠ (١)*، جانفي، ٢٦٦-٢٨٥.
- المطيري، محيا (٢٠٠٧)، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- معيتيق، مصطفى محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتسويق الخدمات البحثية الجامعية بكليات التربية: جامعة مصراتة أنموذجاً. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كلية التربية، جامعة سرت، ٢ (١)، أكتوبر، ٥٩٨-٦١٤.
- منصور، شيماء صابر عبد الكريم؛ رجب، جيهان عبد المنعم (٢٠١٦)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٤)، ٢١٣-٢٢٩.
- الموجي، مروة محمد سمير رفعت (٢٠٠٩). تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي (دراسة حالة-كلية التربية جامعة عين شمس). رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, F (2006), Measuring service Quality in Higher Education, *Journal of Marketing Intelligence & planning*, 24 (1). p.p. 31-47.
- Alexa, E, Alexa, M & Stoica, M (2012), The use of Online Marketing and Social Media in Higher Education Institutions in Romania, *Journal of Marketing Research & Case studies*, Article ID, 721221.
- Ayder, M & Svetlana, G (2016). Higher Education Marketing Strategies Based on Factors Impacting the Enrollees: Choice of a University and an Academic program *International Journal of Environmental and science Education*, 10 (2), p.p 1-10.
- Bartlett, t. & Fisher, K. (2013). *Higher Education in the Global Age: Policy, Practice and Promise in Emerging Societies*, London: Rutledge, P.p. 114 - 125.
- Becker, H. (2008), "The Chaotic Blue Ocean", *Review of Business Research*, 8 (6), p.p. 125-131.
- Carrillo, L.; De Latter, E. and Vander oven, E. (2018). Blue Ocean Strategy in the Educational Sector: Creation of a Digital Guiding Tool for Teachers to Facilitate the Integration of Digital Games in the Classroom. 10 th International Conference on Education and New Learning Technologies, 2-4 July, Palma, Spain, p.p. 1189-1195.

- Diacoun, M & Pandelica, A (2011). Marketing Approach in the Management of Higher Education Institutions. Scientific Bulletins- Economic Science. 11 (13), p. 6025.
- 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, 12, (1), June 2017, p.p. 70-78.
- Hurriyati, R.; Ana, A.; Mayasari and Minghat, A. Dahar. (2019). Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creation Strategy. International Journal of Advanced Science and Technology, 28 (18), p.p. 108-124.
- Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education", Education & Training, 51 (9). p.p.769– 780.
- Kim, Changsu & Yang, Kyung Hoon & Kim, Jaekyung (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy, Omega the International Journal of Management Science, Vol. 36, p.p.522– 534. Available online at [www.science direct.com](http://www.science direct.com).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kriesel, C., & Burkhart, A. (2006). Making the Competition Irrelevant—the Blue Ocean Strategy. U.S.A: Cornhusker Economics, University of Nebraska Lincoln.
- Manel Rebbouh (2019). Identifying A comprehensive theoretical picture of Blue Ocean Strategy, Management & Economics Research Journal, University Mhand akli oulhadj, Bouira (Algeria), 3 (1), p.p.38– 53. Available online at <http://.mandumah.com/Record/1039914..>
- Nadiri, H, (2006), Strategic Issues in Education Marketing: How university students perceive Higher Education Service, the Asian journal on quality, 7 (2), p.p. 125-140.
- Namboodiri, S., Banerjee, S. & Dasgupta, H. (2019). A Coherent Metasynthesis of Blue Ocean Strategy (BOS) Using Grounded Theory Approach. Academy of Strategic Management Journal, 18 (1).
- Rahman, Habibur & Choudhury, Sabbrina (2019). The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, Global Disclosure of Economics and Business, 8 (1). Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/337285956>



- Rawabdeh, Ibrahim, Raqab, Alaa, Al-Nimri, Dana & Haddadine, Shuruq (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The Case of Jordan. Jordan Journal of Business Administration: University of Jordan 8 (2).
- Ricardo Bragança (2016), "Blue Ocean Strategy for Higher Education", International Conferences ITS, IC Edu Tech and STE. 2016.
- Richardson, R (2006). The Effect of Market Competition on the Formation of Strategy in Small Business School Higher Education, A Dissertation in higher education Management, Graduate School of Education, University of Pennsylvania, p.3.
- Yang, K. (2008). Voice of the Customer: Capture and Analysis, U.S.A: The McGraw- Hill Companies.