

# استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة: دراسة ميدانية بجامعة دمنهور

إعداد

أ.م.د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية جامعة دمنهور

## استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة:

### دراسة ميدانية بجامعة دمنهور

إعداد

أ.م.د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية جامعة دمنهور

#### ملخص دراسة بعنوان:

هدفت الدراسة إلى التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد أبعادها بجامعة دمنهور، والتعرف على مفهوم ابتكار القيمة وأبعادها، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور، وتحديد إمكانية التنبؤ بابتكار القيمة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة دمنهور، ثم وضع مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

وتوصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتقديمها من خلال الانترنت لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلى عدد من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين قدرة جامعة دمنهور على ابتكار القيمة للجامعة والمستفيدين معاً، بالإضافة إلى أن أكثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تسهم إسهاماً إيجابياً في ابتكار القيمة كانت الاستبعاد ثم التقليل ثم الابتكار ثم الزيادة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة.

**Abstract:**

The study aimed to introduce the Blue Ocean Strategy, determine its dimensions at Damanhur University, identify the concept of value creation and its dimensions, determine the nature of the relationship between the dimensions of the Blue Ocean Strategy and value creation at Damanhur University, And determining the predictability of value innovation in light of the Blue Ocean Strategy at Damanhur University, and then develop a set of procedures. Through which value can be created at Damanhur University in light of the Blue Ocean Strategy. Through the descriptive approach, designing a questionnaire and presenting it via the Internet to faculty members in Egyptian universities, the study reached a number of results, including: the existence of a strong, statistically significant correlation between the dimensions of the Blue Ocean Strategy and the ability of Damanhur University to create value for the university and the beneficiaries together, in addition to that The dimensions of the Blue Ocean Strategy that contribute most positively to value innovation are elimination, reduction, creation, and increase.

**Keywords:** Blue ocean strategy, value-creation

## مقدمة الدراسة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات اقتصادية سريعة ومستمرة في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، وساهمت الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتطورات الحادثة في مجال الإنتاج وشدة المنافسة العالمية في إحداث تغييرات كبيرة في المنتجات والأسواق، وإلى تزايد حجم الإنتاج بنسب تفوق نسب تزايد الطلب عليه، مما أدى إلى ظهور حالة من المنافسة الشديدة بين جميع المؤسسات التي جعلت نجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة الأعمال يتوقف على إمكاناتها في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة.

ففي نهايات القرن العشرين برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ثم التخطيط الاستراتيجي، وزاد الاهتمام به كأساس لإدارة المؤسسات وكوسيلة فعالة لزيادة قدرتها التنافسية، وخاصة في ظل حالة المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، ومع بدايات القرن الحادي والعشرين تحولت تلك المنافسة إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات، وما ترتب على تلك المنافسة من تبني قانون البقاء للأقوى وسيادة المؤسسات الأقدر والأجدر على حساب المؤسسات الضعيفة والتي تتبع أساليب إدارية تقليدية، بحيث أصبحت تلك المؤسسات ضعيفة أمام استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة انتهجتها المؤسسات العملاقة وسيطرت من خلالها على الأسواق العالمية. (عمرو، ٢٠١٥، ص. ٢).

كما ركزت معظم الاستراتيجيات في نهايات القرن العشرين على المنافسة الحمراء من دون غيرها. فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب ومهارات عن طريق المنافسة في المحيطات والأسواق الحمراء، مثل تقليص الحجم، وتمييز المنتجات، وتركيز الجهود، وتحسين الجودة، والمقارنة المرجعية بالمنافسين، وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الأزرق للأسواق. (طالب؛ والبناء، ٢٠١٢، ص. ٤٧)

ومن ثم فقد بدأت مدارس الفكر الاستراتيجي بتقديم استراتيجيات جديدة أكثر مرونة - مثل استراتيجية المحيط الأزرق - تضمن بقائها واستمراريتها وعملت على تحقيق مكاسب. بجانب مسار الانتقال من المحيط الأحمر الذي يتسم بالمنافسة الشرسة إلى المحيط الأزرق الهادئ المطلوب بشدة (حيث تصبح المنافسة غير ذات صلة بسبب إنشاء أسواق جديدة). (SCARLAT and PANDURU, 2021, P. 1)؛ أي تخلق بلا منازع مساحة من السوق تجعل المنافسة غير ذات صلة.

إن ظهور استراتيجية المحيط الأزرق كإحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الصناعية الكبيرة والصغيرة وفي المؤسسات الخدمية غير الربحية (SCARLAT and PANDURU, 2021, P. 5)، وما تحمله من حلول حاسمة لتطوير واقع هذه المؤسسات تساعد على الخروج من المنافسة الشرسة (المحيط الأحمر)، والبحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون (المحيط الأزرق) من خلال ابتكار القيمة. (فهيم، ٢٠٢٣، ص. ٤٢)

وفي نفس السياق أشار أيضاً Fitri (2021, P. 18) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تعد من أحدث الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية، بعد ظهورها في مجال الأعمال والصناعة، بهدف خلق فرص جديدة في السوق حيث تصبح المنافسة غير موجودة باستخدام الابتكار الذي يخلق شيئاً جديداً ليس له منافسون. ومن من المهم أن نعني أنه لا يوجد منافسون يمكنهم التنافس مع وجود أفكار جديدة بشكل مباشر بحيث عندما يريدون التنافس مع صاحب العمل، يكون لديهم بالفعل ابتكارات للمضي قدماً.

كما أكد Hazmira and Wicaksono (2021, P. 1) أيضاً أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعد من أنسب الاستراتيجيات بالنسبة للجامعات لأنها استراتيجية خالية من المنافسين من حيث القيمة الابتكار.

"وبما أن الجامعات كما هو معروف بأنها ليست أحد مؤسسات الأعمال الصناعية والإنتاجية إلا أنها في حاجة إلى أن تدار بنفس وفكر وقيم واستراتيجيات مؤسسات الأعمال، لكونها تنشط في بيئات ديناميكية تستلزم التنافسية لكل ما يحدث في محيطاتها الخارجية من تطورات للتحسين من مستوى أدائها الداخلي، والرفع من جودة خدماتها، لضمان التفوق والريادة على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية وحتى العالمية". (بغفار، ٢٠٢٢، ص. أ)

ولذلك ولكي تتمكن المؤسسات من المحافظة على الأداء في هذه البيئة، فإن الفرصة الحقيقية تكمن في خلق محيط أزرق في مجالات غير مكتشفة في قبل الآخرين، حيث الدافع وراء تبني هذه الاستراتيجية هو توفير نماذج عمل تمكن الجامعات من التنافس والتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية التي تطرأ في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (الروبي، ٢٠١٩، ص. ١٦٦)، وقد أوضحت دراسة Fitri (2021, P. 20) أن الجامعات التي تحتاج إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لا بد أن تركز على زيادة مهارات الطلاب والمهارات الشخصية وفتح أقسام جديدة للبرامج الدراسية التي يحتاجها السوق بشدة.

هذا فضلاً عن أن الجامعات أضحت في ظل توجهات العولمة، في حاجة ماسة إلى تحقيق قيمة مبتكرة في ظل التوجه نحو التفوق التنافسي وآليات السوق؛ لتحقيق مراكز متقدمة على مستوى الأداء والمخرجات التعليمية، وأضحى ابتكار القيمة خياراً استراتيجياً للجامعات على اختلاف بيئاتها الاجتماعية والاقتصادية ورصيدها المعرفي والثقافي" (عثمان، ٢٠٢٢، ص. ٢٩٨ - ٢٩٩) وتكمن الفكرة وراء استراتيجية المحيط الأزرق وهي أن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن المنافسة Alam and Islam (2017, P. 6)، ولكي تكون المؤسسة ناجحة عليها الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق نظراً لعدد من المبررات من بينها:

ضرورة للجامعات المنشأة حديثاً والتي تسعى للحصول على مكان في السوق شديد التنافسية. (ABU HASAN et al., 2017, p. 70) ، وجامعة دمنهور إحدى الجامعات المنشأة حديثاً بمقتضى القرار

الجمهوري في ٢٦/١٠/٢٠١٠م ( <http://www.damanshour.edu.eg> )

وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعات الرائدة، وأن الهدف الرئيسي من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هو ابتكار القيمة، لأنها تشكل قاعدة أساسية للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، فضلاً عن ابتكار القيمة مقابل التكلفة من خلال رفع قيمة المخرجات للمستفيد وفي نفس الوقت من خلال ففزة في القيمة للمستفيدين في الجامعة. ومن ثم، يتم فتح المجال لبيئة تنافسية جديدة. (Nasereddin, 2023, pp. 2685 - 2686)

السماح إلى أي شخص أو شركة أو مؤسسة طموحة سواء أكانت صاحبة خبرة كبيرة أو مستجدة أن ترتقي لمستوى المنافسة بإنشاء محيطها الأزرق بطريقة تعظم الفرص وتقلل الخسائر، بشرط ألا تكون المنافسة هي محور تفكيرها الاستراتيجي بمعنى ألا تجعل المنافسة هي من تفقد استراتيجياتها وتتحكم بمصيرها. (عبد الله، ٢٠٢١، ص. ٩)

تمكين المؤسسة من اكتساب عملاء جدد مع الاحتفاظ بهم. (Alam and Islam, 2017, P. 4)

أنها تلعب دوراً مهماً في ابتكار القيمة **value-creation** من خلال أبعادها الأربعة التي تكمن وراءها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار). (Hamra and Gassabi, 2021, p.440)

تقديم خدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون (عتريس، ٢٠٢٢، ص. ١٠١٣) مواجهة مخاطر المنافسة الشديدة في المحيطات الحمراء، فالتركيز على المنافسة بشكل مبالغ فيه يبقي المؤسسات في المحيط الأحمر الذي يكون السوق فيه موضع نزاع (Sukmajati, 2018, P. 13)

أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساعد على تحسين جودة التعليم الجامعي المدعومة بالابتكارات المستمرة. (Fitri, 2021, P. 25)

وعلى ذلك يمكن القول بأن ابتكار القيمة يعد اتجاهاً نحو الزيادة في جميع الجامعات ومن ضمنها جامعة دمنهور ، وأحد التحديات التي تواجه المؤسسات المنشأة حديثاً والتي تعمل في بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، إذ ينشأ عن ابتكار القيمة تشكيل أفكار جديدة وتبادل للمعلومات من خلال شبكات ذات سرعات تنظيمية عالية، وتعكس الوضع التنافسي للجامعات عن طريق البحث عن طرق وأساليب جديدة لتقديم منتجات وخدمات أكثر ربحية وتنافسية ذات خصائص متفردة يكون معها المستفيد مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات وخدمات لا تقل قيمة عن منتجات وخدمات الجامعات المنافسة وبتكاليف أقل.

ونظراً لما تستهدفه جامعة دمنهور من تطوير المنظومة التعليمية والبحثية وما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع، يمكن القول بأن ابتكار القيمة سوف تتولد عندما يتم تخفيض التكاليف مع تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأن ابتكار القيمة سيكون عبر تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الابتكار).

وبناءً على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد انعكاسات استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة بجامعة دمنهور كاستراتيجية فعالة اثبتت فعاليتها في عديد من المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

### مشكلة الدراسة

رغم الجهود التي تبذلها مصر للانتقال من التفكير التقليدي إلى التفكير الاستراتيجي المبني على ابتكار القيمة وكسب ميزة تنافسية، وكذلك الاستفادة من التوجهات المستقبلية لتطوير الجامعات ومن ضمنها جامعة دمنهور من خلال تحقيق التوسع والجودة والتميز، فإن المؤشرات والدلائل تشير إلى ضعف كفاءة الجامعات وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات التنمية، وقد أشارت إلى ذلك بعض الدراسات، مثل دراسة البهنساوي (٢٠١٨، ص. ٣٧) التي أكدت ضعف العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل المحلي العالمي ومتطلبات التنمية البشرية والاقتصادية، ودراسة أحمد (٢٠٢٠، ص. ١٠٠) التي أشارت إلى ارتفاع معدلات البطالة نتيجة ضعف ارتباط التخصصات الجامعية لاحتياجات سوق العمل، ودراسة عبد الله (٢٠١٩، ص. ٩٠٥) التي أشارت إلى ضعف قدرة الجامعات على مواكبة التحديات ومتطلبات اقتصاد المعرفة، ودراسة عبد الحميد (٢٠٢١، ص. ٧٥١) التي أشارت إلى ضعف الموارد المالية بالجامعات المصرية، وضعف آلية التواصل بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالإضافة إلى المعوقات الإدارية والإعلامية، وافتقار الجامعات المصرية إلى استراتيجية للبحث والابتكار، وكذلك دراسة طه (٢٠٢٠، ص. ٥٢٨) التي أشارت إلى وجود معوقات تحد من الشراكة بين الجامعات وقطاعات المجتمع، فضلاً عما أشارت إليه دراسة السيد (٢٠٢٢، ص. ٥١٨) من صعوبة تطبيق البحوث العلمية النظرية والفلسفية عن بحوث الكليات العملية التي يسهل تطبيقها وتسويقها

ومع ما أوصت به بعض الدراسات، مثل دراسة Alam and Islam (2017, p. 1) بضرورة إجراء تحليل متعمق قبل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق داخل المؤسسة لمعرفة مدى الملاءمة لحجم المؤسسة وظروف السوق والقدرة على التكيف، ودراسة مريم (٢٠١٨، ص. ٧٣٣) بأن إرساء نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات يعمل على خلق القيمة، ودراسة UI Ahad and Upadhyaya (2018, P. 446) التي أوصت بأن الطريقة الوحيدة للفوز بالمنافسة هي التوقف عن محاولة الفوز بالمنافسة، وما أوصت به دراسة الروبي (٢٠١٩، ص. ١٩٧) بضرورة استحداث برامج وكليات جديدة لم يسبق أحد فيها من قبل لتحقيق الريادة والهيمنة من خلال تحقيق اليقظة التنافسية في ضوء

استراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك توصيات دراسة بغفار (٢٠٢٢، ص. ٧٣) بضرورة تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لما لها من أهمية في ابتكار قيمة التي تخلق ميزة تنافسية للجامعة، وما أوصت به دراسة الأيوبي (٢٠٢٠، ص ص. ١١٩ - ١٢٠) بضرورة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة لقدرتها على التكيف مع واقع البيئة المتغيرة للكليات، ومع ما أوصت به كذلك دراسة توصيات دراسة عبد الله (٢٠٢١، ص ص. ٥٤ - ٥٥) بضرورة وضع خطة طويلة المدى لبرامج الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، فضلا عن ما أوصت به دراسة Hamra, Yousra and Gassabi, (2021, 453) من ضرورة نشر مفهوم خلق السوق وابتكار القيمة بدلا من المنافسة الشديدة في السوق، وتوصية دراسة فهيم (٢٠٢٣، ص. ٧٢) بأن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساعد على تحقيق التميز المؤسسي دون الدخول في المنافسة الدامية. وتوصيات دراسة Nasereddin (2023, p. 2696) التي رأت بأن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق سوف يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للجامعات وتعزيز أدائها على المدى الطويل.

ونظراً لما حققه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من نجاح ساعد في رفع مستوى التميز والتنافسية بالجامعات (عبد الله، ٢٠٢١، ص. ٥)، كان من الضروري معرفة انعكاسات استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة في جامعة دمنهور، وجعل الجامعة تعيد النظر في استراتيجيتها، وإعادة ترتيب أولوياتها والوقوف على أبرز التهديدات، وتحديد واستثمار الفرص المتاحة.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي، ما إمكانية ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس، يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

ما فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، ومدى تطبيق أبعادها بجامعة دمنهور؟

ما المقصود بابتكار القيمة وأبعادها؟

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور؟

ما إمكانية التنبؤ بابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

ما الآليات المقترحة لابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟



## أهداف الدراسة

### تهدف الدراسة إلى:

التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد أبعادها بجامعة دمنهور.  
التعرف على مفهوم ابتكار القيمة وأبعادها.  
تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور.  
تحديد إمكانية التنبؤ بابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.  
وضع مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة النظرية في:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من زيادة توجه المؤسسات العالمية في الوقت الحالي إلى أهمية تبني مداخل غير تقليدية متمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة والبحث عن قيم جديدة.

تتبع أهمية الدراسة كونها تعرض أحد استراتيجيات الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي تسعى إلى خارج المنافسة التقليدية الشرسة وإيجاد قيمة مبتكرة للجامعة.

### الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في:

محاولة ربط أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة في ظل التوجهات العالمية المعاصرة في بيئة الأعمال.

تقديم عديد من الاقتراحات تزيد وعي المسؤولين عن الجامعات بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كيفية تطبيقها وتوجيههم لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.

## مفاهيم الدراسة

اسهمت الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في المساعدة على تقديم المفاهيم الاجرائية للدراسة الحالية على النحو التالي:

**مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق**، هي طريقة للإبداع والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعات دون منافسة مباشرة وتقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال سياسات وخدمات فريدة تجذب المستفيدين بشكل جديد، واستبعاد كل ما يحد من ابتكار القيمة، وتقليص

جوانب القصور والأخطاء وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية.

مفهوم ابتكار القيمة، هو قدرة الجامعة على توفير منتجات وخدمات تعليمية وبحثية جديدة أو تحسين منتجات وخدمات تعليمية وبحثية موجودة بطريقة تجعلها أكثر فائدة أو جاذبية للمستفيدين، وساعد الجامعة أن تكون أكثر تميزاً في السوق، وكسب رضا المستفيدين.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

تعتمد الدراسة الحالية في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتفسير والقياس والتحليل، وذلك وفق الإجراءات التالية:

مسح الأدبيات المختلفة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها لتحديد مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وأهدافها، وأبعادها، ومبررات تطبيقها، وخطوات تنفيذها، ونموذج من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة في الجامعات بالدنمارك، وجامعة تيرينجانو الماليزية، وتحديد الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر. تحديد مفهوم ابتكار القيمة، وأبعادها.

ثم تصميم استبانة تتضمن محورين الأول حول مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة دمنهور، والمحور الثاني حول إمكانية ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة دمنهور، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور، وتحديد إمكانية التنبؤ بابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ونشرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور على رابط الكتروني جوجل فورم.

ثم وضع مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

### الدراسات السابقة

تقوم الدراسة الحالية بعرض الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم للأحدث على النحو التالي: هدفت دراسة (Alam and Islam (2017) عن طريق المنهج الوصفي إلى صياغة سيناريو لاستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على الأداء التنظيمي. من خلال توضيح الخلفية التاريخية لاستراتيجية المحيط الأزرق وأهمية تطبيقها، والمقارنة مع استراتيجية المحيط الأحمر، وخلصت الدراسة على عدد من النتائج من بينها أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام إذا تم تطبيقها.

كما هدفت دراسة (Yasa; Giantari; Dewi; Sriathi; and Ardana (2017) التي استعانت بالمنهج الوصفي التعرف على عملية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الصغيرة والمتوسطة في بالي، ودور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين أداء المنتج، وتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة تنافسية الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الشركات الصغيرة والمتوسطة تؤدي الى تحسين أداء المنتج من خلال تطوير الابداع والابتكار في تصميم المنتجات ومظهرها واستخدام مواد صديقة للبيئة، وإزالة العوامل غير الضرورية للمستهلكين، وتحسين جودة المنتج وتصميمه وتسويقه وانخفاض السعر بما يحسن الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتمثل في تقديم منتجات ذات جودة أفضل وأسعار تنافسية وخدمة أسرع.

وسعت دراسة مريم (٢٠١٨) إلى تعريف عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، والكشف عن العوامل المحددة لعملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، والكشف عن مدى اختلاف هذه العملية من مؤسسة لأخرى، وتحديد العوامل المميزة لعملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية

كما سعت دراسة (Ul Ahad and Upadhyaya (2018) إلى تحليل الأدبيات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بابتكار القيمة، وتحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وكيفية زيادة حجم المحيط الأزرق، وكيفية خلق ورعاية المحيط الأزرق في كلية إدارة الأعمال بمومباي في الهند، وتحديد عوامل المنافسة الرئيسية، كسر المفاضلة بين الكلفة والقيمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكنها أن تضيف قيمة إلى كلية إدارة الأعمال في مومباي بالهند

أما الدراسة التي قام بها دراسة الروبي (٢٠١٩) واستعانت بالمنهج الوصفي فقد هدفت إلى التعرف على الاطار الفكري لليقظة التنافسية في الجامعات، وكذلك الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها وأدواتها ومبادئها، وتشخيص واقع اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، ثم وضع تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف في ضوء فلسفة المحيط الأزرق، وخلصت الدراسة إلى عديد من النتائج من بينها ضعف مستوى اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف لأنه يتم بطريقة غير منظمة وغير رسمية بين أفراد الكليات المختلفة.

كما هدفت دراسة حمد (٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى تحديد مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في التعليم الجامعي، وتحديد مفهوم الميزة التنافسية ومتطلباتها ومدخلها في التعليم الجامعي، وتشخيص واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، وتحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة هو وجود دور لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الجامعة.

بينما هدفت دراسة الثبيني (٢٠٢٠) والتي استعانت بالمنهج الوصفي إلى تحديد درجة تطبيق في برامج الدراسات العليا لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والكشف عن دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لأبعادها في برامج الدراسات العليا، وتحديد العلاقة بين تطبيق برامج الدراسات العليا لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا، ومعرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا.

هدفت دراسة الأيوبي (٢٠٢٠) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية، وبيان مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، وتحديد أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، ومعرفة الفروق في استجابات الباحثين حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ثم تقديم توصيات لإدارة كلية فلسطين التقنية خاصة والكليات التقنية بعامة لتعزيز معرفة العلاقة والأثر بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة هو وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة عبد الله (٢٠٢١) من خلال المنهج الوصفي إلى التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وأهم مبادئها، وأهميتها، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية وتحد من تحقيقها للميزة التنافسية، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة وضع رؤية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية.

وسعت دراسة Hamra, Yousra and Gassabi, Ilyes (2021) إلى تسليط الضوء على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، والتعرف على ابتكار القيمة وكيفية تحقيقه من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، وكيف تحول مؤسسة "Sun Circus" من المحيط الأحمر لابتكار القيمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن من ابتكار القيمة لكل من العميل والمؤسسة

هدفت دراسة محمد (٢٠٢١) من خلال المنهج الوصفي التعرف على الأساس الفكري والفلسفي الذي تقوم عليه الريادة الاستراتيجية، وتحليل مبررات ودواعي تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية، وتوضيح الاطار المفاهيمي والفلسفي لاستراتيجية المحيط الأزرق، ثم تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وخلصت الدراسة الى تحديد بعض هذه المتطلبات، منها: إضافة وزيادة بعض الإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الجامعة غير ضرورية، واخفاء واستبعاد بعض العناصر التي الجامعة غير ضرورية في عملها، ثم ابتكار ما هو جديد وغير شائع ومتداول من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق من أجل الوصول إلى التميز والتفرد والريادة والتنافسية

أما الدراسة التي قام بها كل من آل مسلط؛ وحويحي (٢٠٢١) واستعانت بالمنهج الوصفي، فقد هدفت إلى توضيح المفاهيم المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمات الجامعية، ومعرفة المتحقق منها، وتحديد درجة أهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد العلاقة الارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمات الجامعية، ثم تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة الخدمات الجامعية السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة هو وجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية كما هدفت دراسة مغاوري (٢٠٢٢) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وتحديد مستويات تطويره في الجامعات، وتحديد مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، وتحديد الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات، وتحديد المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية، ثم التوصل إلى مجموعة متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وقد خلصت الدراسة إلى وضع متطلبات تطوير الأداء المؤسسي وهي؛ المتطلبات البشرية، المادية، التكنولوجية، والتنظيمية.

وهدف دراسة السيد (٢٠٢٢) عن طريق المنهج الوصفي إلى الكشف عن الأسس الفكرية والاطر النظرية لتسويق البحوث العلمية واستراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها وخطوات تطبيقها، والتعرف على واقع تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية ومدى أهمية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية، ثم اقتراح آليات لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة ضعف واقع تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية جاء بدرجة ضعيفة، وجاءت أهمية ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة،

هدفت دراسة عوينان؛ وبولصنام (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر - المدينة، والتعرف على دور كل بعد من هذه الأبعاد في تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسة، وتوضيح العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من بينها، أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق جعل هذه المؤسسة تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلي، بالإضافة إلى وجود ارتباط موجب ودال احصائيا بين متغيرات الدراسة

وهدفت دراسة عتريس (٢٠٢٢) التي استعانت بالمنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات إلى التعرف على الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات التربوية، والوقوف على الأسس النظرية للتسويق الريادي وعلاقته باستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات التربوية، والكشف عن أبرز ملامح الوضع الراهن للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ودورها في التسويق الريادي للخدمات الجامعية، ورصد وتحليل واقع التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر أفراد العينة، ثم التوصل إلى بعض السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطبع الخاص بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وكاتن من بين أبرز نتائج الدراسة هو وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي.

وهدفت دراسة غبور (٢٠٢٢) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى عرض الإطار النظري للبحث العلمي في الجامعات من حيث أهميته وأهدافه وتحدياته ومتطلبات تطويره، تحليل الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق، ثم تقديم تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

كما هدفت دراسة عثمان (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج المختلط الذي يجمع بين الطريقتين الكمية والكيفية معاً إلى معرفة الأسس النظرية لابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق من منظور الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر، وتحليل واقع جهود جامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة كاتجاه معاصر في الفكر الاستراتيجي، وتشخيص الوضع الراهن لابتكار القيمة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم طبقاً لآراء القادة الأكاديميون، ثم صياغة أطر تنفيذية مقترحة لابتكار القيمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة جامعة الفيوم، وكان نت بين أبرز نتائج الدراسة وجود تأكيد على توجه جامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة في أداء وظائفها، ودور رعاية رأس المال الفكري في ابتكار قيمة بجامعة الفيوم.

كما هدفت دراسة (بغفار، ٢٠٢٢) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى معرفة أثر استراتيجية المحيط الأزرق على تحسين جودة التعليم العالي بجامعة أدرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال استكشاف مدى تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ف (الاستبعاد، الابتكار، التقليل، الزيادة) على تحسين جودة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها وجود أثر معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق على جودة لتعليم العالي، وارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وجودة التعليم العالي لجامعة أدرار.

وهدفت دراسة (Nasereddin 2023) إلى تشخيص واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الإبداع) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم تحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم معرفة أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعن طريق استخدام أسلوب دراسة الحالة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٣) عضو هيئة تدريس. واستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية قد تم استخدامها على نطاق واسع في جامعة الشرق الأوسط. علاوة على ذلك، لوحظ وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية. كما أكد البحث وجود تأثير كبير لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة فهيم (٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى تقديم إطار مفاهيمي حول استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، وقياس درجة توافر تلك الأبعاد في مكاتب جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد العقبات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية في المكاتب، ثم تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تطبيقها. وكان من بين نتائج الدراسة انخفاض درجة توافر جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مكاتب كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

كما هدفت دراسة زهران (٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، والتعرف على الإطار النظري والفلسفي للإبداع الإداري، والكشف عن الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم من وجهة نظر الخبراء، وعن طريق توظيف أسلوب دلفي تم استطلاع آراء الخبراء بمؤسسات التعليم العالي حول أبعاد رؤية المستقبلية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق،

كما هدفت دراسة الراجحي (٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليص، الاستبعاد، والابتكار) في الجامعات السعودية، وتحديد مستوى تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية، وفق أبعاده (المنتج، الترويج، التسعير، والتوزيع)، وكذلك التعرف على درجة إسهام ممارسة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بالجامعات السعودية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وأبعاد تسويق البحوث العلمية، وكان من أبرز نتائج الدراسة هو ارتفاع درجة إسهام أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية بنسبة كبيرة

وهدفت دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣) التي اعتمدت على المنهج الوصفي إلى الوقوف على الإطار النظري لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات التربوية المعاصرة، والتعرف على واقع تسويق الخدمات التربوية بجامعة سوهاج، ثم تقديم توصيات ومقترحات إجرائية لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. وكان من بين نتائج الدراسة أنه يمكن لجامعة سوهاج استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والتنافسية بين الجامعات في تقديم الخدمات الجامعية في السوق.

### تحليل عام على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة ونتائجها يمكن الخروج بما يلي:

اهتمت الدراسات السابقة بتوضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق سواء في المجال التربوي أو غير التربوي.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري حول استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها المختلفة.

أكدت بعض الدراسات التي تم إجراؤها على مؤسسات غير تعليمية مثل دراسة Alam and Islam (2017) ، ودراسة Yasa; Giantari; Dewi; Sriathi; and Ardana (2017) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، بينما أظهرت دراسة كلا من مريم (٢٠١٨) ، ودراسة Ul Ahad and Upadhyaya (2018) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على خلق قيمة للمؤسسة، أما دراسة Hamra, Yousra and Gassabi, Ilyes..(2021) فقد أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن من ابتكار القيمة لكل من العميل والمؤسسة، كما أكدت أيضا دراسة عوينان؛



وبولصنام (٢٠٢٢) على وجود ارتباط موجب ودال احصائياً بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع.

أما في حالة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التعليمية، فقد أظهرت دراسة UI (2018) Ahad and Upadhyaya، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات.

أكدت بعض الدراسات مثل دراسة الروبي (٢٠١٩)، ودراسة حمد (٢٠٢٠)، ودراسة الثبتي (٢٠٢٠)، ودراسة الأيوبي (٢٠٢٠)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، ودراسة Nasereddin (2023) أهمية دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الجامعة، أو على مستوى الدراسات العليا.

بينت بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية مثل دراسة آل مسلط؛ وحويحي (٢٠٢١)، ودراسة (بغفار، ٢٠٢٢)، ودراسة فهيم (٢٠٢٣) على وجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء وجودة الخدمات الجامعية. أما دراسة مغاوري (٢٠٢٢) خلصت إلى أهمية المتطلبات البشرية، المادية، التكنولوجية، والتنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي.

كما أكدت بعض الدراسات الأخرى مثل: دراسة السيد (٢٠٢٢)، ودراسة عتريس (٢٠٢٢)، ودراسة غبور (٢٠٢٢)، ودراسة الراجحي (٢٠٢٣)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣) على أهمية ودور استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث والخدمات الجامعية

## المحور الأول

### استراتيجية المحيط الأزرق.. المفهوم والأبعاد

وفق استراتيجية المحيط الأزرق لا يمكن اعتبار الشركات أو المؤسسات هي مصدر الابتكار، كما هو في الأسواق الحمراء، لكن الحركة الاستراتيجية تعد مصدراً للابتكار والأداء المتميز طبقاً لرؤية الأسواق الزرقاء. (عبد الله، ٢٠٢١، ص. ٩)

ولما كانت الاستراتيجية تعرف بأنها الاتجاه العام الذي تتخذه المؤسسة مع خطتها لتحقيق أهدافها على المستويين، الأول على مستوى المؤسسة أو الوحدة، والثاني على مستوى الأعمال (Saputri; Mulyaningsih, 2015, P.15). فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فكرة أنه ليس من الضروري على الجامعة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية أن تتبوأ مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكنها أن تحقق ذلك النجاح بدون منافسة، من خلال تبنى أسواقاً جديدة تسوق فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح منتجات وخدمات بديلة تجذب المنافسين إليها، وبهذا تستطيع تحقيق أرباحاً وفيرة، وبذكائها

وريادتها الاستراتيجية تستطيع ان تجذب عملاء ومستهلكين جدد، وأن تجعل عملاءها أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها. (عبد الله، ٢٠٢١، ص. ٩)

وبمجرد أن تخلق المؤسسة مزايا تنافسية ويظهر أدائها المتفوق، يبدأ المقلدون عاجلاً أم آجلاً في الظهور في السوق، وضرورة لإيجاد ابتكارات ولتحسين جودة المؤسسات التعليمية. ومحاولة إيجاد مساحة سوقية يمكن تعبئتها بشيء مختلف عن الآخرين لتعطي الأولوية لقيمة التسويق (Fitri, 2021, P. 20)

### مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين

فقد عرف (Alam and Islam (2017, P. 15) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها منهجية لتطوير أطر عمل مربحة ومستدامة وخلق أسواق ابتكارية مع غالبية العملاء الجدد. وحل مثالي للمؤسسات الحالية لتكون ناجحة بشكل مستدام. ولها تأثير كبير في إخراج المؤسسة إلى ما وراء المنافسة العادية وجعلها مؤسسة فريدة من نوعها

أما (Daria (2021, P. 9) رأى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي عملية السعي المتزامن للتميز والتكلفة المنخفضة من أجل فتح مساحة سوق جديدة وخلق طلب جديد.

وأشار الأيوبي (٢٠٢٠، ص. ٩٢) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "سعي الكلية لفهم حاجات ورغبات المستفيدين، ومن ثم تصميم استراتيجية لخلق قيمة مضافة جديدة لهم تكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض التكلفة"

وأوضح حمد (٢٠٢٠، ص. ١٩٤٣) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها فكر استراتيجي يعتمد على إيجاد نقطة تنافسية جديدة لابتكار قيمة، تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة

وفي هذا السياق أشار الثبتي (٢٠٢٠، ص. ٤٥٦) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "استراتيجية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا من خلال البحث عن بدائل في بيانات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين لما تقدمه من برامج وخدمات، بحيث تتواءم مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة".

كما أشار أيضاً كل من آل مسلط؛ وحويحي (٢٠٢١، ٢٦) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "إطار استراتيجي يقود الجامعات السعودية إلى التطوير المبني على سياسات تضمن ابتكار خدمات

جديدة غير معروفة واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وتقليص جوانب القصور والأخطاء وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية"

في حين رأى أ (Daria, 2021, P. 6) أن استراتيجية المحيط الأزرق هي مفهوماً استراتيجياً معروفاً قدمه أساتذة الإدارة الاستراتيجية لخلق طلب جديد وفتح أسواق جديدة من خلال السعي المتزامن إلى خفض التكلفة. بدلاً من التنافس على جمع الأرباح، وأن المؤسسات قادرة على بناء مساحات سوق غير متنازع عليها لتحقيق النمو المربح والسريع.

وعرف كلاً حمرة؛ وقصابي (٢٠٢١، ص. ١٢٢) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها " الاستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج إلى حيز الوجود، فهي الطريق التي تحدد من خلالها كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو، وتبني استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبينه، فهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم" ويعرف عبد الله (٢٠٢١، ص. ٩) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا التربوية من خلال البحث عن بدائل في مجالات بكر لم يسبقها إليها أحد من كليات التربية الأخرى، وذلك لما تقدمه من برامج وخدمات، بحيث تتلاءم مع وظائف معلم المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة.

وتعرف مغاوري (٢٠٢٢، ص. ٤٦) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها استراتيجية تهتم باكتشاف فرص جديدة غير مسبوقة واستثمارها في فتح أسواق أو بيئات جديدة وتحقيق مزايا تنافسية فريدة، من خلال تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد تلك الاستراتيجية الأربعة (الاستبعاد- التقليص- الزيادة- الابتكار)

يرى عتريس (٢٠٢٢، ١٠٢٦ - ١٠٢٧) أن استراتيجية المحيط الأزرق هي إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، والتي تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق جديد غير تقليدية وغير متنازع عليها، وبما يقلل من فرص المنافسة الشديدة، بل ويجعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال تقديم قيم جديدة ومبتكرة تحقق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد، وتعمل على جذب مستفيدين جدد وتحقق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال الإطار الرباعي للاستراتيجية المتمثل في الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار

وتعرف غبور (٢٠٢٢، ص. ١٤٠٠) "استراتيجية المحيط الأزرق بأنها التي تستخدمها الجامعات لإيجاد سوق جديد، ومبتكر لتسويق البحث العلمي؛ من خلال الأنشطة والقرارات التسويقية الهادفة، وكيفية تحقيقها في إطار زمني محدد مع الاستفادة من الفرص والموارد المتاحة، بما يعزز قدرتها التنافسية"

كما تعرف عثمان (٢٠٢٢، ص. ٣٠٨) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "استراتيجية عمل تنشأ من تحركات استراتيجية، يتم تنفيذها بإنشاء الجامعة مساحة من السوق غير متنازع عليها بعيداً عن المنافسين، لخفض التكلفة وابتكار القيمة بالاعتماد على التقليل والاستبعاد والزيادة والابتكار"

وتعرف دراسة السيد (٢٠٢٢، ص. ٤٨٢) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "استراتيجية تسعى الجامعة من خلالها إلى الابتكار والابداع والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات، وفتح أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، وتوفير نماذج عمل جديدة تمكن الجامعة من الابتعاد عن المنافسة الشريفة"

وتعرف الراجحي (٢٠٢٣، ص. ١٢٠) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها " العملية التي تسمح للجامعات بالتركيز على تسويق أبحاثها العلمية لجذب أكبر عدد من الفرص لتحقيق منافسة جديدة، بهدف إرضاء المستفيدين من خدماتها من خلال خلق أسواق جديدة وابتكار أساليب ونظم جديدة ضمن الإطار الرباعي لهذه الاستراتيجية (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار) لتحقيق الكفاءة النوعية وتحسين أدائها"

ويرى عبد اللطيف (٢٠٢٣، ص. ٤٢٤) أن الفكرة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق هي "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"

كما يرى فهم (٢٠٢٣، ص. ٤٢) أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "إحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تبحث عن مسارات تساعدها على الخروج من المنافسة الشرسة (المحيط الأحمر)، والبحث عن مساحات في البيئة المحيطة لم يصل إليها المنافسون (المحيط الأزرق) من خلا ابتكار القيمة".

وترى زهران (٢٠٢٣، ص. ٢٠٥) أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها إيجاد نقطة تنافسية جديدة لابتكار قيمة جديدة غير معروفة تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (التقليل، الاستبعاد، الزيادة، والابتكار) لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعة لتحقيق التمايز والتفرد، إيجاد سوق بعيد عن المنافسين والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيه خدمات مبتكرة ومميزة وبجودة عالية، وتقليل جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات، والتوسع في البدائل واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وزيادة الموارد الذاتية"

ويشير (Nasereddin (2023, P. 2692 إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تعبر عن سعي الجامعة إلى فهم احتياجات ورغبات المستفيدين، ثم تصميم استراتيجية لخلق قيمة مضافة جديدة تكسر القاعدة التبادلية بين التميز وخفض التكلفة.

وبناءً على ما تقدم، لما كان الابتكار ضرورة لضمان استمرارية نمو المؤسسات لا سيما الجامعات في ضوء متطلبات الاستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد ومنافسة قوية. مما ينتج عنه ابتكار القيمة، يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تحمل فكراً جديداً ومبتكراً، من خلال خلق فضاء جديد أو البحث المستمر عن أسواق جديدة وطريقة للإبداع والابتكار في تقديم خدمات ومنتجات الجامعة، يمكن عن طريقها تحقيق التميز والتفرد بعيداً عن الأسواق المليئة بالمنافسين ولذلك يمكن للدراسة الحالية تعريف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها طريقة للإبداع والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعات دون منافسة مباشرة وتقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال سياسات وخدمات فريدة تجذب المستفيدين بشكل جديد، واستبعاد كل ما يحد من ابتكار القيمة، وتقليص جوانب القصور والأخطاء وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية.

**أهداف استراتيجية المحيط الأزرق:** (Nelson, 2019. P. 11), (Kabukin, 2014. P. 18)

تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى:

خفض التكلفة التي يتحملها المستخدم، مع زيادة القيمة التي يمكن للمؤسسة توفيرها في نفس الوقت. عندما يتعلق الأمر بالبحث والتطوير.

التعرف على الموضوعات غير المحددة سابقاً للبحث من منظور أصحاب المصلحة المتعددين. استثمار الفرص لمواجهة المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر. خلق خبرات بحثية تعاونية.

إيجاد طلبات جديدة على البحث والتطوير

جعل أنشطة البحث والتطوير أكثر كفاءة وفعالية ولها تأثير متزايد على المستفيد النهائي.

خلق قيمة للمستفيدين بدلاً من تحليل الكلفة والعائد.

تطوير المنتجات الاستراتيجية التقليدية لأنه يتجاوز إيجاد طرق للتنافس مع المنتجات والأسواق الحالية

زيادة الإنتاجية بسبب التحسينات المستمرة في العمليات الإدارية.

زيادة الجودة بسبب المبادئ التوجيهية والنماذج والأطر المحددة

تحسين عملية اتخاذ القرار

الاعتماد على أساليب عمل قابلة للتطبيق والمتابعة في المرحل المبكرة

ولذلك يمكن القول بوجود عديد من الأهداف يمكن تحقيقها من استراتيجية المحيط الأزرق، وهي:

استبعاد كافة الأنشطة والعمليات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء، باعتبار أن بقاء هذه الأنشطة والعمليات يسهم في زيادة التكاليف النهائية دون مبرر وبالتالي تقليل الأرباح.

تقليل بعض السمات الموجودة في بعض المنتجات والخدمات، وليست مهمة للمستفيدين وتقل كاهلهم بالكثير من الأموال.

التوسع في الأنشطة والعمليات المرافقة لها، والتي يمكن أن تزيد من رضا المستفيدين ورفع مستوى ولائهم لمنتجات وخدمات الجامعة وزيادة الموارد النادرة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من المنافسين، من خلال استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والكفؤة والقادرة على إدارة الأنشطة المختلفة للجامعة بكفاءة وفعالية.

تمكين الجامعة من الابداع والابتكار كعادة مستدامة، من خلال ابتكار أسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد وابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين

مما سبق يمكن القول بأن الهدف الأساسي من استراتيجية المحيط الأزرق هو السماح للجامعات سواء أكانت صاحبة خبرة كبيرة أو مستجدة أن ترتقي لمستوى المنافسة بإنشاء محيطها الأزرق بطريقة تستثمر فيها الفرص، وتحد من التهديدات التي تزيد من الخسائر، بشرط ألا تجعل المنافسة هي من تقود استراتيجياتها وتتحكم بمصيرها، لأن التركيز على المنافسة بشكل مبالغ فيه يبقياها في المحيط الأحمر.

#### أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ERRC

اتفق الباحثون على أن قياس مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتم من خلال توافر أربعة أبعادها المتمثلة في: (Hamra and Gassabi, 2021), (UI Ahad and Upadhyaya, 2018, P.447), (Massoudi and Ahmed (2021, P.37) PP. 46 - 47), (عثمان، ٢٠٢٢، ص. ٣٣٧)

**الاستبعاد Eliminate**، استبعاد الجامعة أي عمليات أو إجراءات تعد غير ضرورية وتؤدي إلى زيادة التكلفة الإجمالية، وكذلك استبعاد الأنشطة والأشخاص الذين يشكلون عبئاً كبيراً على الجامعة، مما سيؤدي إلى توليد موارد وزيادة النمو وتحقيق ميزة تنافسية.

**التقليل Reduce**، من خلال تخفيض بعض الإجراءات التي ترى الجامعة أنها غير ضرورية وتؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية للخدمات والمنتجات، بما يساعد الجامعات على تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج وتحسين جودة منتجاتها.

**الزيادة Raise**، من خلال تحسين أو إضافة بعض الأنشطة التي تؤدي إلى جودة المنتجات ابتكار القيمة وتزيد من حجم الأرباح، أو التحسين المستمر لطريقة عرض المنتج، وتنويع

طرق جديدة للتسويق، وإدخال أنظمة حديثة لزيادة الإنتاج وتلبية احتياجات المستفيدين، وافتتاح فروع جديدة للمؤسسة.

الابتكار Create، عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات أو ممارسات مفيدة تخلق طلباً جديداً من العملاء

### مبررات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

يوجد عديد من المبررات تدفع بالمؤسسات ولا سيما الجامعات إلى تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كونها إحدى الاستراتيجيات التي تحقق التميز والتفرد وتعمل على الارتقاء ببيئة الجامعة، وتحقق التواجد الآمن لهذه الجامعة في السوق بعيداً عن المنافسة الشريفة، من هذه المبررات ما يلي:

مبررات مرتبطة بحالة المنافسة بين المؤسسات، أي أن استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تنافسية تمكن الجامعة من تحقيق التميز والتفوق، وتمكن الجامعة أيضاً من ابتكار أساليب تسويقية فعالة يصعب تقليدها من الجامعات المنافسة، بالإضافة إلى ابتكار القيمة للجامعة وللعملاء والمستفيدين، مع التركيز على الصورة المستقبلية للجامعة.

مبررات مرتبطة بالسوق، حيث تستهدف هذه الاستراتيجية فتح أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل ولم تصل إليها الجامعات المنافسة، مع الابتعاد عن المنافسة الشرسة مبررات مرتبطة بالمستفيدين، حيث استهداف مستفيدين وعملاء جدد، وفي نفس الوقت العمل على اقناع المستفيدين والعملاء الحاليين والجدد بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعة، مع تلبية احتياجات ورغباتهم من أجل كسب ولائهم للجامعة وخدماتها.

مبررات مرتبطة بالموارد، فعن طريق تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن للجامعة من زيادة قيمتها بامتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وغير موجودة بالجامعات المنافسة، مما يمكن في النهاية من زيادة خدماتها ومنتجاتها التي تنعكس على زيادة مواردها المالية وأرباحها.

### خطوات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يجب اتباع الخطوات التالية: (The Royal Danish Academy Of Sciences And Letters, 2017, PP.10 - 11)

الأولى: فهم وتحليل العوامل التي تميز السوق الحالي understand and analyse which factors characterise the existing marketplace. وهذا ما يسمى لوحة الرسم والتحليلات الاستراتيجية: ما هي المعايير التنافسية المركزية، وما الذي يتم الاستثمار فيه، وما هي خصائص المنتجات / الخدمات التي يتلقاها العميل؟

الثانية: الابتعاد عن الشكل الحالي للمنافسة والانخراط في ابتكار قيم من خلال التفكير في أربعة أسئلة أساسية؛ ما هي العوامل التي يتم اعتبارها معايير في الصناعة الحالية والتي يجب إزالتها؟، ما هي

العوامل التي يتم اعتبارها معايير الصناعة الحالية والتي يجب تقليلها؟، ما هي العوامل التي يجب تحسينها أكثر من معيار الصناعة الحالي؟ ٤. ما هي العوامل الجديدة التي يجب إيجادها وابتكارها ولا تظهر حالياً في الصناعة الحالية؟

في حين ترى بعض الدراسات أن خطوات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة يتطلب اتباع المسارات التالية: (جلال؛ ومتولي، ٢٠١٩، ص ص. ٨١ - ٨٢)، (بغفار، ٢٠٢٢، ص ص. ١١ - ١٢)

الاستكشاف والتطلع على الخدمات التعليمية المماثلة في الجامعات الأخرى، سواء كانت متماثلة أو متقاربة معها أو بديلة تحقق الميزة التنافسية لها.

النظر إلى المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الجامعة، بمعنى التركيز على المجال الرئيس سواء كانت المجموعة الاستراتيجية للجامعات تقدم تعليماً افتراضياً أو إلكترونياً أو مزدوجاً أو كلاسيكياً، وذلك سعياً لتحقيق الريادة الجامعية مما يجعل الجامعة تتطلع إلى محيطات زرقاء أوسع. متابعة الخدمات التعليمية والخدمات المكملة، من حيث الانسجام والتكامل مع المحيط الخارجي وتقديم خدمات شاملة ومبتكرة للطلبة والعاملين بما يحقق المعرفة التي تنتجها الجامعة وتوظيفها في حياة الطلاب.

الإغراء الوظيفي والعاطفي للجامعة، بمعنى استكشاف العوامل والرغبات العاطفية القادرة على جذب الطلاب إليها وريط الطلاب الحاليين والخريجين وجدانياً وروحياً بها. منظور الزمن، أي حرص الجامعة على توثيق ارتباطها بالطلبة الحاليين والخريجين مهما طال الزمن، من خلال برامج للتواصل الفعال مع الطلاب وأسراهم وتحويل الطلاب إلى سفراء للجامعة في أماكن سكنهم داخلياً وخارجياً.

سلسلة المستهلكين، بمعنى قيام الجامعة على توسيع نطاق عملائها عن طريق الوصول إلى شرائح مختلفة منهم، بدلاً من التركيز على شريحة معينة منهم.

وهناك من يرى خطوات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة وتحسين منتجات الجامعة وأن هذه الخطوات سوف تزيد من احتمالية نجاح المؤسسة، تتمثل هذه الخطوات في: (Nelson, 2019)

P. 11)

تحديد المكان الذي ستربح فيه الجامعة

تحديد فريق البحث الذي سيقوم بعملية الابتكار

تصور جماعي لاتجاه المشروع

تحديد مسار الوصول إلى الهدف

استخدام العمليات اختيار وتنفيذ الأفكار بشكل فعال



وهناك من يرى أن مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة في الجامعة تتمثل في:  
(Fitri, (Saputri; Mulyaningsih, 2015, P.16) (آل مسلط؛ وحيحي، ٢٠٢١، ص. ٢٦)، (2021, PP. 21 - 24)

المرحلة الأولى، إعداد والتهيئة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، للعمل على ضمان استمرارية الأعمال وتقليل مخاطر نموذج الأعمال المطبق  
المرحلة الثانية، إعادة بناء حدود السوق الحالي للتعليم الجامعي، وإعادة تقييم الجامعة لنفسها وفتح فروع وتخصصات وبرامج جديدة

المرحلة الثالثة، التركيز على الصورة الكلية، للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح للجامعة، مما يعني أنه يجب على كل مدير تصور استراتيجيته في لوحة تلخص الوضع الحالي لمساحة السوق المعروفة وموقع البيئة المؤسسية التي يقودها.

المرحلة الرابعة، التوسع، أي التفكير في المنتجات والخدمات التي قد يحتاج إليها قطاعات المجتمع المختلفة وتلبي احتياجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمحتملين  
المرحلة الخامسة، الوصول إلى السياق الصحيح لاستراتيجية التطبيق وتوظيف الخبرات اللازمة

المرحلة السادسة، التغلب على العقبات وتخطي الحواجز الرئيسية للجامعات وتقليل مخاطر الإدارة المحتملة والتغلب على الصراعات الداخلة وتحقيق نجاح داخلي، وإعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة

المرحلة السابعة، دمج التنفيذ في الاستراتيجية المختارة (بناء الاستراتيجية من خلال التعاون)، تشكيل فرق العمل، وإجراء تغييرات تنظيمية كبيرة، وتوظيف الخبرات الموجودة بالجامعة وتهيئة البيئة الجاذبة

في ضوء خطوات أو مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، يمكن وضع هذه اختصار هذه المراحل في مرحلتين، المرحلة الأولى: على مستوى التخطيط، وتشمل إعادة بناء حدود البيئة التنافسية للجامعة، والاهتمام بالنظرة الكلية، والتفكير أو التوسع أو التطلع إلى أبعد من الطلب الحالي، والسعي للوصول إلى السياق الاستراتيجي الصحيح، والتغلب على العقبات التنظيمية في الجامعات وتقليل المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية، والمرحلة الثانية، هي مرحلة التنفيذ.

## نماذج من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة

## ١- في الجامعات الدنماركية

تجد الجامعات نفسها في سوق المعرفة والتعليم، الذي أصبح أكثر عولمة وموحدة في العقد الماضي. وقد أدى الاعتماد الدولي، وزيادة التنقل، والتركيز بشكل أكبر على النشر الدولي في الجامعات، التي كان لها في السابق تأثير محلي، إلى تكثيف المنافسة على الموارد والمواهب البحثية والطلاب الموهوبين (الذين يدفعون الرسوم في معظم البلدان).

أما ما يتعلق بكل من البحث والتعليم، تتمتع الدنمارك بموقع جيد وقادرة على المنافسة دولياً مقارنة بحجم الدولة. ومع ذلك، فقد أدت تلك الإصلاحات إلى خلق محيط أحمر أكبر للجامعات من خلال إدارة جزئية ضخمة *greater micromanagement*، وهذا أدى إلى حدوث درجة أكبر من التوافق بين الجامعات المختلفة. مما أدى إلى زيادة الحد من استقلالية الجامعات الدنماركية وبالتالي الحد من الفرص المحلية لتحسين قدرتها التنافسية العالمية. بدلاً من تحويل التركيز نحو كيفية إنتاج أفضل جودة في البحث والتعليم والمساهمة الضخمة في القوة الابتكارية في المجتمع، وأصبح التركيز بدرجة أكثر رسمية لتحقيق الهدف. من خلال السماح بالاستلهام من تفكير المحيط الأزرق. الذي يمكن من خلاله إعادة التفكير في وضع الجامعات الحالية وإضافة برامج قوية لريادة الأعمال لابتكار القيمة في الجامعات، وضمان وجود مكان للجامعات الدنماركية عن طريق ابتكار المعرفة الدولية ونشرها في المستقبل، وهو أمر ضروري للحفاظ على النمو والازدهار. (The Royal Danish Academy of Sciences and Letters, 2017, PP.12 - 13)

وقد صاغت الجامعات الدنماركية رؤيتها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق على عدم السعي إلى إزالة العنصر التنافسي من المؤسسة، وإنما تحويل التركيز من القتال والموت، إلى البقاء والازدهار على المستوى المحلي والدولي من خلال الابتكار والتنوع والتوسع. وقد رأت الجامعات الدنماركية أن الإبحار في محيط أزرق يتطلب درجة كبيرة من الاستقلالية والتفكير الاستراتيجي. وأن تكون قادرة على العمل بشكل خلاق مع الحفاظ على تقاليدنا وهويتنا واستخدامها كنقطة انطلاق لاستكشاف مناطق جديدة. من منظور أوسع، بهدف ضمان الجودة وتطويرها في جميع أنحاء القطاع بأكمله (The Royal Danish Academy Of Sciences And Letters, 2017, PP. 36 - 38)

## ٢- جامعة تيرينجانو الماليزية (Abu Hasan et al., University Malaysia Terengganu 2017, p. 75 – 76)

في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، تم صياغة رؤية الجامعة بأنها جامعة تركز على الحياة البحرية، وتحظى بسمعة طيبة على المستوى الوطني وتحظى بالاحترام على مستوى العالم. ومع الرؤية المحددة، ركزت الخطة الاستراتيجية على جعل جامعة تيرينجانو جامعة رائدة في مجال العلوم البحرية والموارد المائية في كل من التدريس والبحث والابتكار، حيث تقع الجامعة نفسها في موقع استراتيجي

بالقرب من بحر الصين الجنوبي، مما يمكنها من الاستفادة من الموارد المحيطية الهائلة للتدريس والبحث. بالإضافة إلى ذلك، كانت الجامعة أول جامعة تبدأ برنامجاً دراسياً في مجال مصايد الأسماك وهي الجامعة الرائدة في ماليزيا في مجال العلوم البحرية التي طبقت استراتيجية المحيط الأزرق، وأصبح التركيز الاستراتيجي للجامعة ليس في جميع مجالات الدراسات والأبحاث، وإنما على مجال دراسي بديل يركز على العلوم البحرية والموارد المائية.

وقد شملت البرامج الأكاديمية الجامعية المقدمة في جامعة تيرينجانو برامج مثل: مصايد الأسماك، وعلم الأحياء البحرية، والعلوم البحرية، وتربية الأحياء المائية، والمعلوماتية البحرية، والإدارة البحرية، والعلوم البحرية والنقل البحري والتكنولوجيا البحرية. وتعد هذه البرامج الأكاديمية فريدة من نوعها لجامعة تيرينجانو، وبالتالي تضع الجامعة في مساحة سوق لا تقبل المنافسة أو ما يسمى بالمحيط الأزرق. من خلال توفير بديل للبرامج الأكاديمية المتاحة والاستفادة من موقعها الاستراتيجي، وأصبحت جامعة تيرينجانو قادرة على الخدمة في المحيط الأزرق ولغير عملائها. لا تتنافس الجامعة في المحيط الأحمر بالنسبة للطلاب وهي قادرة على تنمية سوق التعليم الجامعي من خلال تقديم برامج أكاديمية جديدة في هذا المجال. نظراً لأن رؤية الجامعة تتمثل في أن تصبح معروفة عالمياً كجامعة رائدة في مجالات العلوم البحرية والموارد المائية، أعادت النظر في الهيكل الإداري لإدارة البرامج الأكاديمية لضمان نجاح هذه الرؤية.

وقد أجرت الجامعة تحولاً هائلاً في الهيكل التنظيمي في أوائل عام ٢٠١٣. مكن الكليات المنشأة حديثاً من وضع الاستراتيجيات في مجالات الخبرة المماثلة التي تشمل العلوم البحرية وعلم المحيطات ومصايد الأسماك. والكليات التي تم تشكيلها على أساس تخصص الجامعة أو مكانتها هي: كلية العلوم البحرية والبيئية، كلية علوم مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، كلية الأعمال البحرية والإدارة وكلية هندسة المحيطات. بالإضافة إلى دمج المعاهد البحثية في الكليات قد مكن الجامعة أيضاً من تركيز مواردها على تطوير وتعزيز البرامج الأكاديمية الجديدة والحالية التي ستدفع جامعة تيرينجانو إلى أن تصبح جامعة مرموقة في مجال العلوم البحرية والموارد المائية. وفيما يتعلق بالبحث والتطوير، ترتبط البرامج والمشاريع البحثية في الجامعة ارتباطاً وثيقاً بتنمية النظم البيئية البحرية والمحيطات والأنهار والبحيرات. وأنشأت جامعة تيرينجانو ثلاثة معاهد للبحوث، معهد علوم المحيطات والبيئة، ومعهد تربية الأحياء المائية الاستوائية، ومعهد التكنولوجيا الحيوية البحرية. والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم البحرية. وتضم تخصصات مثل: المخزون السمكي المستدام / الأمن السمكي، تكنولوجيا تربية الأحياء المائية الخضراء، البيئة المرجانية المستدامة، علم المحيطات، إدارة الأعمال البحرية، البحوث اللوجستية البحرية، التكنولوجيا الحيوية البحرية، تآكل الشاطئ والجزر كذلك

المجتمعات الطرفية. فيما يتعلق بالمرافق البحثية، تم تجهيز جامعة تيرينجانو بسفن وقوارب بحثية ستمكن الجامعة من متابعة الأبحاث بقوة في هذا المجال المتخصص.

### تعليق على نموذجي الجامعات الدنماركية وجامعة تيرينجانو الماليزية

من خلال عرض نموذجي للجامعات الدنماركية وجامعة تيرينجانو الماليزية يمكن القول كلا الجامعتين طبقت استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة واكتشاف مناطق جديدة في السوق، فقد صاغت الجامعات الدنماركية رؤيتها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق على عدم اهمال العنصر التنافسي من الجامعات، وإلى البقاء والازدهار على المستوى المحلي والدولي من خلال الابتكار والتنوع والتوسع، مع توافر درجة كبيرة من الاستقلالية والتفكير الاستراتيجي. مع الحفاظ على تقاليدها وهويتها واستخدامها كنقطة انطلاق لاستكشاف مناطق جديدة. وأن إضافة ريادة أعمال يعمل على ابتكار قيمة للجامعات، بينما ركزت رؤية جامعة تيرينجانو الماليزية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق على مجال العلوم البحرية والموارد المائية في كل من التدريس والبحث والابتكار، وأن تحظى بسمعة طيبة على المستوى الوطني وتحظى بالاحترام على مستوى العالم، وتعمل الجامعة فيما يسمى بالمحيط الأزرق. من خلال توفير بديل للبرامج الأكاديمية المتاحة والاستفادة من موقعها الاستراتيجي، وتضم تخصصات جديدة وإجراء البحوث، الجديدة حول تآكل الشاطئ مع تزويد الجامعة بسفن وقوارب بحثية ستمكن الجامعة من متابعة الأبحاث بقوة في هذا المجال المتخصص

### الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال الربع الاخير من القرن الماضي على المنافسة الحمراء من دون غيرها. فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب ومهارات عن طريق المنافسة في المحيطات والاسواق الحمراء، عن طريق توظيف ادوات وافكار ادارية معروفة من قبيل تقليص الحجم وتمييز المنتجات وتركيز الجهود وتحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين. وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الأزرق للأسواق. (طالب؛ والبناء، ٢٠١٢، ص. ٤٧)

وأشارت عديد من الدراسات أن هذه الفروق تتمثل في:

(Kabukin, 2014. PP. (٥٧. ص. ٢٠١٢، والبناء، ٢٠١٢، ص. ١٣ - ١٤)، (Saputri; Mulyaningsih, 2015, PP.14 - 16), (MAUME, 2016, PP. 6 - 10), (Massoudi and Ahmed, 2021, P.36), (Selamoglu, 2021, P. 3), (Fitri, 2021, P. 21), (Hammer, 2022, P. 2)

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر	
جعل المنافسة غير ذات صلة من خلال اكتشاف مساحة سوق غير معروفة. وتشير المحيطات الزرقاء إلى جميع الصناعات غير الموجودة اليوم.	التفوق في المنافسة في مساحة سوق معروفة. وتشير المحيطات الحمراء إلى جميع الصناعات الموجودة اليوم.	مساحة السوق
تحاول المؤسسات التفوق على الآخرين من خلال إبداعات ذات قيمة جديدة وقواعد جديدة وعملاء جدد وبدون منافسة. وأن النجاح الدائم لا يأتي من قتال المنافسين ولكن من خلق مساحات سوق جديدة غير مستغلة وجاهزة للنمو. ومحاولة لوضع علامة تجارية لمجموعة من المفاهيم والأطر الموجودة بالفعل.	عندما تقع معظم المؤسسات في حرب الأسعار تحاول المؤسسات التفوق في الأداء على منافسيها للاستيلاء على حصة أكبر من متطلبات المنتجات أو الخدمات من خلال قواعد تنافسية للعبة معروفة. وفي نهاية المطاف، تزدحم مساحة السوق، وبالتالي تقل احتمالات الأرباح والنمو.	التفوق في الأداء
إنشاء طلب جديد والتقاطه	استثمار الطلب الحالي	الاستثمار
كسر المفاضلة بين التكلفة والقيمة	المفاضلة بين القيمة والتكلفة	العلاقة بين القيمة والتكلفة
القيمة التي تنتمي الى المحيط الأزرق يطلق عليها القيمة المبتكرة. وان خلق القيمة للزبون يعد مورد المنظمة المحتمل في الحصول على عائد اعلى من متوسط المعدل، وأن اهداف المنظمة ذات الصلة بخلق القيمة يؤثر في اختيار استراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي الخاص بها. وعادة ما يتم خلق القيمة من خلال خفض تكاليف المنتج ونتاج منتج أو خدمة ذات خصائص مميزة.	القيمة التي تنتمي الى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة، ويتم في القيمة المضافة التركيز على الفاعلية في اضافة المنافع للمنتج او الخدمة المقدمة للزبون	ابتكار القيمة عن اضافة القيمة

يتضح من الجدول السابق أن استراتيجية المحيط الأحمر تركز على التنافس في السوق الحالية وتسعى بشكل دائم إلى المحافظة على حصتها في ضوء عديد من العوامل أبرزها عامل الطلب وعامل البيئة شديدة المنافسة وفيها تكون المفاضلة بين التكاليف وابتكار القيمة، بخلاف استراتيجية المحيط الأزرق التي تستهدف مساحات من السوق غير مكتشفة مع خلق طلب جديد يجعل منطقة المنافسة أمراً غير وارد عن طريق تقليل التكاليف وابتكار القيمة في آن واحد.

هذا وبالإضافة إلى أن ابتكار القيمة يختلف عن اضافة القيمة. حيث ينتمي ابتكار القيمة الأول للمحيط الأزرق وتنتمي اضافة القيمة للمحيط الأحمر. فالقيمة التي تنتمي الى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة

المضافة، ويتم في القيمة المضافة التركيز على الفاعلية في إضافة المنافع للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون.

## المحور الثاني

### ابتكار القيمة بوصفه أساس لاستراتيجية المحيط الأزرق

يعد البقاء والاستمرار الهدف الأساس لأي مؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات لتحقيق النمو تقديم منتجات متميزة وخفض تكاليف العمليات وتحقيق وفورات من مختلف الأنشطة وتحديدًا من نشاطها الاستثماري وهو ما يعرف بخلق القيمة، حيث أصبحت الأخيرة - خلق القيمة - تحظى بمكانة مهمة جداً على مستوى إدارة المؤسسات (مريم، ٢٠١٨، ص. ٧١١)

وترى استراتيجية المحيط الأزرق أن المؤسسات الرائدة لا تتفوق من خلال المعارك والصراع مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات أسواق خالية من المعارك والصراع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتعرف هذه التحركات الاستراتيجية "بالابتكار القيمي" أو "ابتكار القيمة" من خلال قفزات قوية في القيم لكل من المؤسسة والعميل. (عمرو، ٢٠١٥، ص. ٣)

ولما كانت استراتيجية المحيط الأزرق تعد نموذجاً من التفكير الاستراتيجي يسعى إلى خلق أسواق وصناعات جديدة (Shafiq; Tasmin; Qureshi and Takala, 2019, P. 1382)، فإن إيجاد "المحيطات الزرقاء" يعمل على خفض التكاليف مع زيادة القيمة للمستفيدين في نفس الوقت. (Kim; Mauborgne, 2005, P. 17) ويعمل على خلق قيمة جديدة للمؤسسة والعميل وتكسر التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة المنخفضة breaking the rule of substitution between

differentiation and low cost (Massoudi and Ahmed (2021, P.36)

ولذلك تشير استراتيجية المحيط الأزرق إلى أن النجاح الدائم لا يأتي من قتال المنافسين، ولكن من خلق محيطات زرقاء، أي خلق مساحات سوق جديدة غير مستغلة وجاهزة للنمو. فاستراتيجية المحيط الأزرق هي محاولة ناجحة للغاية لوضع علامة تجارية لمجموعة من المفاهيم والأطر الموجودة بالفعل. (Selamoglu, 2021, P. 3)، بوصفها واحدة من أهم الاستراتيجيات الحديثة القادرة على مواجهة مخاطر المنافسة الشديدة في المحيطات الحمراء، وأنها تلعب دوراً مهماً في ابتكار القيمة من خلال أبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار) (Hamra and Gassabi, 2021, 440)، وهذا أيضاً ما أكد عليه طالب (٢٠١٢، ص. ٦٠) من أن ابتكار القيمة يكون عبر تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار)، أي أن مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليص التكاليف) في الوقت نفسه.

ويمكن تقسيم الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق إلى ثنائية (الاستبعاد، والتقليص)، وهذه الثنائية هي التي تولد قيمة للمؤسسة، بينما ثنائية (الزيادة، والابتكار) هي التي تولد القيمة للفرد (يسري، ٢٠٢٢، ص. ٤٣٢)، وبما أن ابتكار القيمة يعتمد على تحقيق التكامل بين الابتكار والقيمة، حيث لا يصلح أحدهما دون الآخر، فالقيمة دون ابتكار تعني إضافة قيمة متوقعة لدى العملاء بالتدرج دون اختراق أسواق أخرى، والابتكار دون قيمة يعني ابتكار منتجات دون إقبال عليها من قبل المجتمع، وبالتالي لا يحقق الابتكار نجاح في المجتمع، إذن لابد من تحقيق التكامل بينهما. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ص. ٢١٨)

هذا فضلاً عن أن الهدف الأساس لابتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزبون والمجتمع عموماً، بتكاليف أدنى وأثار بيئية أقل، مما يفضي في النهاية إلى فضاءات سوقية جديدة، وبما أنه في الفضاء السوقي الجديد لا يتوافر منتج أو خدمة لإجراء مقارنة مع أي منهما، فإن التركيز ينتقل إلى المنتجات أو الخدمات الأعلى قيمة التي توفر للزبون، وهذا المنطق الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق. (عمرو، ٢٠١٥، ص. ٣٦)

ويجب التأكيد على أن استراتيجية ابتكار القيمة تعتمد على تحقيق التكامل بين الابتكار والقيمة، حيث لا يصلح أحدهما دون الآخر، فالقيمة دون ابتكار تعني إضافة قيمة متوقعة لدى العملاء بالتدرج دون اختراق أسواق أخرى، والابتكار دون قيمة يعني ابتكار منتجات دون إقبال عليها من قبل المجتمع، وبالتالي لا يحقق الابتكار نجاح في المجتمع، إذن لابد من تحقيق التكامل بينهما. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ص. ٢١٨)، وهذا ما أشارت إليه أيضاً دراسة (Fitri (2021, P. 22 من أن القيمة بدون الابتكار تؤدي إلى إضافة قيمة، وهو أمر يزيد القيمة ولكنه لا يكفي لجعل المؤسسات التعليمية موجودة في السوق. في حين أن الابتكار بدون قيمة غالباً ما يهدف إلى شيء غير جاهز لقبوله واستهلاكه من قبل الجمهور. يحدث ابتكار القيمة فقط عندما تجمع مؤسسة تعليمية بين الابتكار والمنفعة والسعر وموضع التكلفة.

## مفهوم ابتكار القيمة

ولما كان الابتكار يعرف بمعناه الواسع، على أنه طريقة جديدة لعمل الأشياء، سواء كانت منتج جديد أو محسن أو عملية إدارية (أو مزيج بينها)، تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات أو العمليات الإدارية السابقة للمؤسسة والتي تم تقديمها في السوق أو تم إدخالها في الخدمة من قبل المؤسسة. (Daria, 2021, P. 13)، فإن ابتكار القيمة هو طريقة جديدة للتفكير الاستراتيجي، ينتج عنها إنشاء محيط أزرق مع الابتعاد عن المنافسة. (Kim; Mauborgne, 2005, P. 13)،

ويشير المشني (٢٠١١، ص. ١٤) إلى أن ابتكار القيمة مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق نمو الأعمال، ويتضمن التحول من التركيز على المنافسة الحالية إلى التركيز على خلق أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة ذات قيمة.

وهناك من يرى بأن ابتكار القيمة يحدث فقط عندما تجمع مؤسسة تعليمية بين الابتكار والمنفعة والسعر وموضع التكلفة (Fitri, 2021, P. 22)

ويرى (Daria (2021, P. 9) أن ابتكار القيمة هي عملية لتحقيق قفزة في القيمة لكل من المستفيدين والمؤسسة.

أو على حد تعبير عثمان (٢٠٢٢، ص. ٣٠٧) بأن ابتكار القيمة هي المسار المستقبلي للجامعة المستند على تقديم برامج تعليمية وبحثية لا يوجد لها مثل في الجامعات الأخرى المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية، وتقديم خدمات مجتمعية غير قادر علي تقديمها الجامعات المناظرة، وبالتالي إيجاد مساحة جديدة داخل الأسواق

وبناءً على ذلك فإن ابتكار القيمة هو أساس استراتيجية المحيط الأزرق لأنها تحدث تركيزاً متساوياً على القيمة والابتكار، وتعمل على تقديم قيم مبتكرة جديدة متفردة وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون، مع جعل المنافسة بين الجامعات غير ذات صلة من خلال إحداث قفزة في القيمة للمستفيدين والأفراد. وتوفير فرصة لهذه الجامعات لفتح مساحة سوق جديدة بدون منافسين.

كما أن ابتكار القيمة يكون عبر تبني أدوات استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، ولذلك ترى الدراسة الحالية أن مفهوم ابتكار القيمة يعد مفهوماً استراتيجياً يعكس الوضع التنافسي للجامعات بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات سمات وخصائص متفردة يكون معها المستفيد مستعداً لدفع أكثر، ولا تقل قيمة عن منتجات الجامعات المنافسة وبأسعار أقل، وسوف يكون عبر تبني أدوات استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)،



وهذا ما أكدت عليه دراسة (Daria, 2021, P. 9) <sup>(١)</sup> بقولها إن حجر الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق هو ابتكار القيمة الذي يُعرّف بأنه عملية لتحقيق قفزة في القيمة لكل من المستفيدين والمؤسسة. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف مفهوم ابتكار القيمة بأنها قدرة الجامعة على توفير منتجات وخدمات تعليمية وبحثية جديدة أو تحسين منتجات وخدمات تعليمية وبحثية موجودة بطريقة تجعلها أكثر فائدة أو جاذبية للمستفيدين، وساعد الجامعة أن تكون أكثر تميزاً في السوق، وكسب رضا المستفيدين.

### أبعاد ابتكار القيمة

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أبعاد ابتكار القيمة في الجامعة تتمثل في:

**البعد الاول: البعد المؤسسي،** وهو مجموعة الخصائص التي تظهر حال تطبيق استراتيجية المحيد الأزرق بالجامعات وتسهم في ابتكار القيمة للجامعة وتتولد من بعدي أو ثنائية (الاستبعاد والتقليص) من أبعاد استراتيجية المحيد الأزرق

**البعد الثاني: البعد الفردي،** أو بعد المستفيدين، وهو مجموعة الخصائص التي تظهر حال تطبيق استراتيجية المحيد الأزرق بالجامعات وتسهم في ابتكار القيمة للأفراد، وتتولد من بعدي أو ثنائية (الزيادة، والابتكار) من أبعاد استراتيجية المحيد الأزرق.

### المبحث الثالث

#### الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من دراسة وتحليل الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. يأتي الجزء الميداني من الدراسة بهدف الاستعانة بآراء بعض أساتذة جامعة دمنهور في تحديد مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وقدرة هذه الاستراتيجية على ابتكار القيمة بجامعة دمنهور.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تصميم استبانة في صورتها الأولية\* وعرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩)\*\* لتحديد السلامة العلمية لكل عبارة من حيث المضمون والصياغة، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تتبعه، ومدى استقلالية العبارات وعدم تداخلها في كل محور، وبين المحاور المختلفة، ثم تجميعها لإجراء التعديلات المقترحة وصياغة الأداة في صورتها النهائية، ثم إعادة نشرها على الرابط

<sup>(١)</sup> Daria, Iakovleva. (2021). The Sustainability of the Blue Ocean Strategy, *Master in Management*, school of Management, St. Petersburg University.

\* انظر الملحق رقم (٢)

\*\* انظر الملحق رقم (١)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdie2CSpLNgjK4LHujUhGmbSUJXsb4UzkPLN62snC2W9bYuQA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdie2CSpLNgjK4LHujUhGmbSUJXsb4UzkPLN62snC2W9bYuQA/viewform?usp=pp_url)

تحليل آراء بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

وللإجابة عن السؤال الأول حول تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة دمنهور استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري، والنتائج كما يوضحها

جدول (١)

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء

هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق بعد الاستبعاد (ن=١٣٢)

الترتيب	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التوافر										العبارات	م	
				ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
															التكاليف التي ليس لها تأثير على المستفيدين	
															الكوادر البشرية غير المنتجة وغير الكفوة في العمل	
															الإجراءات والتعقيدات الروتينية عديمة الجدوى دون المساس بجودة الخدمة المقدمة	
															الأنشطة التي تكلف الجامعة مبالغ مالية	

												دون إضافة قيمة جوهرية
												الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى
												الخدمات والمنتجات التقليدية المماثلة لما تقدمه الجامعات المنافسة
												البرامج التدريبية والبحثية التي لا تقدم قيمة جوهرية. ولا ترتبط باحتياجات سوق العمل
												القوة النسبية للمحور
												٧٣,٦٧

يتضح من جدول (١) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافاتها المعيارية لبعد الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أن القوة نسبية (٧٣,٦٧ %)، تعتبر هذه الدلالة أيضا وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٣,٦٨) مما يعني توافر هذه مؤشرات هذا البعد بجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى سعي جامعة دمنهور إلى استبعاد كل ما هو عديم القيمة أو الجدوى في عملياتها الإنتاجية، وأن هذا البعد يقوم على الإلغاء التام بدلا من التخفيض لجميع الخصائص والمنتجات والخدمات والممارسات والأنشطة والعمليات غير

الضرورية التي لا تخلق قيمة فعلية للمستفيد حتى لو كان يقوم بها جميع المنافسون، بما يساعد الجامعة على مواكبة التطورات الجديدة.

وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Ul Ahad and Upadhyaya (2018)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات،

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق بعد التقليل (ن=١٣٢)

م	العبارات	درجة التوافر											
		كبيرة جداً		كبيرة	متوسطة		ضعيفة	ضعيفة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
	البرامج الأكاديمية والبحثية التي تراجع الإقبال عليها في سوق العمل												
	الخدمات والمنتجات المماثلة لدى الجامعات المنافسة												
	حجم الهدر في الوقت المبذول في تقديم الخدمات والمنتجات												
	حجم الموارد بما لا يؤثر على جودة الخدمات												

												عمليات تقليد ومحاكاة الجامعات الأخرى
												أجور بعض الأفراد الذين يتقاضون مكافآت مرتفعة ولا تناسب مع طبيعة عملهم
												المخاطر والتحديات المحيطة بالجامعة
												ازدواجية التخصصات في بعض كليات الجامعة
												تنسق بين الكليات لاستثمار المعامل والقاعات والأجهزة بها بما يعود بالفائدة وتقليل التكاليف
												القوة النسبية للمحور
												٧٩,٢٧

يتضح من جدول (٢) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافاتها المعيارية لبعد التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أن القوة النسبية بلغت (٧٩,٢٧%)،، تعتبر هذه الدلالة أيضا وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٣,٩٦) مما يعني توافر هذه مؤشرات هذا البعد بجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى محاولة جامعة دمنهور أن تولي اهتماما كبيرا لتقليل الهدر في الموارد المتاحة وتخفيض معدل العيوب والسلبيات في تصميم وتقديم المنتجات والخدمات التي لا تخلق قيمة حقيقية للمستفيدين، وأن ابتكار القيمة بجامعة دمنهور يمكن أن يعزى إلى الاهتمام ببعد التقليل بمعنى سعي جامعة دمنهور إلى تقليل بعض العوامل إلى مستويات أقل كانت تكلف الجامعة تكاليف مرتفعة.

وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (2018) UI Ahad and Upadhyaya، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات،

جدول (٣) لتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق بعد الزيادة (ن=١٣٢)

م	العبارات	درجة التوافر					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً		متوسطة	ضعيفة جداً					
	تبني سياسة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات									
	تبني سياسة استقطاب الكوادر البشرية الكفوة لدمجهم في العمل									
	فتح تخصصات جديدة تتوافق									

													ومتطلبات سوق العمل
													فتح مراكز بحثية وخدمية جديدة
													طرح مقررات دراسية جديدة مثل الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي تنوافق ومتطلبات سوق العمل في المستقبل.
													تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الكوادر البشرية
													تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في كافة عملياتها
													زيادة ثقة المستفيدين بخدماتها ومنتجاتها

														التسويق الرقمي لمنتجات وخدمات الجامعة بما يسهم في زيادة إقبال المستفيدين عليها	
														تبادل الطلاب مع الجامعات ذات التصنيف العالمي	
														إنشاء وحدات خاصة بالابتكار ونقل التكنولوجيا في الكليات المختلفة	
														تنسيق بين الكليات لاستثمار المعامل والقاعات والأجهزة بها بما يعود بالفائدة وتقليل التكاليف	
٨٢														القوة النسبية للمحور	



يتضح من جدول (٣) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافاتهما المعيارية لبعء الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أن القوة النسبية بلغت (٨٢%)، تعتبر هذه الدلالة أيضا وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٤,١٠) مما يعني توافر هذه مؤشرات هذا البعد بجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى جامعة دمنهور تتبنى ضمن سياستها مبدأ التركيز على رفع جودة منتجاتها وخدماتها والتأكيد على جهود القائمين على الجامعة في رفع جود الخدمات والمنتجات وتعزيز عوامل الابداع، وقد يعزى ابتكار القيمة بجامعة دمنهور أيضا إلى اهتمام الجامعة بزيادة بعض العوامل ذات القيمة إلى مستويات أعلى لدى المستفيدين وتسهم في ابتكار القيمة، وبالتالي على جامعة دمنهور تبني استراتيجيات فعالة في مجال استثمار الموارد المتاحة، والتركيز على ابتكار وامتلاك موارد نادرة لاستثمار الفرص المتاحة في السوق. والحاجة إلى مزيد من البرامج الدراسية المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، علوم البيانات، أو الطاقة المتجددة، وعلوم البحار، وكذلك مزيد من البرامج البحثية مثل الطب الحيوي أو التقنيات البيئية، لتطوير حلول جديدة وفعالة، ومزيد من المبادرات تفاعلية مع المجتمع المحلي لتلبية احتياجاتهم العلمية والتعليمية، مثل تقديم دورات مجانية أو ورش عمل للطلاب والمجتمع وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (UI Ahad and Upadhyaya (2018)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات،

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق بعد الابتكار (ن=١٣٢)

م	العبارات	درجة التوافر					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
	استثمار الأفكار الإبداعية لتصميم وتقديم									

													الخدمات والمنتجات في ضوء احتياجات المجتمع	
													طرح برامج اكاديمية وبحثية جديدة	
													إجراء البحوث العلمية لابتكار خصائص جديدة للمنتجات والخدمات	
													الاعتماد على التقنيات الحديثة في كافة عملياتها	
													إيجاد بيئة ابتكارية تشجع الطلاب والباحثين	

														على أداء مهامهم	
														عقد مؤتمرات تتميز بالتجديد والابتكار	
														استثمار البحوث المبتكرة لها وتوظيفها لحل مشكلات المجتمع	
														الاشتراك في الفعاليات الدولية والقومية والمحلية لتبادل المعارف والخبرات	
														تأسيس إدارة للذكاء الاصطناعي مسؤولة عن الإبداع والابتكار	

														والتجديد بالجامعة
														قياس جودة الخدمات الجامعية التي تزيد من قدرتها على البقاء والاستمرار وتجذب مزيد من الطلاب وتحافظ عليهم وتقلل من التكاليف.
														القوة النسبية
														٧٥,٧٦

يتضح من جدول (٤) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافات المعيارية لبعد الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أن القوة النسبية بلغت (٨٤%)، تعتبر هذه الدلالة أيضا وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٣,٧٨) مما يعني توافر هذه مؤشرات هذا البعد بجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى جامعة دمنهور تحرص على التركيز على مقومات وعناصر المنافسة في السوق والتركيز على الابتكار والابداع كسياسة وكمورد استراتيجي من موارد الجامعة، وتبني أفكار جديدة في تصميم المنتجات والخدمات بما يتناسب وحاجة المجتمع ورغباته، وأن الجامعة تضع الابتكار ضمن استراتيجيتها، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة غير مماثلة لما تقدمه الجامعات الأخرى واهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق بعد الابتكار في الجامعة وذلك بتحويل الأفكار الإبداعية بمشاركة الطلاب إلى مخرجات تعليمية مفيدة.

وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (UI Ahad and Upadhyaya (2018، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات،

ولإجابة عن هذا السؤال الثاني حول إمكانية ابتكار القيمة بجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري، والنتائج يوضحها جدول (٩)

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة بالنسبة للجامعة

م	العبارات	درجة الأهمية												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
	تمتع الجامعة برضا المستفيدين عن منتجاتها وخدماتها													
	تمكين الجامعة من فتح كليات في أماكن بعيدة ولا منافسة فيها													
	امتلاك الجامعة علامة تجارية قوية تمثل عائقاً أمام الجامعات المنافسة													
	امتلاك													

													الجامعة قدرات عالية لمواجهة الطلب المتزايد عليها	
													امتلاك الجامعة كوادر بشرية كفوة قادرة على اكتشاف الفرص استثمارها	
													استفادة الجامعة من البحوث العلمية في تطوير أدائها	
													زيادة قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات العالمية	
													تمكين الجامعة من انتقاء المستفيدين الملائمين لمنتجاتها وخدماتها	
													زيادة قدرة الجامعة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات	

																					خدمات
																					وضع خطة استراتيجية في ضوء تحركات الجامعات المنافسة وخططهم الاستراتيجية.
																					الاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في محيطها الحيوي وتحولها إلى فرص لاستثمارها
																					القوة النسبية للمحور
																					٨٢,٩٨

يتضح من جدول (٥) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافاتها المعيارية حول ابتكار القيمة بالنسبة لجامعة دمنهور عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أن القوة النسبية بلغت (٨٢,٩٨ %)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٤,١٤)، مما يعني قدرة استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة بالنسبة لجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى جامعة دمنهور تحرص على تلبية رغبات المستفيدين، وأن ما تقوم به الجامعة حاز اهتمام المستفيدين بمستوى عالٍ من الرضا، مما يجب مع ضرورة الاهتمام بزيادة الأبحاث حول رغبات وأذواق ورضا المستفيدين.

وهذا ما يتفق ونتائج بعض الدراسات التي أثبتت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات.، مثل: دراسة (Ul Ahad and Upadhyaya 2018)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣) أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات.

كما يتفق أيضاً من نتائج عديد من الدراسات الأخرى التي تم إجراؤها على مؤسسات غير تعليمية مثل دراسة (Alam and Islam (2017) ، ودراسة Yasa; Giantari; Dewi; Sriathi; and Ardana (2017) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، بينما أظهرت دراسة كلا من مريم (٢٠١٨) ، ودراسة UI Ahad and Upadhyaya (2018) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على خلق قيمة للمؤسسة، أما دراسة Hamra, Yousra and Gassabi, Ilyes..(2021) فقد أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن من ابتكار القيمة لكل من العميل والمؤسسة.



جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة بالنسبة للمستفيدين

م	العبارات	درجة الأهمية									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات فريدة لا بديل لها في الجامعات الأخرى										
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات بخصائص أفضل من الجامعات الأخرى										
	تلبية منتجات وخدمات الجامعة احتياجات ورغبات المستفيدين										
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات بأسعار أعلى من الجامعات الأخرى										

													تتناسب أسعار منتجات وخدمات الجامعة مع قدرات المستفيدين
													يبيد المستفيدين استعداداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتجات وخدمات الجامعة نظراً لعلامتها التجارية
													تقوم الجامعة بمتابعة الخريجين بشكل مستمر
													يقوم المستفيدين بمشاركة تجار بهم على مواقع التواصل الاجتماعي
													تستجيب الجامعة لاقتراحات ورغبات المستفيدين المستقبلية

												لتحسين منتجاتها وخدماتها
												متابعة شكاوى المستفيدين والعمل على حلها باستمرار
												تتيح الجامعة الحوار وتبادل الآراء من خلال عملياتها الإدارية والتعليمية.
												تحرص الجامعة على مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها في جميع الفاعليات المقامة بها
												تحرص الجامعة على تقديم جوائز للتميز في البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بها
												تمنح الجامعة بشكل مستمر مكافآت لأصحاب

																			الكفاءات والخبرات لما يحققونه من مستويات متميزة في الأداء.
																			تستطلع احتياجات مؤسسات العمل والإنتاج من المهارات التي يجب أن يزود بها الطلاب قبل دخولهم سوق العمل.
٨٢,١١																		القوة النسبية للمحور	

يتضح من جدول (٦) أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور وانحرافات المعيارية حول ابتكار القيمة بالنسبة للمستفيدين عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أن القوة النسبية بلغت (٨٢,١١%)، تعتبر هذه الدلالة أيضا وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٤,١٠) مما يعني قدرة استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة بالنسبة لجامعة دمنهور بدرجة "كبيرة"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى جامعة دمنهور لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها وأن ما تقدمه من خدمات ومنتجات صعبة التقليد عند اتباعها أساليب معينة لتخفيض التكاليف. وضرورة تركيز جامعة دمنهور على امتلاك الموارد النادرة التي يصعب تقليدها من الجامعات المنافسة، كما يجب زيادة اهتمام الجامعة بتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات، أو أن جامعة دمنهور لا تقوم بعرض منتجاتها وخدماتها بأسعار أعلى من الجامعات المنافسة.

وهذا ما يتفق ونتائج بعض الدراسات التي أثبتت أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على ابتكار وخلق قيمة للكليات والجامعات.، مثل: دراسة (Ul Ahad and Upadhyaya (2018)، ودراسة الروبي (٢٠١٩)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، وعثمان (٢٠٢٢)، ودراسة زهران (٢٠٢٣)

كما يتفق أيضاً من نتائج عديد من الدراسات التي تم إجراؤها على مؤسسات غير تعليمية مثل دراسة Alam and Islam (2017) ، ودراسة Yasa; Giantari; Dewi; Sriathi; and Ardana (2017) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، بينما أظهرت دراسة كلا من مريم (٢٠١٨) ، ودراسة Ul Ahad and Upadhyaya (2018) على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على خلق قيمة للمؤسسة، أما دراسة Hamra, Yousra and Gassabi, Ilyes..(2021) فقد أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن من ابتكار القيمة لكل من المستفيد والمؤسسة

**العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور وللإجابة عن هذا السؤال الثالث حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري، والنتائج يوضحها جدول (٧)**

**جدول (٧) حول طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بجامعة دمنهور**

استراتيجيات	ابتكار القيمة للجامعة		ابتكار القيمة للمستفيدين		ابتكار القيمة الكلية	
	R	الدلالة	R	الدلالة	R	الدلالة
الاستبعاد	.528	0.01	.451	0.01	.545	0.01
الزيادة	.390	0.01	.216	0.05	.335	0.01
التقليص	.415	0.01	.420	0.01	.467	0.01
الابتكار	.403	0.01	.376	0.01	.434	0.01
الدرجة الكلية	.667	0.01	.568	0.01	.688	0.01

يوضح جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين قدرة جامعة دمنهور على ابتكار القيمة للجامعة والمستفيدين معاً، لذلك على الجامعة ضرورة التركيز على ابتكار القيمة للمستفيدين أسوة بتركيزها على ابتكار القيمة للجامعة نفسها، وهذا يوضح أنه "يمكن التنبؤ بابتكار القيمة من خلال أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"، وأن استراتيجية المحيط الأزرق أداة فعالة تسهم في ابتكار القيمة من شأنها أن تحقق التنافسية على مستوى الجامعات الأخرى. ويمكن أن يرجع ذلك إلى الوعي الكبير لدى القائمين على الجامعة بأهمية الاختلاف عن الجامعات المنافسة سواء إدراكهم لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل متعمد، أو تطبيق أبعادها دون إدراك منهم أنها ترتبط باستراتيجية المحيط الأزرق. وقد وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية والتي أشارت بوجود ارتباط موجب بين أبعاد

استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء وجودة الخدمات الجامعية. مثل دراسة آل مسلط؛ وحويحي (٢٠٢١)، ودراسة بغفار (٢٠٢٢)، ودراسة فهيم (٢٠٢٣)، دراسة مغاوري (٢٠٢٢) كما يتفق أيضاً مع بعض الدراسات التي تم إجراؤها على مؤسسات غير تعليمية على وجود ارتباط موجب ودال احصائياً بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، مثل دراسة عوينان؛ وبولصنام (٢٠٢٢).

وللإجابة عن هذا السؤال الرابع حول إمكانية التنبؤ بابتكار القيمة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة دمنهور استخدم الباحث تحليل الانحدار للمتغيرات المنبئة بابتكار القيمة، كما يوضحها جدول (٨)

جدول (٨) تحليل انحدار التباين للمتغيرات المنبئة بابتكار القيمة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	الدلالة
الانحدار	3247.579	4	811.895	30.246	0.01
البواقي	3409.05	127	26.843		
الكلية	6656.629	131			

يتضح من جدول (٨) السابق دلالة قيمة "ف"، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٣٠,٢٤٦) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يعني قوة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تفسير التباين الكلي للمتغير التابع المتمثل في ابتكار القيمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R=0.698)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0.488)، وقيمة معامل التحديد المصحح (R/2= 0.472)، مما يؤكد قدرة متغيرات الدراسة على تفسير ما يوازي (٤٧,٢ %) من التباين الكلي من ابتكار القيمة، أما النسبة المتبقية وقدرها (٥٢,٨ %) فيمكن أن تفسر من خلال متغيرات أخرى تخرج عن نطاق الدراسة الحالية، وجدول (٩) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بابتكار القيمة.

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بابتكار القيمة

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	ت	الدلالة
ثابت الانحدار	-10.012	11.938		-839-	غير دال
الاستبعاد	1.103	0.224	0.346	4.929	0.01
الزيادة	0.453	0.222	0.137	2.044	0.05
التقليص	0.852	0.183	0.31	4.667	0.01
الابتكار	0.809	0.218	0.25	3.708	0.01

ومن ثم يمكن كتابة معادلة التنبؤ في ضوء جدول (٩) على النحو التالي:

ابتكار القيمة = -10,01 + 1,10 الاستبعاد +0,45 الزيادة +0,84 التقليل +0,809 الابتكار
ابتكار القيمة = +0,346 الاستبعاد +0,137 الزيادة +0,31 التقليل +0,25 الابتكار

يتضح من جدول (9) ومعادلة تحليل الانحدار السابقة أن أكثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تسهم إسهاماً إيجابياً في ابتكار القيمة كانت الاستبعاد ثم التقليل ثم الابتكار ثم الزيادة.

وهذا يتفق ونتائج بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية والتي أشارت بوجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء وجودة الخدمات الجامعية. مثل دراسة آل مسلط؛ وحويحي (2021)، ودراسة (بغفار، 2022)، ودراسة فهيم (2023)، دراسة مغاوري (2022)

كما يتفق أيضاً مع بعض الدراسات التي تم إجراؤها على مؤسسات غير تعليمية على وجود ارتباط موجب ودال احصائياً بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، مثل دراسة عوينان؛ وبولصنام (2022).

#### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني، ما يلي:

أظهرت جامعة دمنهور درجة كبيرة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وكذلك ابتكار القيمة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الوعي الكبير لدى القائمين على الجامعة بأهمية وضرة الاختلاف عن الجامعات المنافسة سواء إدراكهم لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل متعمد، أو تطبيق أبعادها دون إدراك منهم أنها ترتبط باستراتيجية المحيط الأزرق.

وجود علاقة تأثير بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.

قدرة جامعة دمنهور في ابتكار القيمة بشكل كبير، يعبر عن ابتكار القيمة ببعديها (المؤسسي والفردية) معا إذا تمكنت من إنشاء مساحة سوقية غير متناع عليها تنفرد فيها بتقديم منتجاتها وخدماتها

وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة لجامعة دمنهور

وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة للمستفيدين

أن أكثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تسهم إسهاماً إيجابياً في ابتكار القيمة كانت الاستبعاد ثم التقليل ثم الابتكار ثم الزيادة.

الآليات التي يمكن أن تسهم في ابتكار القيمة لجامعة دمنهور في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

إن البقاء في المحيط الأحمر للجامعة يعني التنافس على نفس الطلاب وتقديم برامج مماثلة وإجراء البحوث والابتكار في مجالات مماثلة للجامعات الأخرى.

ولذلك وفي ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، يمكن القول بأن إجراءات ابتكار القيمة في الجامعات التي تضمن تواجد الجامعة في المحيط الأزرق بدلاً من المحيط الأحمر، حيث توجد منافسة شديدة.

تتمثل في:

أولاً: تحديد تحديات البيئة التنافسية والتي تؤثر في ابتكار القيمة بجامعة دمنهور يعمل تحديد تلك التحديات على تهيئة الجامعة تنظيمياً لاستيعاب التغيرات الجوهرية الحادثة في البيئة وإشراك الجميع في صباغتها، بما يسهم في تقليص مقاومة التغيير، وتتمثل هذه التحديات في:

#### ١- التحديات الاقتصادية، والتي تتمثل في:

الاتجاه نحو التخصص في التعليم الجامعي.

الاتجاه نحو التمويل الذاتي.

الاتجاه نحو ترشيد أو تقليل ميزانية الجامعات.

زيادة أسعار الخدمات من مياه أو كهرباء وغيره.

#### ٢- التحديات السياسية والتي تتمثل في:

التوسع في فتح جامعات وكليات جديدة في أماكن جديدة.

وجود اتجاه لتعديل بعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الجامعات.

وجود عديد من التصنيفات العالمية للجامعات.

التوسع في برامج التعليم الرقمي أو التعليم المدمج.

#### ٣- التحديات الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في:

زيادة الطلب على التعليم الجامعي وبرامج الدراسات العليا.

زيادة الطلب على التعليم المفتوح أو التعليم المدمج.

انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والاعتماد عليه في التواصل بالجامعات..

#### ٤- التحديات التقنية والتي تتمثل في:

زيادة الطلب على التخصصات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وعلوم الحاسب.

الاتجاه نحو التوسع في التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

ثانياً: تحديد إطار العمل في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

#### ١- بعد الاستبعاد، ويجب أن يتضمن الإجراءات الآتية:

التخلص من التكاليف والأنشطة التي لا تضيف قيمة للجامعة والمستفيد.

استبعاد الموارد البشرية ذات الأداء المنخفض جداً أو المنعدم.

التخلص من التعقيدات الإدارية في جميع عمليات الجامعة الإدارية والتعليمية.



**٢- بعد التقليل ويجب أن يتضمن الإجراءات الآتية:**

تقليل التخصصات التي لا تتماشى وسوق العمل.  
دمج التخصصات المتشابهة في كليات الجامعة.  
الحد من هجرة الكفاءات العلمية بالجامعة على المستوى الداخلي (الكليات الخاصة) أو الخارجي (دول عربية وأجنبية).

**٣- بعد الزيادة ويجب أن يتضمن الإجراءات الآتية:**

إنشاء كليات جديدة تتماشى وحاجة سوق العمل.  
التوسع في إجراء الأبحاث العلمية التي تسعى لخدمة المجتمع.  
التوسع في البعثات العلمية للجامعات المتقدمة.

**٤- بعد الابتكار ويجب أن يتضمن الإجراءات الآتية:**

نشر ثقافة الابتكار والابداع في جميع جوانب العمل بالجامعة.  
إقامة محفظة للأفكار الإبداعية سواء من أعضاء هيئة التدريس، أو الموظفين، أو الطلاب.  
تطبيق الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة.  
التسويق الذكي لنتائج البحوث العلمية بالجامعة لخدمة قطاعات المجتمع المختلفة بهدف كسب أكبر مساحة من السوق وللغزب بأعلى نسبة من المستفيدين.  
إقامة توأمة بين جامعة دمنهور والجامعات ذات السمعة إقليمياً ودولياً.

**ثالثاً: التخطيط لابتكار القيمة، ويتضمن الإجراءات الآتية:****١- إعادة بناء حدود البيئة التنافسية للجامعة، من أجل إعادة بناء حدود السوق:**

على الجامعة القيام بتحديد المزايا التنافسية التي تميزها عن الجامعات الأخرى، وتمكنها من الصمود في بيئة العمل الجديدة وتساعد على تجنب المخاطر الناتجة عن المعوقات التي تضعها الجامعات المنافسة لها.

تحديد الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى وتتفق في طريقة عملها، وفوائدها.

تحديد الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى وتختلف في طريقة عملها ولكنها تحقق ذات الفوائد بالنسبة للمستفيدين.

دراسة وتحديد احتياجات قطاعات العمل والإنتاج وسوق العمل في كافة المجالات من حيث أعداد الخريجين ومهاراتهم.

تحديد المجالات والتخصصات الحديثة والتي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج وسوق العمل المختلفة.

**٢- الاهتمام بالنظرة الكلية، من خلال النظرة الكلية للجامعة يمكن**

تحديد مكانة الجامعة والنظر لها بعيون الجامعات المنافسة.  
اكتشاف الفرص المتاحة التي تسمح بتقديم خدمات ومنتجات لم يتم تقديمها من قبل،  
التخطيط لمواجهة التهديدات التي تهدد وجود الجامعة.  
قيام الجامعة بدراسة ومراجعة جميع العمليات بها.  
تحديد جوانب القوة والضعف في كل مخرجاتها بشكل مستمر.  
استثمار الفرص المتاحة من أجل وضع الخطط الاستراتيجية لنوعية مخرجات الجامعة..

٣- التفكير أو التوسع أو التطلع إلى أبعد من الطلب الحالي، أي النظر إلى أبعد من تلبية احتياجات  
المستفيدين من خلال:  
تقديم خدمات وأنشطة مبتكرة.  
الاهتمام بالتحسين المستمر للأداء الجامعي.  
جذب واستقطاب مزيد من المستفيدين وتلبية احتياجاتهم بشكل مبتكر عما تقدمه الجامعات  
المنافسة.  
التخطيط الاستراتيجي لجميع مخرجات بالجامعة.  
تحديد الاحتياجات المستقبلية لقطاعات العمل والإنتاج وسوق العمل سواء بشرية أو معرفية أو  
بحثية أو خدمية أو إنتاجية وليس التركيز على الاحتياجات الحالية أو الطلب الحالي.

#### ٤- السعي للوصول إلى السياق الاستراتيجي الصحيح، عن طريق:

إعداد خطة استراتيجية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين،  
تحديد جوانب القوة في الجامعة وتحويلها إلى مزايا تنافسي.  
تحديد جوانب الضعف وتحويلها إلى جوانب قوة.

#### ٥- التغلب على العقبات التنظيمية في الجامعات وتقليل المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق:

القضاء على الصراعات الداخلية بين الأفراد أو معالجة المشكلات التي توجد في الكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية. وتعوق النجاح الداخلي، ومحدودية الموارد، لذلك على الجامعة التغلب على هذه العقبات مع ضرورة إعادة توزيع الأدوار بما يسهم في تحسين الأداء. دراسة طرق وأساليب مقاومة التغيير سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

#### رابعاً: تنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وتتضمن الإجراءات الآتية:

التعاون، وتشكيل فرق العمل.  
توفير ثقافة تنظيمية فاعلة.  
إجراء تغييرات تنظيمية كبيرة.  
توظيف الخبرات الموجودة بالجامعة وتهيئة البيئة الجاذبة.  
مساعدة جامعة دمنهور على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف فيها بالمقارنة بمنافسيها.  
مساعدة جامعة دمنهور على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة أمامها، والقيود والتحديات التي تؤثر على عملها.  
تحقيق التوازن بين جامعة دمنهور والبيئة التي تعمل فيها.  
مساعدة جامعة دمنهور على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.  
مساعدة جامعة دمنهور على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.  
تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات جامعة دمنهور من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات التسويق من جهة أخرى.  
تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

## المراجع

## أولاً: مراجع باللغة العربية

أحمد، ناجي عبد الوهاب هلال. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٢١(٤٠)، ص ص ٩٣ - ١٦٣.

آل مسلط، محمد بن أحمد؛ حويحي، محمد أحمد غريب السيد. (٢٠٢١). تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٤١(١)، مارس، ص ص ٢٣ - ٥٣.

الأيوبي، منصور محمد علي. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، ٤(٢)، ص ص ٨٦ - ١٢٤.

بغفار، حليلة. (٢٠٢٢). استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تحصيل جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية أدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

البهنساوي، ليلي. (٢٠١٨). الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر، *مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة*، ٧٨(١)، يناير، ص ص ٣٥ - ٩٧.

الثبتي، محمد بن عثمان. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٣(١٨٧)، يوليو، ص ص ٤٤٩ - ٥٠١.

جلال، أبو بكر أحمد صديق؛ ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيد الأزرق BOS، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، ٣٤(٤)، ص ص ٦٦ - ١٥٧.

حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج*، العدد ٤٦، أغسطس، ص ص ١٩٣١ - ١٩٩٥.

حمرة، يسري؛ وقصابي، إلياس. (٢٠٢١). استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة: إضاءة على بعض التجارب الرائدة، *مجلة*

- المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ٤(٣)، ديسمبر، ص ص ١١٥ - ١٣٢.
- الراجحي، إلهام بنت نايف محمد. (٢٠٢٣). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ١(١٤)، يونيو، ص ص ١١٣ - ١٦٨.
- الروبي، حنان أحمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٩(١)، ص ص ١٢٩ - ٢١٨.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٣). تنمية الابداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٧(١)، يناير، ص ص ١٧٩ - ٣٤٧.
- السيد، أسماء جمعة عبد العزيز. (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها، ٣٣(١٣٠)، إبريل ص ص ٤٤٩ - ٥٦٣.
- طالب، علاء فرحان؛ والبناء، زينب مكي محمود. (٢٠١٢). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٤٧.
- طه، محمد إبراهيم؛ زايد، سهام محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول ورؤية مصر ٢٠٣٠، المؤتمر الدولي السادس بعنوان "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم: دراسات وتجارب"، في الفترة من ١٦ - ١٧ أغسطس، كلية التربية بنين جامعة الأزهر، المجلد الرابع، ص ص ٥٠٨ - ٥٤٢.
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (٢٠٢١). تصور مقترح لاستثمار المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢(٨١)، يناير، ص ص ٧٦٧ - ٧١٣.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٧(٩١)، يناير، ص ص ٢٠٨ - ٣٢٤.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (٢٠٢٣). تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS): دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج*، ٢(١٠٨)، إبريل، ص ص ٣٨٧ - ٤٧٥.

عبد الله، أحمد سمير فوزي. (٢٠١٩). الاتجاهات الحديثة في توظيف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال اقتصايات المعرفة، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٣(١٨٢)، إبريل، ص ص ٨٩١ - ١٠٠١.

عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢١). رؤية استراتيجية 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)، ص ص ١ - ٦٥.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٢(٩٥)، مارس، ص ص ١٠٠٩ - ١١٨٢.

عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٢). ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٤٦(٢)، ص ص ٢٩٥ - ٤١٤.

عمرو، مهند سعيد. (٢٠١٥). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

عويان، سمية؛ وبولصنام، محمد. (٢٠٢٢). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المدينة، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت الملحقة الجامعية قصر الشلالة*، ٥(١)، ص ص ٤٢٥ - ٤٤٤.

غبور، أماني السيد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٣(٩٥)، مارس، ص ص ١٣٨٣ - ١٤٣٢.

فهيم، عمرو سعيد. (٢٠٢٣). استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة استكشافية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق، كلية الآداب جامعة القاهرة*، ٥(١٥)، يوليو، ص ص ٣٤ - ٧٩.

محمد، سحر محمد أبو راضي. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، *مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة المنوفية*، ٣٦(٤)، ديسمبر، ص ص ٢٥٧ - ٣٤٨.

مريم، نايت عطية. (٢٠١٨). محددات عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وفقاً لفرع نشاطها الصناعي: دراسة تطبيقية للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٤، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، ٥(١)، ص ص ٧١٠ - ٧٣٨.

المشني، نانسي داود علي. (٢٠١١). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، *دراسات في التعليم الجامعي*، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة عين شمس، العدد (٥٧)، أكتوبر، ص ص ٣٣ - ٧٦.

يسري، حمرة. (٢٠٢٢). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، تصدر عن جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر، ١٨(٣٠)، ص ص ٤٢٧ - ٤٤٦.

## ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- Abu Hasan, Fauziah; Komoo, Ibrahim; Nor, Mohd Nazli Mohd and Abdullah, Zailani. (2017). TRANSFORMATION OF UNIVERSITIES AND THE NATIONAL BLUE OCEAN STRATEGY: A CASE STUDY OF UNIVERSITI MALAYSIA TERENGGANU, *Journal of Sustainability Science and Management*, 12(1), June, 70-78
- Alam, Samsul and Islam, Mohammad Tariqul. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, *Journal of Business and Management*, Jan,19(1), PP 1 - 19..
- Daria, Iakovleva. (2021). The Sustainability of the Blue Ocean Strategy, *Master in Management*, school of Management, St. Petersburg University.
- Fitri, Agus Zaenul. (2021). Blue Ocean Strategy for Improving Quality and Competitiveness of Islamic Educational Environment., *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, 3(2), PP. 17 – 27.
- Hammer, Thomas. (2022). Value Innovation by Creating Blue Oceans, *Open Access Library Journal*, Volume 9, PP 1 -12.
- Hamra, Yousra and Gassabi, Ilyes..(2021). Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation -case study of Sun Circus Company, *Administrative and Financial Sciences Review*, 5(2), PP 440 - 454
- Hazmira, Meilani and Wicaksono, Agung.(2021).Blue Ocean Strategy as A Solution to New Entrants in Higher Educational Industry, *The 6th International Conference on Management in Emerging Markets (ICMEM)*, 11-13 August, Bandung, Indonesia, PP. 1 - 5.
- Kabukin, Dmitrij. (2014). Reviewing the Blue Ocean Strategy Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?, *Master thesis*, University of Twente,. P.13.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, USA.
- Massoudi Aram Hanna, and Ahmed, Mohamed Essam. (2021). The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry, *UKH Journal of Social Sciences*, 5(2), PP. 34 – 46.
- MAUME, Fabian Tanguy. (2016). ASIT applied to Blue Ocean Strategy, *Master Thesis*, Faculty of Economics and Administration, Masaryk University, Czech Republic. P. 6.
- Nasereddin, Ahmad Yacoub. (2023). Impact of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Faculty Members, *Information Sciences Letters, An International Journal*, 12(6), pp 2685-2698.
- Nelson, Jenna. (2019). Blue Ocean Shift: Evidence-Based Practice in the Professional Development of Teachers, *International Journal of Advanced Corporate Learning, Loyola University Chicago* Loyola University Chicago, PP 3 - 20..
- Saputri, Marheni E.; Mulyaningsih, Hendrati D. (2015). Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta, Indonesia, *Journal of Administrative and Business Studies*, 1(1), PP.14-20.
- SCARLAT, Cezar and PANDURU, Dan-Andrei. (2021). the Purple Ocean: Revisiting the Blue Ocean Strategy, *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2021 (2021), PP. 1 - 11
- Selamoglu, Mesut. (2021). Blue Economy and Blue Ocean Strategy, *Journal of Ecology and Natural Resources*, 5(4). PP 1 - 4.



Shafiq, Muhammad; Tasmin, Rosmaini; Qureshi, Muhammad Imran and Takala, Josu. (2019). A New Framework of Blue Ocean Strategy for Innovation Performance In Manufacturing Sector, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, India, 8(5c), May, PP. 1382 – 1389.

Sukmajati, Mochammad Freeansyah Ponco. (2018). *ANALYSIS OF BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) TO DETERMINE MARKETING ACTIVITY IN UD GARASS COMM*, International Program Industrial Engineering Department in Partial Fulfillment of Requirement for Bachelor Degree of Industrial Engineering Universities Islam Indonesia,

The Royal Danish Academy of Sciences and Letters. (2017) *UNIVERSITIES IN THE BLUE OCEAN, WHITE PAPER FOR THE ROYAL ACADEMY ANNUAL SCIENCE-POLICY MEETING*, the Royal Danish Academy of Sciences and Letters, Danish, Danish, PP 1 - 52.

Ul Ahad, Ashfaq and Upadhyaya, Shivakant. (2018). Creating an Educational Blue Ocean: The adaptations from theory to practice in creating a Business School in Mumbai, *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 6(2), April - June, PP. 446-454.

Yasa, Ni Nyoman Kerti; Giantari, I Gusti Ayu Ketut; Dewi, Anak Agung Sagung Kartika; Sriathi, Anak Agung Ayu and Ardana, Komang. (2017). Role of Blue Ocean Strategy (BOS) Implementation in Improving Performance of and Competitive Advantage of Products: Studies on Smis – Small and Medium-Sized Industries in Bali, *International Journal of Business and Management Invention*, 6(3), PP 1 - 6.

مواقع على الانترنت

<http://www.damanhour.edu.eg>

## ملحق (١)

## أسماء السادة المحكمين مرتبة أبجدياً

م	الاسم	الوظيفة
أ. د /	أشرف السعيد أحمد محمد	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة
أ. د /	خالد صلاح حنفي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة الإسكندرية
أ. د /	عبد الرؤوف بدوي	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة طنطا
أ. د /	محمد إبراهيم أبو خليل	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة دمنهور
أ. د /	محمد طه	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة طنطا
أ. د /	وفاء حسن مرسي	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة دمنهور
أ. م. د /	محمد محمد إبراهيم مطر	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة المنصورة
أ. م. د /	خميس فهيم عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة أم القرى
أ. م. د /	عماد عبد اللطيف محمود	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة سوهاج

ملحق (٢)  
الاستبانة في صورتها الأولى



السيد أ. د ..... / الكلية / .....  
(اختياري)

بعد التحية

يقوم الباحث بعمل دراسة حول " استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على ابتكار القيمة بجامعة دمنهور"، ولإستكمال الدراسة تتطلب إجراءات الجزء الميداني من الدراسة إعداد استبانة لأخذ رأي أعضاء هيئة التدريس جامعة دمنهور، تساعد في تحديد الآليات والإجراءات التي تعمل على ابتكار القيمة، وتتضمن الاستبانة محورين، هما:

المحور الأول: مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة دمنهور، ويتضمن أربعة أبعاد:

البعد الأول: الاستبعاد

البعد الثاني: التقليص

البعد الثالث: الزيادة

البعد الرابع: الابتكار

المحور الثاني: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، ويتضمن بعدين:

البعد الأول: المؤسسي

البعد الثاني، الفردي

لذا نأمل التكرم بقراءة عبارات الاستبانة والإجابة عنها في ضوء خبرتكم، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم لأي غرض آخر غير البحث العلمي وستكون على أعلى درجة من السرية والخصوصية.

مفاهيم الدراسة

استراتيجية المحيط الأزرق: هي استراتيجية أو إطاراً استراتيجياً وطريقة للإبداع والابتكار في تقديم خدمات ومنتجات الجامعة والأفراد وتقود الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال سياسات وخدمات جديدة، واستبعاد كل ما يحد من ابتكار القيمة، وتقليص جوانب القصور والأخطاء وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية مفهوم ابتكار القيمة، قدرة الجامعة على تقديم منتجات وخدمات تعليمية وبحثية متميزة، وتقليص التكاليف معاً بما لا يؤثر على جودة الخدمات والمنتجات. والتي من شأنها ابتكار القيمة للجامعة وللأفراد وترفع من تصنيفها العالمي بين الجامعات ونشكر سيادتكم حسن التعاون

#### الباحث

د / مصطفى أحمد أمين  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية جامعة دمنهور

**المحور الأول: مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة دمنهور**  
**البعد الأول: مدى تطبيق بعد "الاستبعاد" في جامعة دمنهور كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق**  
يعبر بعد الاستبعاد عن مجموعة الممارسات أو الأنشطة الموجودة بالفعل وغير ضرورية، والتي لا تضيف أي قيمة وعلى الجامعات تجنبها من أجل تقليل تكاليف عملياتها مع عدم التأثير على جودة تلك الخدمات والمنتجات. ويتمثل هذا البعد في استبعاد الجامعة لـ:

م	العبارات	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	التكاليف التي ليس لها تأثير على المستفيدين				
	الكوادر البشرية غير المنتجة وغير الكفؤة في العمل				
	الإجراءات والتعقيدات الروتينية عديمة الجدوى دون المساس بجودة الخدمة المقدمة				
	الأنشطة التي تكلف الجامعة مبالغ مالية دون إضافة قيمة جوهرية				
	الأفكار والاقتراحات مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى				
	الخدمات والمنتجات التقليدية المماثلة لما تقدمه الجامعات المنافسة				
	البرامج التدريبية والبحثية التي لا تقدم قيمة جوهرية. ولا ترتبط باحتياجات سوق العمل				

**البعد الثاني: مدى تطبيق بعد "التقليص" في جامعة دمنهور كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق**  
تعتبر بعد التقليص عن مجموعة الممارسات أو الأنشطة التي يجب على الجامعات خفضها إلى أدنى مستوى بسبب تجاوزها المفرط وتزيد من التكاليف. يتمثل هذا البعد في تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية وذات تكاليف مرتفعة ولها مردود سلبي على ابتكار القيمة، إلى مستوى مقبول يتحقق معه ابتكار القيمة. يتمثل هذا البعد في قيام الجامعة بالحد من:

م	العبارات	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	البرامج الأكاديمية والبحثية التي تراجع الإقبال عليها في سوق العمل				
	الخدمات والمنتجات المماثلة لدى الجامعات المنافسة				
	حجم الهدر في الوقت المبذول في تقديم الخدمات والمنتجات				
	حجم الموارد بما لا يؤثر على جودة الخدمات				
	عمليات تقليد ومحاكاة الجامعات الأخرى				
	أجور بعض الأفراد الذين يتقاضون مكافآت مرتفعة ولا تتناسب مع طبيعة عملهم				
	المخاطر والتحديات المحيطة بالجامعة				
	ازدواجية التخصصات في بعض كليات الجامعة				
	تنسيق بين الكليات لاستثمار المعامل والقاعات والأجهزة بها بما يعود بالفائدة وتقليل التكاليف				

البعد الثالث: مدى تطبيق بعد "الزيادة" في جامعة دمنهور كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق يعبر بعد الزيادة عن مجموعة الممارسات أو الأنشطة الواجب التركيز عليها أكثر من المستوى الموجود، والتي شأنها ابتكار القيمة وتنفرد بها الجامعات عن غيرها من الجامعات المناظرة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات أو إضافة منتجات تكميلية بما يلبي حاجاتهم. يتمثل هذا البعد في قيام الجامعة بـ\_\_\_\_\_:

م	العبارات	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	تبني سياسة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات				
	تبني سياسة استقطاب الكوادر البشرية الكفؤة لدمجهم في العمل				
	فتح تخصصات جديدة تتوافق ومتطلبات سوق العمل				
	فتح مراكز بحثية وخدمية جديدة				
	طرح مقررات دراسية جديدة مثل الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي تتوافق ومتطلبات سوق العمل في المستقبل.				
	تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الكوادر				

					البشرية
					تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في كافة عملياتها
					زيادة ثقة المستفيدين بخدماتها ومنتجاتها
					التسويق الرقمي لمنتجات وخدمات الجامعة بما يسهم في زيادة إقبال المستفيدين عليها
					تبادل الطلاب مع الجامعات ذات التصنيف العالمي
					إنشاء وحدات خاصة بالابتكار ونقل التكنولوجيا في الكلية المختلفة
					تنسيق بين الكليات لاستثمار المعامل والقاعات والأجهزة بها بما يعود بالفائدة وتقليل التكاليف

**البعد الرابع: مدى تطبيق بعد "الابتكار" في جامعة دنهور كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق**  
يعبر بعد الابتكار عن مجموعة الممارسات أو الأنشطة الجديدة التي يجب إضافتها وغير موجودة، والتي تساعد على تقديم شيء جديد لم يسبق سواء من منتجات أو خدمات أو ممارسات واكتشاف مصادر جديدة، وتزويد من الطلب على الجامعات وتخلق قيمة جديدة، ويتمثل هذا البعد في توفير نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد الجامعات على العمل بشكل أفضل وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مفيدة. يتمثل هذا البعد في قيام الجامعة بـ:

م	العبارات	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	استثمار الأفكار الإبداعية لتصميم وتقديم الخدمات والمنتجات في ضوء احتياجات المجتمع				
	طرح برامج أكاديمية وبحثية جديدة والبعد عن البرامج الحالية				
	إجراء البحوث العلمية لابتكار خصائص جديدة للمنتجات والخدمات				
	الاعتماد على التقنيات الحديثة في كافة عملياتها				
	إيجاد بيئة ابتكارية تشجع الطلاب والباحثين على أداء مهامهم				
	عقد مؤتمرات تتميز بالتجديد والابتكار				
	استثمار البحوث المبتكرة لها وتوظيفها لحل مشكلات المجتمع				
	الاشتراك في الفعاليات الدولية والقومية والمحلية لتبادل				

					المعارف والخبرات
					تؤسس إدارة للذكاء الاصطناعي مسؤولة عن الإبداع والابتكار والتجديد بالجامعة
					تقيس جودة الخدمات الجامعية التي تزيد من قدرتها على البقاء والاستمرار وتجذب مزيد من الطلاب وتحافظ عليهم وتقلل من التكاليف.

**المحور الثاني: المتغير التابع (ابتكار القيمة)**، وهو قدرة الجامعة على توفير منتجات وخدمات تعليمية وبحثية جديدة أو تحسين منتجات وخدمات تعليمية وبحثية موجودة بطريقة تجعلها أكثر فائدة أو جاذبية للمستفيدين، وساعد الجامعة أن تكون أكثر تميزاً في السوق، وكسب رضا المستفيدين.

**أولاً: البعد المؤسسي (جامعة دمنهور)**

م	العبارات	درجة الأهمية			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	تتمتع الجامعة برضا المستفيدين عن منتجاتها وخدماتها				
	تمكنت الجامعة من فتح كليات في أماكن بعيدة ولا منافسة فيها				
	تمتلك الجامعة علامة تجارية قوية تمثل عائقاً أمام الجامعات المنافسة				
	تمتلك الجامعة قدرات عالية لمواجهة الطلب المتزايد عليها				
	تمتلك الجامعة كوادر بشرية كفؤة قادرة على اكتشاف الفرص استثمارها				
	تستفيد الجامعة من البحوث العلمية في تطوير أدائها				
	زيادة قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات العالمية				
	تمكين الجامعة من انتقاء المستفيدين الملائمين لمنتجاتها وخدماتها				
	زيادة قدرة الجامعة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات				
	تضع خطة استراتيجية في ضوء تحركات الجامعات المنافسة وخططهم الاستراتيجية.				
	تستجيب بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في محيطها الحيوي وتحولها إلى فرص لاستثمارها				

**ثانياً: بعد المستفيدين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجتمع)**



م	العبارات	درجة الأهمية			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات فريدة لا بديل لها في الجامعات الأخرى				
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات بخصائص أفضل من الجامعات الأخرى				
	تلبية منتجات وخدمات الجامعة احتياجات ورغبات المستفيدين				
	تقديم الجامعة منتجات وخدمات بأسعار أعلى من الجامعات الأخرى				
	تناسب أسعار منتجات وخدمات الجامعة مع قدرات المستفيدين				
	ييدي المستفيدين استعدادا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتجات وخدمات الجامعة نظرا لعلامتها التجارية				
	تقوم الجامعة بمتابعة الخريجين بشكل مستمر				
	يقوم المستفيدين بمشاركة تجاربهم على مواقع التواصل الاجتماعي				
	تستجيب الجامعة لاقتراحات ورغبات المستفيدين المستقبلية لتحسين منتجاتها وخدماتها				
	متابعة شكاوى المستفيدين والعمل على حلها باستمرار				
	تتيح الجامعة الحوار وتبادل الآراء من خلال عملياتها الإدارية والتعليمية.				
	تحرص الجامعة على مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها في جميع الفاعليات المقامة بها				
	تحرص الجامعة على تقديم جوائز للتميز في البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بها				
	تمنح الجامعة بشكل مستمر مكافآت لأصحاب الكفاءات والخبرات لما يحققونه من مستويات متميزة في الأداء.				
	تستطلع احتياجات مؤسسات العمل والإنتاج من المهارات التي يجب أن يزود بها الطلاب قبل دخولهم سوق العمل.				



سعادة الأستاذ الدكتور / مهدي كنية التربية بجامعة دمنهور

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية حول " استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة بجامعة دمنهور"، واستكمالاً لإجراء الدراسة يتطلب الأمر معرفة آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور حول استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على الابتكار القيمة، برجاء عن سيادتكم التكرم الموافقة على نشر الرابط الإلكتروني للاستبانة للتطبيق الميداني.

مرفق لسادتكم نموذج الاستبانة المطلوب تطبيقها، ورابط الاستبانة الإلكتروني وهو:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdie2CSpLngjK4LHujUhGmbSUJXsb4UzkPLN62snC2w9bYuQA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdie2CSpLngjK4LHujUhGmbSUJXsb4UzkPLN62snC2w9bYuQA/viewform?usp=pp_url)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مقدمه سيادتكم

د / مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

