



**تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز القوة الأكاديمية  
ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها  
"الواقع وسبل التفعيل"**

**أعدوا**

**أ.م.د/ ولاء محمود عبد الله محمود**  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة بنها

**أ.م.د/ إيمان جمعة محمد عبد الوهاب**  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة بنها



**مستخلص البحث:**

تواجه الجامعات اليوم مطالب وتحديات عدة، فرضت عليها السعي الجاد للارتقاء المستمر ببرامجها وبمستوى كفاءة وجودة الأداء بها، وتحقيق التميز والاستباقية، خاصة في برامج الدراسات العليا؛ وذلك من خلال بناء وتعزيز مصادر قوتها الأكاديمية لمواجهة متطلبات التنافسية المحلية والعالمية، وفي سبيل تحقيق ذلك توجهت المنظمات الجامعية إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وهي استراتيجية ابتكارية بناءة، تتميز بقدرتها على منح فرص أكبر للمنظمة لتطوير أنشطتها وتنمية قدراتها بشكل مبتكر، دون أن تخضع لقواعد واشتراطات المنافسة التقليدية؛ لذا تعد هذه الاستراتيجية إحدى الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن الاعتماد عليها جزئياً وكلياً في تحسين الأداء الأكاديمي للمؤسسات التعليمية، وبناء وتعزيز عناصر القوة الأكاديمية لبرامجها، وفي ضوء ذلك يهدف البحث الحالي إلى تفصي مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها، ولتحقيق ذلك تم تحليل الأسس الفكرية لمفهوم القوة الأكاديمية، وكذلك استراتيجية المحيط الأزرق لاستجلاء أهميتها في تعزيز نقاط القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا وبناء نقاط جديدة، كما تم تشخيص الواقع الحالي للدراسات العليا وبرامجها، واستجلاء مدى تطبيق أبعاد الاستراتيجية (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) في بناء العناصر الداخلية اللازمة لتعزيز القوة الأكاديمية لتلك البرامج، وذلك من خلال استبانة وجهت إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتم التوصل إلى عدة نتائج تشير في مجملها إلى تطبيق بعدي الاستبعاد والتقليص بنسبة متوسطة بلغت (٥٧%)، و(٦٣.٣٣%) على الترتيب، أما بعدا الزيادة والابتكار فجاءا بنسبة ضعيفة بلغت (٥٤,٦٧%)، و (٥٢.٣٣%) على الترتيب، وانطلاقاً من ذلك تم وضع آليات مقترحة لتفعيل تلك الأبعاد في مسار بناء وتعزيز القوة الأكاديمية، بما يحقق التميز والاستدامة في المحيط التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** القوة الأكاديمية، استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، كلية التربية جامعة بينها، الدراسات العليا.

## Applying The Dimensions of Blue Ocean Strategy to Enhance Academic Strength of Postgraduate Programs at The Faculty of Education, Benha University. “Reality and Ways of activation”

### Abstract:

Today, universities face numerous demands and challenges that forced them to struggle hard for attaining the continuous improvement in their programs, efficiency and quality of performance, and to achieve excellence, especially in the Post-Graduate Studies. This will be accomplished through enhancing the sources of its academic strength to encounter the requirements of local and global competitiveness. In order to achieve this, various universities have accomplished the implementation of the Blue Ocean Strategy, which is an innovative and constructive strategy characterized by its ability to provide superior chances for the organization to develop its activities and capabilities in an innovative manner without being restricted to the rules and requirements of the traditional competition. Consequently, this strategy is one of the effective strategies that can be applied even partially and completely for improving the academic performance, and strengthening the academic strength elements of its programs. Therefore, the current research aims to reveal the extent of applying the dimensions of the Blue Ocean Strategy and its effect in enhancing the academic strength of post graduate programs at the Faculty of Education, Banha university. To achieve this, the theoretical bases of the academic strength concept were analyzed, as well as the Blue Ocean Strategy to clarify its importance in enhancing the academic strengths of post graduate programs and designing new ones. The current reality of post graduate studies and their programs was also diagnosed, and the extent of application of the strategy's dimensions (exclusion, reduction, increase, and innovation) were clarified to identify the internal elements necessary to enhance the academic strength of these programs, through designing a questionnaire to a sample of the staff in the faculty of Education. Several results were concluded that indicated the application of the exclusion and reduction dimensions in moderate percentages amounting to (57%) and (63.33%) respectively, while the increasing and innovation dimensions achieved a low level in weak percentages amounting to (54.67%) and (52.33%) respectively. As a result, proposed ways were developed to activate these dimensions for designing and strengthening the academic strength for achieving excellence and sustainability in the competitive environment.

**Keywords:** Academic Strength, Blue Ocean Strategy, Innovation Value, Faculty of Education, Benha University, Postgraduate Studies.

## مقدمة:

في عالم تشتد فيه حدة المنافسة وتتوسع مجالاتها باستمرار، انطلقت المؤسسات المعاصرة إلى تعرف مداخل القوة المؤسسية عبر دراسة وتحليل نقاط قوتها وضعفها الحالية حتى يتكون لديها وعي ودراية عالية بذاتها، وهو ضروري لتطوير أهدافها المستقبلية، بالإضافة إلى تطوير شخصية مؤسسية قوية وسمعة تتماشى مع تلك الأهداف، خاصة بعد أن أصبح بقاء تلك المؤسسات واستمراريتها مرهون بما تجريه من عمليات تغيير داخلية؛ سعيًا منها نحو بناء قوتها اللازمة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة ببيئتها الخارجية، وإلا تعرضت للتراجع والفاء مما أوجب على المؤسسات في القطاعات كافة استباق التغيير وإدارته؛ حتى تكون قادرة على إحداث التغيير والسبق بوتيرة أسرع، وبشكل منفرد عن منافسيها.

وفي ذات السياق تبحث المؤسسات الجامعية عن بناء وتعزيز قوتها الأكاديمية وتحسين سمعتها وتفوقها الأكاديمي، عبر تطوير ممارسات أكثر دفعًا نحو مسارات القوة الأكاديمية ومجالات النمو بها، وذلك من خلال مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات التي تواجهها عالميًا ومحليًا، فالمؤسسات الأكاديمية كالجامعات والكليات التابعة لها -كونها إحدى هذه المؤسسات- تشهد بالتبعية تأثيرًا واضحًا بهذه التغيرات شديدة التسارع، مما يدفعها نحو تغيير رؤاها وتعديل مسيرتها بما يواكب تلك المتغيرات.

وقد أدت تلك التغيرات المتسارعة محليًا وعالميًا إلى زيادة حدة المنافسة في جميع القطاعات، ومنها قطاع التعليم الجامعي، وهو ما دعا مؤسساته بكل أشكالها إلى البحث عن مداخل استراتيجية حديثة ومبتكرة وأكثر فعالية، تساعد في تطوير نقاط قوتها الأكاديمية اللازمة باستمرار؛ لمواجهة العديد من التغيرات والتحديات المستقبلية، وتحقيق مكانة استراتيجية متميزة، تضمن لها البقاء في محيط شديد التنافسية. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٠١) أي أن النهوض بالمؤسسات الجامعية، يكون عبر برامجها الأكاديمية وخططها الدراسية العلمية والعملية، واستدامة تميزها وفق معايير التميز والجودة العالمية، وهنا لا بد من تحديد أولوياتها الأساسية، ومعالجة التحديات التي تواجهها؛ للحاق بركب التطور، وهو ما يتطلب عمل مراجعة شاملة ودورية للبرامج الأكاديمية والخطط الدراسية، لضمان مواكبتها احتياجات السوق ومتطلبات التنمية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٤، ١١)

فالجامعات اليوم تواجه مطالب عدة فرضتها التطورات الحديثة، وعليها الارتفاع ببرامجها وبمستوى كفاءة وجودة أدائها من أجل التميز والاستباقية في تحقيق نتائجها المستهدفة، خاصة في برامج الدراسات العليا؛ وذلك بتطوير مصادر قوتها الأكاديمية، والبحث عن كيفية تعظيم الاستفادة منها في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية لمواجهة متطلبات التنافسية المحلية والعالمية والتكيف مع حقائق الثورة المعرفية والتكنولوجية ومواجهة التحديات المستجدة.

كما أنها تشهد في الوقت ذاته تطورات ملحوظة، سواء من الناحية الكمية أو النوعية وذلك نتيجة الاهتمام العالمي المتزايد بالرأسمال الجديد من "المعلومات" و"المعرفة"، وتعاضم دورهما في سوق العمل العالمي، هذا فضلاً عن اهتمامات الباحثين والدارسين على اختلاف مجالاتهم وتخصصاتهم العلمية والأدبية، فالمؤسسات الجامعية بما تتبناه من برامج أكاديمية تؤدي دوراً مضاعفاً في عملية إنتاج المعرفة، خاصة على المستوى الأكاديمي، فهي التي تعد الباحثين والعلماء من خلال برامج الدراسات العليا، وتجدد عمليات البحث العلمي وتطور المخرجات المعرفية، وبذلك تعد جزءاً لا يتجزأ من رسالة تنمية المجتمعات الحديثة (حسنين ٢٠٢٢، ١٥-١٦) وفي ضوء هذه التغيرات، نجد أن أساليب واستراتيجيات تطوير البرامج الأكاديمية وبناء قوتها يجب أن يحدث بها تغير جذري بشكل كبير؛ تحقيقاً لرسالتها العلمية والتنموية من جهة، وضمان بقائها واستمراريتها وتفوقها التنافسي من جهة أخرى.

ومن هنا تسعى الجامعات المعاصرة من خلال برامجها للدراسات العليا، إلى البحث عن مساحات لم تصلها المنافسة بعد (أي مجالات معرفية تعليمية وبحثية وخدمية جديدة)، عن طريق تبني صيغ مبتكرة تقلل من هدر جهود كوادرها البشرية ومواردها المالية، وإيجاد آليات تعزز تفوقها على نظرائها من مقدمي الخدمة المماثلة وبناء استراتيجيات تميزها عن غيرها بحيث تكتسب المزيد من العملاء المستهدفين، نتيجة تفرد برامجها ببرنامج نوعية قوية تتوافق مع متطلبات العصر. (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥٢)

وهو ما يجعل الدراسات العليا محددًا رئيسًا من محددات القدرة التنافسية؛ حيث أشار (Wendler & et al, 2010,1-71) في تقرير عن مستقبل الدراسات العليا التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن القدرة التنافسية للجامعات وقدرتها على الابتكار، تتوقف أساسًا على نظام متميز وقوي للدراسات العليا وبرامجها وما تقدمه، وخاصة إذا لم يتوقف

دورها عند تقديم المعارف والمهارات لطلابها وتلبية احتياجاتهم المتطورة، بل يتجاوز ذلك إلى الابتكار والإبداع في تطبيق تلك المعارف والمهارات، مما يساعد على ضمان النمو والازدهار الاقتصادي مستقبلاً.

ولا شك أن للدراسات العليا التربوية وبرامجها أهمية خاصة، فهي أحد الموجهات الأساسية للسياسة التعليمية في المجتمع، وركيزة أساسية للتنمية البشرية، وضرورة حتمية لتطوير التعليم وتحديثه، وحل مشكلاته، كما أنها تعد المصدر الأساسي لإعداد العلماء والمفكرين ممن يناط بهم الحفاظ على التراث الثقافي والتربوي. (أحمد، ٢٠٠٥، ٤٣)؛ فبرامج الدراسات العليا التربوية لها دور كبير في تحسين دور البحث التربوي ودعم المستوى الثقافي في المجتمعات، حيث تدعم العملية التعليمية والبحثية، وتساعد في تحقيق الخطط الوطنية للتنمية في هذه المجتمعات، وتسهم في تخريج جيل واعي بأهمية ودور البحث العلمي في دعم هذه الخطط التنموية.

كما ترجع أهمية الدراسات العليا التربوية إلى كونها أداة ووسيلة لدراسة مشكلات الميدان التربوي بشكل علمي وافٍ، كما تتأكد أهميتها أيضاً من خلال فتح آفاق المعرفة التربوية الجديدة في زمن ثورة المعلومات والمعرفة، وتطوير معارف ومعلومات وخبرات أعضاء هيئة التدريس وتجديد المعرفة التربوية ذاتها. (عبد الرحيم، ٢٠٠٤، ٢١٨) وعليه ترجع أهمية بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا كمدخل للتميز الأكاديمي، وكمسار أساسي في اكتساب مزايا تنافسية متفردة، تعمل على إبقاء المؤسسة الأكاديمية في المقدمة بين نظرائها، وذلك بشكل يعزز من جاذبيتها وسمعتها الأكاديمية.

وترجع أهمية بناء القوة الأكاديمية القائمة على التميز والابتكار في برامج الدراسات العليا إلى العوائد الكبرى والمزايا الاستراتيجية المتوقعة التي تعود على تلك البرامج، ومن أهمها: (النجدي؛ والعوضي، ٢٠١٣، ١٩)

- تحقيق ميزة نسبية مستدامة من خلال استثمار الموارد البشرية، مع دعم مقومات الحفاظ على ذلك.
- كسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية.
- تعزيز وتحفيز روح التميز والإبداع في المنظومة التعليمية والبحثية.

- دمج أكثر من استراتيجية تطويرية، كاستراتيجية التميز بالموارد البشرية، أو الخدمات، أو الاستشارات، أو تنويع المخرجات.
- تحقيق التميز والابتكار في توظيف التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يحقق لها التكيف مع متطلبات الرقمنة.
- ابتكار قيمة أو تحقيق قيمة مضافة، من خلال الاعتماد على سلسلة القيمة للأنشطة والعمليات الرئيسة والمساندة.
- تلقي الدعم المستمر لإجراء التحسينات والتطويرات في العمليات والأنشطة كافة.
- التوسع المستمر الدائم في البرامج المستحدثة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية، ومواكبة التغيرات العالمية.

لهذا اتجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة نحو اتباع سياسات واضحة واستراتيجيات متطورة ومبتكرة لتطوير مستوى برامجها الأكاديمية — خاصة برامج الدراسات العليا، وتخصيص الدعم المالي اللازم للتنافس في هذا المجال؛ استناداً إلى الأهمية الكبرى لتلك البرامج على المستويين الأكاديمي والمجتمعي، وفي ضوء ذلك ينبغي التطلع بجدية لتحقيق نقلة أكاديمية واضحة، ليس على مستوى برامج الدراسات العليا فقط، بل على مستوى الجامعات ككل. (النجدي؛ والعوضي، ٢٠١٣، ٤-٥)

وفي اتجاه بناء القوة المؤسسية اللازمة للخوض في عالم شديد التنافسية، أحجمت كثير من المنظمات عن المنافسة التقليدية المباشرة التي تدور حول الطلب القائم والمتنازع عليه خوفاً على كياناتها القائمة، وباتت تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة - بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية - تساعد في البقاء والاستمرارية وتحقيق الجاذبية، من خلال إنشاء طلب جديد، وقد ظهرت العديد من الاستراتيجيات المتطورة، لعل أبرزها استراتيجية المحيط الأزرق التي تدعم التغيير والتجديد، وتعد فرصة جديدة للإبحار في المحيطات الزرقاء التي لم تكتشف بعد، ولم تدخل سوق المنافسة الحمراء الشرسة. (طالب؛ والبناء، ٢٠١٢، ١١) وتعد تلك الاستراتيجية من أهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في بناء المقدرات الجوهرية لأي مؤسسة وتعزيز قوتها الداخلية وأثرها في المحيط البيئي الخارجي، والتي تسهم بدورها في تحقيق مزايا تنافسية وتحسين أدائها، وتمكينها من تقديم

خدمات مبتكرة، أو تحسين الخدمات والعمليات الحالية لتلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٠١)

وهو ما يعني كونها استراتيجية مبتكرة وفاعلة في بناء وتعزيز مصادر وعناصر قوة جديدة متفردة لأي مؤسسة، وخاصة المؤسسات الأكاديمية التي تبحث عن البقاء والاستمرارية بشكل مسالم وسمح ومبتكر، بعيداً عن مخاطر المحيطات التنافسية التقليدية، إذ لا يمكن إقحام تلك المؤسسات ذات الدور التعليمي والتربوي والمعرفي الخدمي في مخاطر السوق المتعارف عليه، مما قد يخرجها عن أهدافها السامية التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال جودة وتميز وقوة برامجها المتنوعة.

فجودة البرامج الأكاديمية وقوتها - وإن كانت تؤسس على عدة خصائص ومعايير - يجب أن تضع في الحسبان عدة اعتبارات مجتمعة، فعند النظر إلى برنامج أكاديمي يتسم بالرواج، والإنتاجية، والكفاءة، والفاعلية، فإنه لا يمكن وصفه بأنه متميز أو ذو جودة نوعية؛ ذلك أنه قد يفقد كثيراً من الاعتبارات، من بينها الاهتمام بعوامل أخرى كالحاجات الاجتماعية والاعتبارات التربوية، وجدارات الهيئة التدريسية، ونمو الطلاب والهيئة التدريسية، وتماسك البرنامج، وإسهاماته في رسالة المؤسسة، لأن قوة البرامج وتميزها وجودتها النوعية لا بد أن تنطلق إلى قضايا التكامل الأكاديمي ومدى تحقيق البرنامج للقيمة أو ابتكاره لها. (ورغن، ٢٠٠٦، ٣٨)

ولذا فإن التوازن بين الأهداف ومخاطر المنافسة أمر معقد، يمكن تحقيقه من خلال استراتيجية المحيط الأزرق التي تتميز بقدرتها على منح فرص أكبر للمنظمات؛ لتبدأ نشاطاتها الاستثمارية وتنمو بشكل أكبر، دون أن تخضع لقواعد واشتراطات من شأنها أن تقضي على قدرتها في مواجهة المنظمات الأكبر، وقد قام ديليو تشان كيم W.Chan Kim ، ورينيه موبورجن Renee Mauborgne - وهما متخصصان في مجال إدارة الأعمال - بصياغة هذه الاستراتيجية في كتابهما عن استراتيجية المحيط الأزرق عام ٢٠٠٥، وما تلاها من كتابات وقدم أفضل طرق النجاح المؤسسي من خلال الابتعاد عن المحيطات المليئة بالمنافسين، وفتح محيطات جديدة لم تكتشف بعد، وقد أشارا إلى ارتباط استراتيجية المحيط الأزرق بابتكار القيمة حيث أشارا إلى أن الاستراتيجية تركز منهجياً على أربعة أبعاد أساسية، هي: الاستبعاد والتقليص، والزيادة، وابتكار قيمة جديدة. (kim& Mauborgne, 2005-A) (kim& Mauborgne, 2014,60-68) (kim& Mauborgne, 2005-B,22-28)

وفي ضوء ذلك أكدت دراسات عدة على الدور الذي تؤديه استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الزيادة، والاستبعاد، والتقليص، والابتكار) في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات العامة المدروسة في قطاعات متنوعة، كالصناعة والصحة والتكنولوجيا وشركات الاتصال، حيث توصلت تلك الدراسات إلى نتائج تشير في مجملها إلى أن تلك الاستراتيجية تركز على استخدام مدخل الإبداع والابتكار والتفكير غير التقليدي في تقديم منتجات أو خدمات، وأن المنظمة أو المؤسسة التي نجحت في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية، استطاعت أن تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلي والعالمي عبر بناء محيطها السوقي الجديد، وأوصى معظمها بوجود اهتمام متخذي القرار في المؤسسة بدعم آلية تطبيق الأبعاد المشار إليها لتحقيق مستويات أداء أكثر تميزاً وتفرداً. (Borgianni & (Alam & Islam, 2017,1-19) et al.,2012,123-142) (حسانين، ٢٠٢١، ٤٧-٦٢)

(عوينان؛ وبولصنام، ٢٠٢٢، ٤٢٥-٤٤٤) (يسري، ٢٠٢٢، ٤٢٧-٤٤٦)

وفي إطار أكاديمي جامعي، اهتمت بحوث ودراسات عدة بتطبيق تلك الاستراتيجية الجديدة لتحقيق غايات وأهداف أكاديمية متنوعة داخل المؤسسات الجامعية، وإيجاد قيمة مبتكرة في أنشطتها وخدماتها واكتساب مزايا جديدة، بل اتجه بعضها لتطبيقها بهدف تطوير الأداء المؤسسي للجامعات ككل، وذلك لمواكبة التغيرات ومجابهة التحديات الحادثة في بيئتها الخارجية، وتطوير قدراتها بالشكل الذي يسهم في تحقيق التميز والتفرد في جميع عناصر منظوماتها العاملة، وتحقيق مزايا تنافسية جديدة؛ لتؤكد تلك الدراسات أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق قيمة مبتكرة لازمة للتفوق الأكاديمي التنافسي للجامعات. (محمد، ٢٠١٩، ١٢٩-٢١٨) (حمد، ٢٠٢٠، ١٩٣٢-١٩٩٥) (مغاوري، ٢٠٢٢، ٣٣-٧٦) (عثمان، ٢٠٢٢، ٢٩٥-٤١٤)

فقد أكدت دراسة (محمد، ٢٠٢١، ٢٦٧) ضرورة التوجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجامعية؛ كونها مدخلاً لتحقيق الاستدامة التنافسية والريادة الاستراتيجية في عالم متغير، من خلال التفكير في إيجاد أسواق جديدة لتسويق الخدمات المقدمة والتكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات شاملة ومبتكرة للطلاب المستفيدين، بالإضافة إلى توفير التمويل المناسب لتطوير المرافق التعليمية والبحثية وخطط التعاون المجتمعي مع المؤسسات الاقتصادية والمجتمعية بمحيطها البيئي.

كما أكدت دراسة (الراجحي، ٢٠٢٣، ١١٤) على الأهمية الكبرى لممارسة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية، حيث توصلت نتائجها إلى أن درجة إسهام ممارسة تطبيق أبعاد (التقليص، والاستبعاد، والزيادة، والابتكار) في رفع مستوى تسويق البحوث العلمية بالجامعات جاءت كبيرة، وحقت نتائج مجدية. وعليه أتت أهمية وضع أطر تنفيذية تعتمد على أبعاد (التقليص، والاستبعاد، والزيادة والابتكار) في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كوظائف أساسية للجامعات بعد تأكيد ما للمحيطات الزرقاء من دور بالغ الأثر في تحقيق تلك الوظائف، بما يحقق مزيداً من البقاء والاستمرارية للجامعة، في ظل توافر نظام أكاديمي قوي يدعم ابتكار القيمة، ويحقق لها التمايز والبقاء وارتياح أسواق جديدة. (عثمان، ٢٠٢٢، ٢٩٩)

كما اهتمت دراسات أخرى بدراسة دور هذه الاستراتيجية ونتائج تطبيق أبعادها في تطوير كليات التربية؛ لتعزيز مقدراتها وتطوير برامجها الأكاديمية، ومنها دراسة (عبد العزيز ٢٠٢١، ١٩٥) التي أكدت الدور الذي يمكن أن تؤديه استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تطبيق أبعادها الأربع في بناء وتعزيز المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج؛ تمهيداً لتحسين قدرات الكلية، وتزويدها بأليات تمكنها من إنجاز أهدافها، وابتكار خدمات لا يقدمها آخرون، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارات الكليات استراتيجية المحيط الأزرق كنهج إستراتيجي معاصر ومبتكر، يمكن تبنيه لزيادة قدراتها التنافسية والابتعاد عن الفلسفة التقليدية للمنافسة، والاهتمام ببناء وتعزيز مقدراتها الجوهرية باعتبارها مصدراً للتميز والتفرد.

وقد تعمقت دراسات أخرى في دراسة دور الاستراتيجية في تطوير البرامج الأكاديمية فقد جاءت دراسة (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥١) لتكشف عن دور تلك الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بأبعادها الأربعة، وقد أكدت في أهم نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة مجتمعة، وتحقيق الميزة التنافسية لتلك البرامج، وأوصت بضرورة تلافى أوجه القصور التي قد تصاحب تطبيق تلك الأبعاد.

كما توجهت دراسة (عبد الله، ٢٠٢١، ١-٦٥) إلى وضع رؤية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية ساعية إلى ذلك بالاعتماد على

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، وأكدت أهميتها في تضمن تقديم أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية، تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء التي تحقق للدراسات العليا بالجامعات قفزات في القيمة المضافة والمبتكرة للمستفيدين.

وفي سياق آخر، أكدت دراسة (شاهين، ٢٠٢٢، ١٨٥-٢٦١) على أهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التسويق الابتكاري للبرامج المميزة بجامعة بينها، خاصة بعد رصد واقع تسويق البرامج المميزة بها، والذي يشير في مجمل النتائج إلى ضعف تسويق تلك البرامج المميزة بالجامعة، لذا دعت إلى التركيز على أهمية تسويق هذه البرامج من خلال الركائز والمبادئ الست لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ والتي تمثلت في إعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكلية، والامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، وانتهاج التسلسل الاستراتيجي الصحيح، والتغلب على العقبات التنظيمية، وبناء التنفيذ في الاستراتيجية.

**وبناء على ما سبق، يتضح أن بناء القوة الأكاديمية - خاصة في برامج الدراسات العليا - يعد مطلبًا سابقًا وحيويًا لتحقيق الاستدامة التنافسية في المحيط التنافسي لكليات التربية خاصة أن الدراسات العليا تواجه اليوم تحديات كثيرة تزيد من التطلعات نحوها، وذلك فيما يتعلق بالأدوار المتوقعة من مخرجاتها، مما يفرض عليها وضع تصورات مستقبلية لتطويرها على أساس من التميز والإبداع والابتكار، ولتحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع.**

كما يتأكد في نفس الوقت العوائد الكبرى التي يمكن أن تحققها الجامعات من خلال تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كنهج جديد في استراتيجية الجامعات، يسعى إلى الجمع بين العناصر الاستراتيجية من خلال استراتيجيتي التميز أو القيمة والتكلفة المخفضة، لتحقيق قوة أكاديمية تسمح بتحقيق قيمة جديدة ومبتكرة، لتقليل الموقف التنافسي المزدهم، وذلك بتحسين علمي للخدمات والأنشطة البحثية والتعليمية والإدارية المقدمة، كما تقدم استراتيجية عمل في سوق جديدة لخفض المخاطر الداخلية، واستبعاد بعض الأنشطة المكلفة والتعقيد في العمليات التعليمية والبحثية التي لا تتسجم مع طبيعة العمل، وفي نفس الوقت زيادة الكفاءة والجودة وإنتاج مخرجات تعليمية وبحثية جديدة تتناسب مع متغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل.

## مشكلة البحث:

أدت التغيرات المتسارعة على الساحة العالمية إلى زيادة حدة المنافسة على جميع الأصعدة والقطاعات، ولعل أهمها قطاع التعليم الجامعي، وهو ما دعا مؤسساته بكل أشكالها للبحث عن مداخل استراتيجية حديثة ومبتكرة وأكثر فعالية، تساعد في التطوير المستمر لنقاط قوتها الأكاديمية اللازمة لمواجهة العديد من التغيرات والتحديات المستقبلية، وتعزيز مكانة استراتيجية متميزة تضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.

ومن بديهيات العمل الجامعي والأكاديمي أن تستند كل مؤسسة تعليمية إلى استراتيجيات للتطوير وإطارات جديدة للعمل، وأن تتبنى تصورات متوازنة من البرامج والخطط المتكاملة بشأنها، والتي تشمل على رؤية ورسالة واضحتين، ودراسة واضحة لمعايير أكاديمية معينة، واعتبارها إحدى الأسبقيات التنافسية التي تسعى الإدارات المعاصرة لتحقيقها في مختلف المؤسسات التعليمية. (زيدان، ٢٠١٦، ١٠٣) فالقوة الحقيقية والتنافسية للمؤسسات الجامعية في أحد أهم أبعادها، تنبثق من قوتها البرامجية الأكاديمية المعنية بقوتها التعليمية والبحثية والتنظيمية وتأثيراتها المجتمعية التي تسهم في بقائها واستمراريتها في المحيط التنافسي. وهو هدف ومسعى أساسي لكلية التربية جامعة بنها التي تشير في جزء من رؤيتها إلى أنها تأمل أن تكون رائدة في المجال العلمي والتربوي محلياً وإقليمياً، من خلال تقديمها خدمات تعليمية وتربوية وبحثية ومجتمعية متميزة، عبر منظومة عمل متكاملة ذات كفاءة عالية، وهو ما ينعكس على مستوى جميع البرامج الأكاديمية، وبالتالي عليها البحث عن أبرز المداخل المنهجية والاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في تحقيق ذلك، وإلا استظل ثابتة وغير متطورة، وتتعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات ومجابهة التحديات، مما يشكل عائقاً للاستمرارية والتميز الأكاديمي اللازم للبقاء بقوة في المحيط التنافسي.

وتأتي استراتيجية المحيط الأزرق كواحدة من أنجح الطرائق المنهجية والاستراتيجية حيث يمكن من خلال تطبيقها أن تعطي الفرصة للبحث عن مزيد من القيمة، وإنشاء طلب جديد غير مألوف وغير متنازع عليه خارج نطاق المحيط التنافسي المألوف في سبيل بناء قوة برامجها الأكاديمية وتحسين صورتها وبناء محيطها التنافسي، خاصة فيما يتعلق ببرامج الدراسات العليا. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وسبل تفعيلها في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها؟  
وينفرد من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية، هي:
١. ما الأسس الفكرية لمفهوم القوة الأكاديمية؟
  ٢. ما الأسس النظرية والمنهجية التي تؤسس عليها استراتيجية المحيط الأزرق؟
  ٣. ما واقع الدراسات العليا وبرامجها بكلية التربية جامعة بينها في ضوء مفهوم القوة الأكاديمية؟
  ٤. ما مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا لكلية التربية جامعة بينها؟
  ٥. ما السبل المقترحة لتفعيل تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها؟

### أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة، ووضع سبل تفعيلها في ضوء تلك الأبعاد، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس فقد تم السعي لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:
١. استجلاء الأسس الفكرية لمفهوم القوة الأكاديمية.
  ٢. تعرّف الأسس النظرية والمنهجية التي تؤسس عليها استراتيجية المحيط الأزرق.
  ٣. تشخيص واقع الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها في ضوء مفهوم القوة الأكاديمية.
  ٤. تبيان مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها.
  ٥. وضع الآليات المقترحة لتفعيل سبل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها.

**أهمية البحث:**

تنطلق أهمية البحث الحالي من النقاط التالية:

- أهمية برامج الدراسات العليا التربوية في رسم المسارات والتوجهات المستقبلية للتعليم، فالطريق إلى تأسيس دعائم القوة الأكاديمية يبدأ بتأسيس دراسات عليا متقدمة ذات برامج قوية متطورة تحقق الجودة والتميز وتواكب التقدم، والارتقاء بالبحث التربوي الذي يعد مركز الإنتاج المعرفي، وأساس نمو الحركة التربوية اللازمة لعمليات التنمية وتطوير الفكر التربوي. لذلك فقد آن لكليات التربية أن تركز على تطوير برامج الدراسات العليا باستخدام مداخل منهجية واستراتيجية مبتكرة وملائمة.
- دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة من خلال أبعاد واضحة التأثير في جوانب عدة، حيث تعد تلك الاستراتيجية مقارنة تطويرية غير تقليدية، تضع ابتكار القيمة في مركز التفكير الاستراتيجي بدلاً من المنافسة في المحيطات المتعارف عليها والطلب المتنازع عليه. وهذا المفهوم المتعلق بابتكار القيمة مع ارتباطه بهذا النموذج الاستراتيجي يعد رؤية وتوجهاً استراتيجياً استباقياً في حد ذاته.
- الأهمية التطبيقية للبحث الحالي كخطوة نحو إفادة القادة الأكاديميين بكلية التربية جامعة بنها بآليات تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، بناء على توافر مقومات القيمة المبتكرة بالخدمات والأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية التي تقدمها الكلية في إطار برامج الدراسات العليا. مع الأخذ في الاعتبار نتائج البحث الحالي وإبراز أهمية تفعيل الآليات المقترحة بشكل يدعم تطبيقاً ناجحاً لأبعاد الاستراتيجية، وبشكل يسهم في بناء القوة الأكاديمية اللازمة لإيجاد مكانة متميزة في محيط تنافسي جديد ومبتكر بناء على توافر مقومات القيمة المبتكرة بها.

**منهج البحث:**

اقتضت طبيعة البحث الحالي ومتغيراته وأهدافه استخدام المنهج الوصفي، عبر مجموعة من الإجراءات البحثية النظرية والميدانية التي تتكامل معاً؛ بهدف استخلاص دلالات واضحة تفيد في وصف وتحليل القضية المدروسة، اعتماداً على جمع الحقائق

والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا، يدعم استخلاص تلك الدلالات للوصول إلى نتائج وتعميمات تفيد في القضية موضع البحث (جابر؛ وكاظم، ٢٠١٢، ٢١٥). وبناءً على ذلك تم تحليل الأسس الفكرية والفلسفية لكل من القوة الأكاديمية واستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز نقاط القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا وبناء نقاط جديدة، كما تم تحليل واقع تطبيق أبعاد الاستراتيجية لبناء العناصر والسمات الداخلية اللازمة لتعزيز القوة الأكاديمية لتلك البرامج وانطلاقًا من نتائج تحليل الواقع، تم وضع آليات لتفعيل تطبيقها في مسار بناء وتعزيز القوة الأكاديمية.

### مصطلحات البحث:

انطوى البحث الحالي على بعض المصطلحات التي يمكن إيضاحها على النحو

التالي:

#### ١- القوة الأكاديمية: Academic Power

القوة الأكاديمية هو مفهوم تم اشتقاقه في البحث الحالي من مفهوم القوة المؤسسية Institutionalized Power ليلائم دلالاته كمفهوم المؤسسات الجامعية وطبيعة أعمالها الأكاديمية، وعليه يتبنى البحث مفهوم القوة الأكاديمية ومقومات بنائها وعناصرها، استنادًا إلى مفهوم القوة المؤسسية السائد في منظمات الأعمال، باعتبار أن هذا التحدي النظري يمكن أن يشكل إطارًا مرجعيًا لفهم دورها في وضع خريطة التطوير الأكاديمي على كافة المستويات.

ومفهوم القوة المؤسسية يعني: كل ما لدى المنظمة من نظم إدارية وفنية وسياسات وإجراءات وأدوات وطرق وأساليب فنية وإدارية وتكنولوجية وطاقات إدارية وتنفيذية وبشرية وموارد مادية فاعلة ومتميزة، وذات تأثير إيجابي قوي وفعال في محيط أعمالها. (مصطفى، ٢٠١٩، ١٠٦)

وتعرف القوة الأكاديمية Academic Power إجرائيًا في البحث الحالي بأنها: القوة البرامجية للدراسات العليا، والمستندة إلى قوة التأثير والجاذبية والتنافسية والفعل الخدمي والإنتاج المعرفي، والمستمدة من عدة سمات وخصائص داخلية تمكن المؤسسة من النجاح وتطوير ميزة تنافسية في الأوساط الأكاديمية، وتزيد من قدرتها على تحقيق الإنجازات الأكاديمية وتحقيق أعلى قدر من التميز في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية.

## ٢- الدراسات العليا: Graduate studies

تعرف الدراسات العليا وفقاً لموسوعة البحث التربوي بأنها: تلك البرامج الدراسية التي تتطلب اجتياز درجة البكالوريوس أو الليسانس، وتؤدي في أعلى مراتبها إلى الحصول على درجتي الماجستير أو الدكتوراة. (Alkin & et al, 1992, 558)، كما تعني مواصلة التعليم والدراسة للحصول على درجة علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى بمستوى أو عدة مستويات تعليمية متدرجة من النواحي الرسمية والبحثية والعلمية. (أحمد، ٢٠١٤، ٤٥٠)

كما تعرف برامج الدراسات العليا التربوية: بأنها البرامج القائمة على خطة منظمة من الأهداف التربوية والخبرات التعليمية والنشاطات المرافقة الأخرى التي تهدف إلى إتمام متطلبات المراجعة العملية المرتبطة بالبرنامج، ومنح الدرجة العلمية المرتبطة به حسب أنظمة الجامعة المانحة. (العزام، ٢٠١٩، ١١)

وتعرف برامج الدراسات العليا إجرائياً وفقاً للبحث الحالي بأنها: برامج تقدمها كلية التربية جامعة بنها عبر مرحلة دراسية متقدمة اختياريًا، كامتداد للمرحلة الجامعية الأولى، سواء كانت الدراسة في إطار الدبلومات العامة التي ترتبط بعمليات التأهيل التربوي لغير التربويين، أو الدبلومات المهنية والخاصة التي ترتبط بجانب الإعداد المهني للطلاب، أو درجتي الماجستير أو دكتوراة الفلسفة في التربية في تخصصات دقيقة تتبع المجال الأكاديمي المتخصص بكلية التربية، وترتبط بما تهدف إليه الدراسات العليا في جانب الإعداد الأكاديمي، بما يسمح للباحث بإنتاج المعرفة المتخصصة بناءً على اتباع منهجيات علمية رصينة.

## ٣- استراتيجية المحيط الأزرق: Blue Ocean Strategy

يتفق معظم التعاريف على أنها استراتيجية توجه المنظمات في مختلف القطاعات للبحث عن سوق جديد، يثير اهتمام العملاء ويحقق الجاذبية، مع الانفكاك من دائرة المنافسة في السوق الحالية، وتستهدف هذه الاستراتيجية زيادة فرص النجاح وتحقيق الكفاءة الاستراتيجية، فهي نموذج استراتيجي يساعد على إيجاد أسواق جديدة يمكن من خلالها كسب مزيد من العملاء والمستفيدين مع تحسين هيكل التكلفة. (Nicolas, 2011,9)

وفي البحث الحالي، تعرف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً على أنها: استراتيجية تنافسية تعتمد طريقة منهجية في التفكير الاستراتيجي، واستنباط أفكار جديدة ومبتكرة وغير تقليدية، من شأنها أن توفر مساحة سوقية جديدة وفريدة لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية

جامعة بينها لم يصل إليها غيرها من قبل، وكذلك من شأنها أن تحفز طلبًا جديدًا لهذه الأسواق من خلال استهداف وجذب مستفيدين جدد من خارج نطاق قاعدة الطلب الحالي على برامج الدراسات العليا التربوية بمختلف الكليات المناظرة، وذلك من خلال تطبيق أبعادها الأربع (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) لتقديم خدمات تعليمية وبحثية تحقق القيمة للكلية وللطلاب المستفيدين.

### حدود البحث:

#### تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي على التأصيل النظري لموضوع البحث، وبيان الأسس الفلسفية لمفهوم القوة الأكاديمية وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة، والتي تشكل معًا إطارًا رباعيًا شبكيًا للاستراتيجية ودورها في بناء وتعزيز تلك القوة في برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها.
- **الحد المكاني:** اقتصر التطبيق على كلية التربية جامعة بينها باعتبارها مقر عمل الباحثين.
- **الحد البشري:** تم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة بينها، البالغ إجمالي عددهم كمجتمع أصلي (١٠٣) عضو هيئة التدريس. (جامعة بينها ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ١٣)، وقد بلغت عدد أفراد العينة المطبق عليها (٧٢) عضو هيئة تدريس بواقع (٧٠%) من المجتمع الأصلي.
- **الحد الزمني:** تم البدء في إجراء الدراسة الميدانية مع بداية شهر نوفمبر ٢٠٢٣، أي خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

### خطوات البحث:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث الحالي، فقد سارت خطواته على النحو

التالي:

- **الخطوة الأولى:** التأصيل النظري لمفهوم القوة الأكاديمية وتحليل أسس ومحددات ومداخل وأنماط القوة الأكاديمية ومقوماتها.

- **الخطوة الثانية:** تعرّف الأسس الفلسفية النظرية والمنهجية لاستراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها وأبعادها المتمثلة بإطارها الرباعي (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) ودور ذلك في بناء القوة الأكاديمية.
- **الخطوة الثالثة:** الوقوف على واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بكلية التربية جامعة بنها، لتعزيز قوة برامج الدراسات العليا بها، من خلال الإطار الميداني الذي تضمن شقين: استهدف أحدهما تعرّف واقع الدراسات العليا بالكلية في ضوء مفهوم القوة الأكاديمية، واستهدف الثاني تعرّف مدى تطبيق الأبعاد الأربعة للاستراتيجية في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية.
- **الخطوة الرابعة:** وضع آليات تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها.

هذا، وقد انتظمت تلك الخطوات في شكل المحاور البحثية التالية:

### **المحور الأول: الأسس الفكرية لمفهوم القوة الأكاديمية:**

في هذا المحور سيتم تناول مفهوم القوة الأكاديمية، ومداخلها، وأنماطها، ومحددات بنائها، وكذلك مقوضات بنائها في المؤسسات الجامعية، وذلك على النحو التالي:

#### **١- مفهوم القوة الأكاديمية:**

القوة الأكاديمية Academic Power هو مفهوم تم اشتقاقه في البحث الحالي من مفهوم القوة المؤسسية؛ ليلائم المؤسسات الجامعية والطبيعة الخاصة بأعمالها وأنشطتها الأكاديمية، خاصة أن البحث الحالي معنيّ بقوة البرامج الأكاديمية في مرحلة الدراسات العليا وعليه يقدم هذا المحور إطاراً نظرياً عن القوة الأكاديمية ومقومات بنائها وعناصرها، استناداً إلى مفهوم القوة المؤسسية السائد في منظمات الأعمال، باعتبار أن هذا التحدي النظري يمكن أن يشكل إطاراً مرجعياً لفهم دورها في وضع خريطة التطوير البرامجي.

ومفهوم القوة المؤسسية Institutionalized Power يعني كل ما لدى المنظمة من عناصر قوة، ترتبط بالنظم الإدارية الفنية، والسياسات والإجراءات، والأدوات والطرق والأساليب الفنية والإدارية والتكنولوجية، والطاقت الإدارية التنفيذية والموارد البشرية والمادية، ذات التأثير الإيجابي القوى والفعال في محيط أعمالها. (مصطفى، ٢٠١٩، ١٠٦)

وقوة المؤسسة كمفهوم إنما تكمن في الالتحام القوي بين هياكلها المختلفة لأداء مهامها بشكل نظامي، ويتم هذا الالتحام عن طريق الضبط التسلسلي، وهذا الهيكل يرتبط بإحكام مع استراتيجية الأعمال الهادفة إلى الإنتاج النظامي للخدمات الضخمة المصممة لفتح أسواق جديدة أو توسيع الأسواق القديمة. (بكر، ٢٠١٢، ١٩٢) وبهذا يرتبط مفهوم المنظمة القوية بمفهوم المنظمة الفاعلة.

أما عن الفرق بين المنظمة القوية والمنظمة الفاعلة فقد يرى البعض القوة في المبالغة في التحكم، وفي مواجهة الأخطاء والتعليمات الصارمة، وتجاهل المطالب، وعدم التسامح في النقد، وإشاعة مناخ الخوف وعدم الشعور بالأمان، لكن هذا لا يعكس مفهوم القوة المؤسسية وإنما يعكس مفهوم التسلط، وهو الجانب السلبي المغلوط لمفهوم القوة الشائع، بل القوة هي دفع الآخرين وتهيئتهم لتحقيق أهداف جديدة ما كانوا سيحققونها لولا التدخل بالإقناع أو الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات، وبالتالي فهي تحمل في مضمونها القدرة على الإلزام بقدر ما تحمل من الإقناع، دون استثناء اللوائح والقوانين، أما عن فعالية النظم فهي القدرة على إنجاز الغايات والأهداف وتحقيقها، لذلك فهي ما يعطي صلاحية الإدارة للمنظمة، وفي إطار العلاقة بين القوة والفعالية فإن القوة لا تعني امتلاك الفعالية والكفاءة أو صلاحية الإدارة، ما لم ترتبط بالقدرة على إنجاز الأهداف، مع امتلاك الصلاحية للإنجاز. (مصطفى، ٢٠١٧، ٢٧٥-٢٧٦)

وبالتالي يجب أن تكون المنظمة القوية ذات فعالية، ودلائل ذلك أن تتحقق الأهداف خاصة تلك التي تضمن الإشباع (سد حاجات فردية ومجتمعية) للمجموعات المستهدفة بخدمات المؤسسة، وإلا تفقد المنظمة شرعيتها وشرعية إدارتها وقيادتها، حيث يظل هدف تحقيق الإشباع وسد الاحتياجات المجتمعية الهدف الأهم. (مصطفى، ٢٠١٧، ٢٧٦) أي أن إنجاز الأهداف في المنظمة القوية يرتبط بتحقيق القيمة لكل من المؤسسة والعملاء المستفيدين، وتلبية احتياجات مجتمعية، ويكون التأثير واضحاً على الأطراف كافة.

كما يختلف مفهوم القوة الأكاديمية عن مفهوم القوة التنظيمية، حيث تعد الأخيرة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، وطرق إدارة تلك المنظمات ومن مصادرها القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الإكراه، وقوة الخبير، وقوة

الإعجاب، وقوة الملكية وجميعها عناصر تتفاوت من منظمة لأخرى، وتستهدف بصورة أو بأخرى تحقيق الالتزام التنظيمي. (سارة، ٢٠١٨، ١٦٦-١٦٧) وبهذا فإن القوة التنظيمية تشير إلى بعد واحد فقط من أبعاد القوة الأكاديمية، فهي جزء من كل، حيث تهتم القوة التنظيمية بالجانب التنظيمي فقط بينما تشمل القوة الأكاديمية أبعادًا كبرى تتعدى ذلك، لتشير إلى محصلة القوة المؤسسة للمؤسسة الأكاديمية ككل.

ومن ناحية أخرى، وعن ارتباط المؤسسة القوية بمفهوم المؤسسة المتميزة والتي تعرف على أنها مؤسسات لها القدرة على استغلال الموارد المتاحة بصورة أفضل من مثيلاتها وتمارس أنشطتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وتستفيد من خبرات الآخرين، كما أن لديها القدرة على تحليل المعلومات وتدفعها ونقلها فيما بينها، وتربطها علاقات حسنة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها، وهي باختصار المؤسسة التي تمارس أنشطتها وتجري عملياتها وفق مفاهيم التميز والإتقان الفائق، وذلك من خلال الاستثمار الكامل والأمثل لمواردها البشرية المتميزة ومواردها المالية؛ من أجل تحقيق أحسن النتائج بحيث ترضي الأطراف كافة. (هاجرة ٢٠١٨، ١٠١-١٠٢) وهي بهذه الخصائص تتوفر فيها عناصر القوة، فتصبح المؤسسة المتميزة مؤسسة قوية بالضرورة، ولديها القدرة على تأهيل عناصر التميز، واعتبارها عناصر أساسية للقوة، وهي أحد مصادرها التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والتطور والاستمرار.

أما عن علاقة مفهوم القوة المؤسسية بمفهوم القوة التنافسية، فالقوة المؤسسية هي ما تملكه المؤسسة من نظم فنية وإدارية دقيقة التصميم ومتكاملة فيما بينها، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإبراز فعاليتها ووضوح ذلك التأثير على جميع المستويات، أما القوة التنافسية فهي تأثير مجموع المزايا التي تتفوق بها المنظمة في مجال أعمالها ونشاطها، بما يجعلها تحصل على مكانة متقدمة، وعلى نصيب مناسب لتلك المكانة من المستفيدين يتناسب مع تزايد عناصر قوتها. (مصطفى، ٢٠٢٠، ٣٣)

وعند تطبيق ذلك على المؤسسات الأكاديمية، فإن أبعادًا جديدة للقوة والفاعلية والتأثير قد تضاف لمفهوم القوة الأكاديمية التي تشير إلى مفهوم القوة المؤسسية بالجامعات، وذلك ونظرًا لخصوصيتها المركزية كمؤسسات مجتمعية بارزة مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالتنمية وقطاعاتها المختلفة، وكذلك خصوصيتها الوظيفية متعددة الأبعاد، كالتدريس والبحث العلمي

وخدمة المجتمع، وكذلك كونها مؤسسات معرفية شديدة الحساسية للتغيرات والتحديات الحضارية المحلية والعالمية.

وبهذا يمكن تعريف القوة الأكاديمية "إجرائياً" بأنها: جملة السمات والخصائص الداخلية التي تمكن المؤسسة الجامعية من النجاح وتطوير ميزة تنافسية في الأوساط الأكاديمية، وتزيد من قدرتها على تحقيق الإنجازات الأكاديمية، وكذلك أعلى قدر من التميز في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية المتنوعة والمتعددة المحاور والأبعاد.

## ٢- مداخل وأنماط القوة الأكاديمية:

إن مهمة إصدار أحكام تتعلق بالمستوى الأكاديمي، وبقوة البرامج الأكاديمية وأهميتها في رسم شخصية المؤسسة الأكاديمية وقوتها وتميز معالم رسالتها، هي بحكم طبيعتها مهمة مبهمة، فمثل هذه الأحكام عرضة دائماً للانتقاد والتشكيك. (ديكسون، ٢٠١٠، ٩) ومع ذلك يمكن التعبير عن القوة الأكاديمية بعدة أنماط تتكامل معاً لإعطاء مؤشرات للقوة الأكاديمية أبرزها ما يلي:

### أ- السمعة وقوة التنافس:

هناك ارتباط وتكامل بين القوة المؤسسية عموماً والقوة التنافسية؛ باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه، أي أن القوة التنافسية هي متغير تابع للقوة المؤسسية كمتغير مستقل، لكن ليس بشكل مطلق، ففي بعض حالات الاحتكار المؤسسي أو التنافسية الاحتكارية قد لا ينطبق ذلك لكنه ينطبق على حالات القوة المؤسسية التي تستند إلى حقوق معرفية وابتكارات أو ملكية فكرية، نتيجة تطوير أو إضافة مميزة للمنتج المعرفي، وهو ما لا يمكن الوصول إليه دون أن يكون لدى المنظمة قوة مؤسسية شديدة، تعتمد على الاستخدام الأمثل لمخزون ومصادر المعرفة، وعلى نظم فاعلة للمعلومات والبحوث وخطط التطوير، فضلاً عن التطوير المستمر لكل النظم الإدارية والفنية وإعادة هندستها. (مصطفى، ٢٠١٦، ٣٤٩-٣٥٠) وبالتالي فإن بناء السمعة الأكاديمية للجامعات مصدر ونتج للقوة التنافسية في آن واحد، وكلاهما مدخل قوي من مداخل القوة الأكاديمية، وهناك علاقات تبادلية ضمنية طردية ملخصها أنه كلما ازدادت إحداها ازدادت الأخرى.

### ب- الجاذبية وقوة التأثير:

يتعلق التأثير والجاذبية بالمحدد السابق، حيث يرتبط كلاهما بتطوير أبعاد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة، وهي من الموضوعات التي لها أهمية كبيرة في الأدب الأكاديمي، وقد اختلف الباحثون حول مكوناتها وأبعادها، حيث يرى البعض أن السمعة الأكاديمية مفهوم

سريع التغير و صعب القياس ، ويرتبط بنوع العلاقة بين أداء العمل وما يحققه من قوة تنظيمية وتتعلق السمعة الجيدة بصورة المنظمة وهويتها، ودعم السمعة يكمن في كل من: الثقة، والصورة الاتصال، والهوية، والجدارة، والمصداقية، كما يرى آخرون أن الأبعاد الأساسية لسمعة المنظمة هي الرؤية، والقيادة، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي، والخدمات، وهي بدورها تؤدي إلى عناصر لازمة للنجاح أهمها بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وكسب العملاء، وضم عاملين أكفاء، وغير ذلك مما يشكل أبعاد سمعة المنظمة القوية. (فلاق ٢٠١٦، ٣٠٣) حيث تترك قوة المؤسسة الداخلية أثراً إيجابياً على سمعتها وحسن صيتها في الخارج المحلي والعالمي، ومدها بزخم إعلامي، يسهم بدوره في توسيع دائرة التأثير الخارجي وحسن الاقتداء باستراتيجيات وآليات العمل، وتوسيع دوائر النجاح في المجتمع الخارجي. (بارشيد ٢٠١٢، ٩٨٤)

### ج- الخدمية وقوة الفعل الاجتماعي:

إن الفعل الاجتماعي - حسب ما يرى علماء الاجتماع - ينقسم إلى نوعين، هما: الفعل التكويني وهي أفعال تقوم بها جماعات المجتمع باعتبارها قوى اجتماعية، ولها أهداف مقصودة ومخطط لها، تتعلق بإشباع حاجات أعضائها في مختلف المجالات، ولهذه الأفعال ذاتها نتائج غير مقصودة تعود على الجماعة والمجتمع بأكمله أما الأفعال التنظيمية، فهي تتولى التنسيق بين الأفعال التكوينية وتهدف إلى تعبئة الموارد وحشد الطاقات، سواء على مستوى القوة الاجتماعية بتأسيس ودعم الإجراءات التي تدعم الفعل التكويني، أو على مستوى السياسات الاجتماعية للمجتمع؛ لتأكيد التآزر بين مختلف الجماعات والقوى الاجتماعية. (ليلة، ٢٠١٥، ٢٩-٣٠)

وفي إطار الفعل الاجتماعي المتوقع من التعليم الجامعي، بات من أهم متطلبات المجتمع الوصول إلى تكوين طاقات مؤهلة في مختلف مجالات المعرفة، من شأنها أن تسهم في حل مشاكله وترقيته وتقديم الخدمة الاجتماعية في أرقى صورها عن طريق الفعل الاجتماعي المؤثر، وعليه بات أكبر التحديات التي تواجهها الجامعة اليوم هو ربط برامجها باحتياجات ومتطلبات المجتمع، وهو ما يتطلب التركيز على دور الجامعة ومساهمة تكوينها الأكاديمي في تنمية مسؤوليتها الاجتماعية، والتقصي عن استجابة برامجها الأكاديمية - خاصة برامج

الدراسات العليا - لمتطلبات الممارسة الميدانية في المجتمع المحلي، وصولاً إلى سبل تفعيل العلاقة بين الجامعة والواقع الخدمي في المجتمع المحلي. (قاسي، ٢٠٢١، ١٨٣)

ويعزز هذا الفعل على مستوى آخر ما يطلق عليه ضمناً رأس المال الخارجي External Capital، وهو يمثل قوة علاقة المؤسسة بمجتمع المستفيدين، وذلك من خلال دراسة رضا المستفيدين، وتحديد أوجه التعاون والخدمات المناسبة لهم للاحتفاظ بهم وضمان كسب ولائهم للمؤسسة، ودراسة احتياجاتهم دراسة مستفيضة وتوليد المعرفة من خلالها للاستفادة منها في تطوير تطبيقات جديدة لتنمية البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة. (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٣٨)

وفي هذا الشأن، تأتي أهمية تقييم أثر هذا الفعل الاجتماعي، ومن الضروري لتحقيق ذلك أن يتضمن التخطيط للبرامج وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج خاصة مع تضمين هذه البرامج أهدافاً واقعية يمكن تحديد نتائجها وقياس عوائدها وأثرها على المستويين الداخلي والخارجي، ويكمن الفعل الاجتماعي الحقيقي في أبسط صورته في إشباع حاجات الطلاب والخريجين والشركاء الاستراتيجيين للمؤسسة وتحقيق تطلعاتهم ومصالحهم، وهو ما يعزز أهمية دور الجامعة وتأثيرها في نوعية الحياة، ولا بد من تفهم هذه المهمة الأكاديمية للجامعة ودعمها وتأكيد مصدر قوة من أجل التطوير الحضاري، وهذه المهمة تؤكد فكرة هدف الجامعة وعلاقتها بالمجتمع عن طريق البحث والتدريس، لنقل المهارات والعلوم والمعارف.

#### د- القوة الإنتاجية المعرفية:

ويتعلق هذا الجانب بقوة المخرجات المعرفية الملموسة، من إنتاج معرفة أكاديمية مبتكرة، وإنتاج علمي بارز، وتميز وجود المخرجات البحثية وقوة ارتباطها بالحاجات المجتمعية وهو ما يؤهل لخوض المنافسة في تطوير البحث العلمي ومخرجاته.

وخلاصة القول أن قوة الجامعات إنما تكمن في قدرتها على إنتاج نسبة عالية من المعرفة الجوهرية المهمة، وتقديم الاكتشافات العلمية والعملية في العالم، وبالتالي فإن نوعية البحث المنتج والنظام الأكاديمي الذي يستثمر الباحثين ويدربهم ليكونوا علماء، هو ما يميز الجامعات القوية أو "الجامعات العظيمة" - على حد تعبير جوناثان كول- ويجعلها موضع شغف العالم، ويطبق ذلك على نطاق واسع من العلوم الطبيعية والتطبيقية والاجتماعية

والإنسانية، حيث تُكوّن الجامعات المتميزة شبكة متتابعة من التأثير المعرفي بين فروع منفردة يؤدي كل منها دوراً في تحديد جودة وقوة وتميز الكل، وعلى ذلك فإن الاكتشافات وبراءات الاختراع وإنتاج المعرفة الجديدة، تعدّ شروطاً لا غنى عنها للتفوق الأكاديمي. (كول، ٢٠١٦، ٩-١٠)

**وبنظرة تحليلية لما سبق من مداخل وأنماط للقوة الأكاديمية، نجد أنها قد تحتوي ضمنياً على عدة مؤشرات ومعايير وجوانب أساسية محددة معبرة عن قوة برامج الدراسات العليا، وأن تلك المعايير كما يبدو من مفردات ومؤشرات كل منها، تحاول تحقيق القوة الأكاديمية في خصائصها المتمثلة في تلبية الحاجات المجتمعية، والرواج، والتأييد، والتقدم، والإنجاز، والسبق والخبرة، والبقاء، والتحسين، وهي خصائص من السهل استنباطها عند تحليل المعايير الأساسية والفرعية للتنافس، والتأثير، والفعل الاجتماعي، وطبيعة الإنتاجية أو المخرجات .**

### ٣- محددات بناء القوة الأكاديمية:

تشير قراءة التحديدات السابقة لمفهوم القوة إلى إمكانية تمييز الجوانب المختلفة للقوة الأكاديمية، وذلك من خلال مجموعة المكونات أو العناصر الرئيسة التي هي في مجملها خلاصة مصادر القوة التي تمتلكها المؤسسة الأكاديمية، وأهمها:

#### أ- القوة التنظيمية:

على عكس الربط الشائع بين القوة الاقتصادية والسيطرة السياسية، يرى ماكس فيبر أن القوة خاصة كامنّة في العلاقات الاجتماعية، وهي بذلك تستند إلى اقتراب البشر من امتلاك موارد القوة، ورغم أهمية الموارد الاقتصادية كالثروة والمكانة ونوعية الوظائف في العالم المعاصر، فإن هناك موارد أخرى للقوة لا تقل أهمية، ومنها: القدرات التنظيمية والإدارية والخبرة والمعرفة، وقوة المعلومات والسيطرة عليها، والاشتهار بالقوة، وهذا المورد الأخير فريد في ذاته؛ لأنه لا يتوقف على الامتلاك الحقيقي للقوة بل قائم على اعتقاد راسخ وإحساس ملموس لدى الآخرين بذلك. (ليلة، ٢٠١٥، ٢٨-٢٩)

هذا، وتتوقف قوة المنظمة على مدى قوة نظمها وقدراتها الإدارية والتنظيمية، فأساس القوة المؤسسية هو النظم الإدارية ومدى تأثير قوتها وقدرتها على فرض سمات ومواصفات القيادات في المنظمة، مما يعني تولي إدارة ذات كفاءة تشغيل نظمها الفرعية. (مصطفى، ٢٠١٦، ٣٣٨)

وهناك بعد آخر يشير إلى القوة التنظيمية ويتعلق بالصورة التي يكون عليها الهيكل التنظيمي (أو معمارية المنظمة)، على نحو يوضح التقسيمات التنظيمية ومستوى التمرکز من عدمه، فضلاً عن ضيق أو اتساع نطاق الإشراف، وصولاً إلى الطريقة التي تتدفق بها التعليمات وتتخذ بها القرارات، وهذا يؤشر لنا أن معمارية المنظمة هي منظومة من المهمات وتتدفق العمل، بما يكشف طبيعة العلاقات وقنوات الاتصال، أي أنها مؤشر مؤثر في عملية تحقيق المقاصد التنظيمية؛ لأنها تعكس الطريقة التي توزع بها المهام ومستوى الاعتماد المتبادل بين الأقسام التنظيمية، فضعف المعمارية التنظيمية للمنظمة يعني غياب التنسيق الدقيق بين أجزائها، فضلاً عن وجود حالة من الترهل والتكاسل، في حين تتسم المنظمة القوية تلاحم مكوناتها وسيادة التفاهم المشترك بين تقسيماتها، فضلاً عن قدرتها على مواجهة أي تهديدات في بيئة عملها، وبالتالي فإن معمارية المنظمة هي مؤشر لقوتها، وسبب في استمرارية وجودها وعامل في إثبات حيوتها، وتميز لشخصيتها ومستوى استقلالها. (النوفل؛ والنجاوي، ٢٠١٩، ٢٣-٢٤)

#### ب- القوة الرقمية:

يرى بعض الباحثين أن المنظمة القوية تكون ذات اتصالات قوية، وتدعم الاتصالات المفتوحة ذات الاتجاهين، بعكس ثقافة المنظمة الضعيفة التي يقل فيها الاتصال، أو يكون في اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل، ويمثل الاتصال الإلكتروني اليوم أهمية كبرى داخل المنظمات، ويحقق جملة من العوائد بعد النقلة النوعية المهمة التي تحققت بفضل التحول الرقمي في العديد من المنظمات، حيث يحقق الاتصال الإلكتروني داخل المنظمة الأهداف التالية: (البكري، ٢٠١٤، ٥٤-٥٥)

- سرعة تبادل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى.
- سهولة الحصول على المعلومات وهو ما يدعمه نظم الأرشفة الإلكترونية.
- سرعة ومرونة الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات عن بعد.
- مرونة إجراء مختلف الأعمال عبر الهاتف المحمول وتطبيقاته بشكل أكبر من الطرق التقليدية.
- عقد الاجتماعات بمرونة عبر بعض التطبيقات مثل المنصات الإلكترونية.

- القضاء على المركزية وتقليل حدتها، خاصة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات الطارئة.
- الحصول على الميزة التنافسية التي تسعى إليها الإدارات داخل المنظمة أو بين المنظمات بعضها البعض.

ولهذا تعد التكنولوجيا الرقمية ومناظرتها أحد العناصر الأساسية في عمليات الترقية والتطوير، وتوجب على المنظمة التعليمية معرفة كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، بل العمل على تطويرها وإنتاجها من أجل رفع المستوى المعرفي، وبالتالي الوصول والانتشار، حيث تعد التكنولوجيا الرقمية ومناظرتها الأداء الأكثر تأثيراً، وعليه بات نقل ملفات واستراتيجيات وفعاليات البرامج التعليمية إلى الفضاء الإلكتروني أحد أهم مصادر القوة الأكاديمية.

#### ج- قوة المورد البشري:

يعتبر المورد البشري من أهم أصول وموارد المنظمة الجامعية، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلاله، وكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره، انعكس ذلك إيجابياً على قوة أدائه وأداء الجامعة، حيث يشكل العنصر البشري سواء كان طالباً، أو إدارياً، أو فنياً، أو معلماً أكاديمياً المورد البشري والأساس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة. (دمهوري، ٢٠٠٧، ٣٠٧)

وترجع أهمية العنصر البشري إلى أنه متخذ القرار، ومسئول التجديد والابتكار، كما أنه وسيط التعلم في المنظمة، والعنصر الحاكم في مساراتها، وبالتالي ينبغي الاسترشاد به في تقويم أداء المؤسسات وتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز. (البحيبي، ٢٠١٤، ٣٥)

وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام، وهي عملية ضرورية ليتمكن الأفراد والعاملون من أداء مهامهم بالشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، فعملية التدريب تعد نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة تعبر عن قوة المنظمة عبر تطوير وتنمية موردها البشري، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية، وتنمية الكفاءات والمهارات والجدارات، وترسيخ القيم والمرتكزات المنظمية.

لذا فاستمرارية التعلم والتدريب وتنمية المهارات هما أهم عوامل بناء قدرة المنظمات التعليمية التي تركز على إدارة المواهب، والمنظمة القوية لديها بالضرورة استراتيجية راسخة لتطوير كفاءة للعاملين بها، والتي يجب أن تكون فعالة ومرتبطة بعمليات أخرى كإدارة الأداء ويجب أن تكون برامج التطوير والتدريب ذات تقنيات عالية، وتشمل جميع المستويات الإدارية والأكاديمية بالمنظمة. (العطوي، ٢٠٢٠، ٧٨) أي أن استمرارية التعليم والتدريب أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن أنها أساس حدوث التمكين كأساس للقوة المؤسسية، لذا لا بد من إدارة الموارد البشرية وتأكيد هذا المبدأ، مع مراعاة أن يتضمن التدريب المستمر جانب التدريب السلوكي المرتبط بإعداد وتهيئة الأفراد في المنظمة للتوائم مع أي تغيير، ولكي تكون المنظمة قوية ينبغي أن تركز تنمية الموارد البشرية على: (مصطفى، ٢٠١٥، ٣٣٢-٣٣٤)

- اتخاذ جميع الإجراءات الداعمة للحفاظ على الكوادر البشرية الفنية والإدارية عالية التميز: خاصة تلك التي ترتبط برأس المال الفكري وعمالة المعرفة أو عمالة الندرة الفكرية أو الكوادر الإدارية والمهنية عالية التميز.
- جذب واستقطاب كوادر جديدة عالية التميز: لأن القوة الحقيقية للمنظمات في رأس مالها الفكري وما يحققه من عوائد تفوق المنظمات المماثلة، وبالتالي لابد من توفير كوادر بديلة ووضع إجراءات عاجلة لجذبها، مع الحفاظ على الكوادر الموجودة وتجنب فقدها.
- تطبيق العمليات الداعمة لعمليات الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي: ويقصد بالدعم هنا مساندة قوة المنظمة وضمان استمرارية هذه القوة البشرية، لتكون قادرة على استغلال الفرص الواعدة في البيئة الخارجية، وغالباً ما ترتبط هذه العمليات بالقوة المؤسسية للنظم.
- تطبيق النظم الإدارية والفنية الحديثة: فقد يبدو الأمر هنا غير منطقي، على اعتبار أن المنظمة القوية عادة ما تقوم بتطبيق نظم فنية وإدارية حديثة، لكن الأمر يتعلق بجانبين ينبغي مراعاتهما، أولهما: أن هذه النظم متعددة وقد لا يتم تطبيقها بكامل جوانبها فضلاً عن ضرورة إحداث التكامل بينها، وثانيهما: أنه إذا كانت هذه النظم مطبقة بالفعل فهي

في حاجة الى التطوير المستمر، وهذا التطوير مسئولية الموارد البشرية، وأحد أهم عناصر استراتيجيتها لضمان قوة المنظمة واستدامة تلك القوة.

- الاهتمام بعمليات التدريب والتعلم عن بعد الداعمة للتنمية الذاتية: والتي لها دور فاعل في توفير قوة بشرية متطورة، قادرة على تنفيذ خطط المنظمة فيما يتعلق باستغلال الفرص المتاحة والممكنة في البيئة الخارجية.

هذا، ولا يمكن إغفال الطلاب كأهم مدخلات العملية التعليمية، فهم الجوهر الذي تبنى عليه محاور الأداء الجامعي، والعنصر الذي يأتي كنتيجة للتفاعل والتكامل بين عناصر المنظومة الجامعية، ولهذا يعد النجاح الأكاديمي الذي يحققه الطالب أمراً مهماً له وللمؤسسة التعليمية التي يتخرج منها، لأن الطالب يحقق طموحه المهني والاجتماعي والاقتصادي من خلال إعداداته وتعليمه وتدريبه وفق برامج قوية ومتميزة، بما يعكس على الكفاية الداخلية للجامعات التي تقاس من خلالها مخرجاتها بالنسبة إلى مدخلاتها. (حياصات؛ وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٩٣) وفي إطار التغيرات العلمية والمعرفية المتجددة، ولتحقيق قوة المنظومة التعليمية والتميز بعناصرها، لا بد من انتاج صيغ تعليمية مناسبة، تمكن الطالب من مفاتيح المعرفة وتزوده بقاعدة عريضة من المعارف والخبرات التي تيسر له النمو المعرفي، كما تقتضي التغيرات السريعة التي تشهدها المجتمعات المعاصرة أن يقوم التعليم بإعداد الطلاب إعداداً ينمي قدراتهم واستعداداتهم ليتمكنوا من مواجهة المشكلات التي يطرحها واقعهم الجديد. (أوزي، ٢٠٠٥، ٧٥)

#### ٤- مقومات القوة الأكاديمية:

القوة الأكاديمية بطبيعتها ليست بالقوة الجامحة أو منتهية البناء، بل هي قابلة للزيادة وفي نفس الوقت معرضة للتقويض والنقص، إذ هي بطبيعتها المتجددة عامل نسبي وغير مستديم، فقد يهوي ما نعتقد أنه مصدر قوة في لحظة تغيير جوهري، نتيجة لذوبان عوامل التغيير أو نشوء عوامل جديدة بمتطلبات جديدة للقوة، ويرجع تقويض القوة الأكاديمية لعدة عوامل أخرى داخلية، أهمها:

أ- توافر مصادر القوة مع ضعف الأداء الأكاديمي:

عند نحت مفهوم القوة قديماً في المجال السياسي رأى القادة أن التعريف التقليدي للقوة هو امتلاك مصادرها، وهو تعريف بالنسبة لهم واقعي ومحدد يمكن به قياس القوة وتحديدها

لكن الجدلية الآن هي أن المصادر تكون أولى بالاستخدام وفقاً للظروف والسياق والمواقف التي تستخدم فيه، وتتجلى هنا مشكلة كبرى هي عملية تحويل القوة power conversion وتعني كيفية تحويل المصادر إلى قوة فعلية، أي القدرة على تحويل هذه المصادر وليس امتلاكها فقط، وهو المحدد الأكثر صدقاً للقوة. (طالب، ٢٠١٨، ١٢) وعليه فإن امتلاك المؤسسة الجامعية لمصادر القوة سيصبح غير كافٍ لضمان قوتها الأكاديمية، ما لم يتم رفع معدلات الأداء اللازم لتحويل هذه المصادر إلى قوة فعلية ملموسة الأثر، واستخدامها بالشكل المناسب في الوقت المناسب وفي المجال المناسب.

#### ب- ضعف إنجاز القيمة المطلوبة لمؤشرات القوة الأكاديمية:

عندما يكون هناك تفاوت بين الأداء الفعلي للمنظمة أو المؤسسة، وبين الأداء المستهدف أو المرغوب فيه، تبرز فكرة وضع نقاط رائدة في مجال تنمية الإبداع والابتكار، ثم تصاغ كمجموعة من الآراء الخلاقة التي تضمن للمؤسسة أن تكون رائدة ومبدعة في أساليبها وعند التطبيق يتم اعتبارها مبادئ أساسية. (بغوره، ٢٠٢٢، ٣٢)

وهنا يجب تأكيد أهمية بناء مؤشرات القوة الأكاديمية كمدخل لقياس الأداء المؤسسي ككل، من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة الأكاديمية، إذ لا يوجد تصنيف بذاته يصف مفهوم القوة الأكاديمية البرامجية، بل يدخل مفهوم القوة الأكاديمية ضمن عدة تصنيفات عالمية، منها مثل تصنيف QS، أو تصنيف QS Stars rating العالمي لتقييم مؤسسات التعليم العالي عالمياً من مؤسسة QS وهو تصنيف عالمي يوفر تقييماً مفصلاً للمؤسسات الجامعية حول العالم، لتمكين الطلاب الراغبين في الالتحاق بالجامعات العالمية من تحديد أفضل الجامعات للدراسة وفقاً لمعايير عالمية محددة، تشمل: قوة البرامج الأكاديمية وجودة المرافق، والبحث العلمي والابتكار، ومعدلات التوظيف للخريجين (السمعة التوظيفية) والمسئولية المجتمعية، والشمولية، والاستدامة البيئية، والحوكمة والإدارة، إضافة إلى التعليم عن بعد" بعد حدوث الجائحة الأخيرة كورونا. ويعد هذا التقييم أداة تسويقية تدعم منافسة الجامعات من خلال إبراز نقاط قوتها في حملاتها التسويقية، مما ينعكس على زيادة الإقبال عليها وإظهار مكانتها الأكاديمية اللائقة.

#### ج- القصور في تخطيط قوة العمل الأكاديمي:

في ظل التغيرات المعاصرة والأزمات المتعددة وما تبعها من ركود اقتصادي، توجهت أنظار المؤسسات إلى تخطيط قوتها العاملة، حيث لا مناص من التركيز على التخطيط المستقبلي البعيد الذي يزيد من مقدراتها الجوهرية ومصادر قوتها، وفي نفس الوقت

يقلص نفقاتها ويحسن بقاءها وتقدم مسار تطورها، وإلا فلن يكون لها فرص قوية للبقاء والاستمرارية، لهذا تتوجه الإدارات نحو الاستجابة للتغيرات بأساليب تقلص التكاليف العتيقة، وتتوجه إدارة المواهب البعيدة للتحرك من وضعية الاستجابة للظروف، وتخطو للأمام بحلول قوية لتخطيط قوة العمل وبمناذج عمل جديدة كان لها الفضل في إحداث التغييرات الكبرى لكيفية العمل داخل المؤسسات والمجتمعات، وتخطيط قوة العمل Workforce planning يقصد بها فعالية إدارية توثق التغييرات العددية لقوة العمل خلال الفترات الزمنية المختلفة، وتستشرف التغييرات المحتملة بناء على التوجهات الوقتية؛ لنفاذي المشكلات البشرية وتقليل أثارها واغتنام فرص المواهب، بحيث يتوفر لدى المؤسسة القوة البشرية اللازمة لتحقيق أهداف نشاطها، وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى من خلال رفع القدرة المؤسسية وتقليل التكاليف. (سوليفان، ٢٠١٠، ٣١ - ٣٢)

#### د- عجز التخطيط التربوي عن الربط بين التعليم والتنمية:

إن الربط بين التعليم والتنمية المجتمعية هدف أساسي للتخطيط التربوي على جميع المستويات؛ لذا فإنه عند بناء الخطط التعليمية سواء على المستوى العام أو على مستوى برامج الدراسات العليا، لا بد من توافر مجموعة من الأسس والمعايير التي تعبر عن الخصائص الثقافية والأيدولوجية للمجتمع، مثل المرونة، والقدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات التربوية الآنية والمتوقعة، وذلك من خلال الاعتماد على المحاور الكبرى والعامّة التي تتمثل في متطلبات تطوير الخطط وبنائها، بما يضمن اشتغالها على المضامين والمفاهيم والقضايا التربوية الأساسية، كما ينبغي الربط بين الخطط الدراسية للدراسات العليا، والخطط التنموية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لأن التخطيط التربوي هو تخطيط تنموي يجب أن يراعي التكامل بين أهداف التعليم والتنمية، واعتبار ذلك مصدر قوة للتعليم، بحيث يتم ربط الفكر بالتطبيق في مختلف الجوانب الإنسانية والاجتماعية والبيئية والطبيعية، وتأكيد تكامل المعرفة وكذلك التفاعل المثمر والحقيقي مع المجتمع المحلي لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي مع مراعاة التعليم المستمر. (العزام، ٢٠١٩، ١٧ - ١٨) وبدون ذلك سيظل التخطيط التربوي عاجزاً عن تحقيق غاياته الكبرى في الربط بين التعليم والتنمية، وستذهب جهود المخططين سدى ما لم تتجح الخطط التربوية في دعم القوة الأكاديمية والتأثير المجتمعي للمؤسسات التربوية.

## هـ- التباعد بين الجامعة والمجتمع:

ترتبط قوة أي جامعة بانفتاحها غير المشروط على المجتمع واستطلاع احتياجاته وتلبية متطلباته، كما ترتبط ارتباطاً شديداً بقدرتها على التأثير المجتمعي، من خلال العلاقات المثمرة اللازمة لتلبية طموحاته، فحتى لو امتلكت الجامعة كل مصادر القوة الأكاديمية ووضعت محددات لبنائها، فإن هذه القوة تظل منقوصة ومهددة بالفقد والضعف التدريجي، طالما كانت بعيدة عن المجتمع تأثيراً وتأثراً.

فالتباعد بين الجامعة والمجتمع كفيل بأن يحول التربية والأنظمة التعليمية المختلفة من أداة للتنمية إلى عقبة في سبيلها، خاصة عندما لا يستند التوسع في التعليم الجامعي ولا تخطيط برامجها إلى متطلبات المجتمع وحاجات سوق العمل من الاختصاصيين والعاملين في شتى المجالات، وهو ما يحدث عندما يشير الواقع إلى تربية اعتباطية عشوائية لا تستند إلى خطة مستقبلية مرتبطة باحتياجات مجتمعية، ولا تبني سياسة للقبول والتوسع في مراحل التعليم وأنماطه وبرامجه على أساس استراتيجية تنموية شاملة تزيل الحدود التقليدية الراسخة بين الجامعة والحياة وعالم الأعمال. (محيريق، ٢٠١٦، ٩٣)

## و- ضعف الحدود بين القوتين الإدارية والأكاديمية:

تهدف مؤسسات التعليم العالي إلى أداء المهام الأكاديمية كالتيريس، والبحث، والخدمة المجتمعية؛ من أجل تحقيق الغايات الأكاديمية وإكمال المهام المنوطة بها، ومن الضروري لها كمؤسسات أكاديمية أن تمد أعضاء هيئة التدريس بعناصر القوة الأكاديمية اللازمة لذلك، ويميز تلك المؤسسات أنها تتطلب التعايش النشط والتكاملي بين القوتين الإدارية والأكاديمية في التعليم العالي، ومع ذلك لا بد أن تقع كل قوة ضمن نطاق وحدٍ معين، فالقوة الأكاديمية ملائمة للتعامل مع الشؤون والمهام الأكاديمية وتنسيق الأنشطة الخاصة بها داخل الحرم الجامعي وخارجه بينما تتولى القوة الإدارية مهام الإدارة وتيسير المهام والشؤون الأكاديمية، دون تدخل سافر يفقدها حيويتها ويضعف قوتها ويخفق تحررها، والخلاصة أن العقلانية هي أساس وضع حدود القوة المزدوجة الإدارية والأكاديمية. (PAN, 2016, 34)

وتأسيساً على كل ما سبق، يتضح أهمية القوة الأكاديمية للمؤسسات الجامعية، خاصة فيما يتعلق بدعم قدرتها التأثيرية والتنافسية وحفز قدرتها على الإنجاز والفعل

الاجتماعي والخدمي، كما يمكن استخلاص أهم خصائص القوة الأكاديمية التي يمكن إيجازها في أنها:

- تستند إلى موارد بشرية قوية، تضم عاملين قادرين على الإنجاز والتطوير، يمتلكون القدرة على التغيير، والابتكار، والرغبة في مواكبة التطور.
  - لا تتعارض مع القوة الإدارية، بل تتكاملان معاً، انطلاقاً من أن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات أكاديمية أهدافها تعليمية، ومعرفية، وبحثية، واجتماعية، وإنجاز تلك الأهداف قائم بالأساس على النجاح في تحقيق التميز والإنجاز الإداري والأكاديمي.
  - ينبغي تطوير مؤشرات ومعايير لقياس تطور الأداء الأكاديمي، وهو أمر مهم يمكن الاستناد إليه في ترسيخ مفهوم القوة الأكاديمية بصورة معيارية.
  - مصادرها متجددة ومتطورة ومتنوعة، وهو ما يؤسس بشكل كبير لاستدامة القوة الأكاديمية بالمؤسسة الجامعية.
  - تعتمد بشكل كبير على قوة العامل البشري، فالأكاديمي القوي هو من يمنح المؤسسة قوتها الأكاديمية، كما أن القوة الأكاديمية هي التي تُعدُّ الأكاديمي القوي، في علاقة تبادلية غير مقطوعة.
  - بذورها كامنة داخل أي منظمة قائمة، غير أنها تحتاج إلى مداخل منهجية واستراتيجية ثورية تسمح بالتغيير الجذري في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في إنبات عناصر تلك القوة وتعزيز العناصر القائمة.
- وبناء على ما سبق، ومن خلال فهم ماهية وأسس ومحددات ومصادر بناء القوة الأكاديمية، وكذلك عوامل تقويضها، يمكن الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق كنموذج استراتيجي قائم على أسس فكرية ومنهجية، تنعكس في أبعاد استراتيجية يمكن تفعيلها في تعزيز القوة الأكاديمية؛ نظراً لارتباطها بمفهوم ابتكار القيمة الذي يدعم إنشاء وتطوير أبعاد وعناصر جديدة داخل المنظمة من شأنها بناء وتعزيز قوتها، غير أن ذلك يحتم ضرورة تعرّف واستجلاء الأسس الفلسفية النظرية والمنهجية لاستراتيجية المحيط الأزرق.

**المحور الثاني: الأسس النظرية والمنهجية لاستراتيجية المحيط الأزرق (BOS):**

تعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات القيمة التي يمكن الاعتماد عليها جزئياً و كلياً في تطوير أبعاد وعناصر جديدة تستهدف تحسين الأداء الأكاديمي ككل، وكذلك بناء وتعزيز القوة الأكاديمية، خاصة فيما يتعلق بالبرامج الأكاديمية، إذ تنطلق من التقييم الذاتي وإعادة صياغة الأهداف واستراتيجيات إدارة الوقت والتخطيط المالي الجيد، وغير ذلك من إجراءات داعمة لابتكار القيمة وابتكار الطلب، ويمكن توضيح الأسس النظرية والمنهجية لتلك الاستراتيجية على النحو التالي:

**أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق BOS: المفهوم والفلسفة**

اقتبس مصطلح المحيط الأزرق Blue Ocean من المحيطات الطبيعية ومياهها الصافية الزرقاء، وتم تناوله في عالم الأعمال من فكرة مؤداها أن أغلب الصناعات والأعمال والمنتجات لم تكن قائمة في حيز الوجود قبل مائة عام، بل إن بعضها لم يكن متوقعاً ظهوره في ذلك الوقت، مثل الهواتف والحاسبات التي جاءت كابتكار لسد حاجات وتلبية خدمات ملحة. (طالب؛ والبناء، ٢٠١٢، ٣٠)

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تلك الاستراتيجية في مختلف الأدبيات، والتي يرمز لها في الأدبيات الأجنبية بالرمز (BOS) نسبة للحروف الأولى من المصطلح الإنجليزي Blue Ocean Strategy تمييزاً لها عن استراتيجية المحيط التنافسي الأحمر أو الدموي المتعارف عليه (ROS) Red Ocean Strategy (Alam & Islam, 2017,1) (Eskandari & et al, 2015, 5) وقد ركزت معظم التعريفات على إبراز أهمية تلك الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات المختلفة على فتح مجالات وأسواق جديدة لم يرتدأ أحد من قبل، بدلاً من التنافس الشديد في المجالات أو الأسواق التقليدية المتعارف عليها. (مغوري، ٢٠٢٢، ٦١-٦٢)

وقد قُدمت استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمفهوم مبتكر وفلسفة جديدة أمام المنظمات لإنشاء مساحة سوقية لا تتنازع فيها، فتصبح المنافسة قائمة على تلبية طلب جديد، حيث تتطلب تلك المحيطات الهادئة سوقاً جديداً بدلاً من ملاحقة المنافسين، من خلال التمييز التنافسي المتحد بمساحات سوقية غير مطروحة سابقاً. (طالب؛ والبناء، ٢٠١٢، ١١)

ولهذا فإنها من الاستراتيجيات التي أدت لثورة فكرية في عالم الأعمال، وذلك لأنها تعترف بأنه لا توجد شركات أو منظمات ناجحة دائماً، وأن سبيل النجاح والتفوق يكمن في مجموعة من الخطوات الذكية التي تقوم بها تلك المنظمات لكي تبتكر سوق لا يوجد مجال للمنافسة، والاستراتيجية الأولى توضح أن تأسيس أي مشروع يكون بالطريقة التقليدية عبر المحيط الأحمر ROS الذي يتصف بالمنافسة الشرسة، بينما الطريقة الثانية وهي المحيط الأزرق BOS وهي نظرية مبتكرة تفتح بها أسواقاً جديدة وعملاء جدد بعيداً عن معارك الآخرين وتقتراح أسلوباً جديداً لجعل المنافسة مبتكرة وخارج الإطار، حيث تركز على ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسير في اتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم. (الباز، ٢٠١٩، ٨)

وتعود الجذور الأولى لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق إلى عام ٢٠٠٥، مع صدور كتاب قام بتأليفه W.Chan Kim Renee Mauborgne دليو تشان كيم ورينيه ماوبورجن، ترجم بعد ذلك إلى العربية، وقد عبرا فيه عن فكرة المحيط الأزرق كإشارة لمساحة السوق الكامن والعميق الذي لم يتم اكتشافه من قبل، والتي تمثل مساحة سوق غير مستغلة، بعيداً عن المنافسة، وتتميز بإيجاد طلب جديد اعتماداً على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون (المستفيد) وللمؤسسة في نفس الوقت، وبالتالي إيجاد فرص للنمو مربحة للغاية وكذلك للرضا والولاء المستمر من جانب العملاء المستفيدين. (Kim & Mauborgne, 2005-A, Kim؛ و ماوبرغن، ٢٠٠٦)

وقد قدم كيم وماوبورغن تعريفاً لتلك الاستراتيجية يرتبط بنشأتها في مجال الصناعة وعالم الأعمال، باعتبارها استراتيجية توجه نحو كل الصناعات غير الموجودة حالياً، وهي فضاء السوق غير المعروف الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون، حيث تكون المنافسة الشائعة أمراً غير مطروح؛ لأن قواعد المنافسة في الفضاء الجديد لم توضع بعد. (Kim & Mauborgne, 2005-A, 4)

وتقوم فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في مجال الأعمال والشركات والصناعات على الجمع بين الابتكار والقيمة؛ بهدف تمكين المؤسسة من إيجاد سوق جديد لجذب المستفيدين وبناء منطقة ومحيط خاص بها، وبالتالي تركز فلسفتها على فكرة صياغة الطلب، والإفلات من المنافسة الحمراء، والحصول على فرص جديدة في سوق العمل، وخلق أسواق جديدة لم تكتشف من قبل، ووفقاً لتلك الفلسفة فإنه يمكن تلخيص مرتكزاتها في عدة نقاط

رئيسة ذكرها كيم وماوورجن في كتاباتهما، ولخصها الباحثون فيما يلي: (Jha, 2012,23- (The Mindset Warrior,2018, 10-11) 25) (Eskandari & et al, 2015, 5-7) (فهم، ٢٠٢٣، ٥٢)

▪ أن تلك الاستراتيجية ليست نظرية مستقلة في الإدارة، بل هي مجموعة من المسارات الإجرائية والمنهجية التي يمكن دمجها في استراتيجيات النظم القائمة وتوظيفها لتحقيق إفادة أفضل.

▪ أنها استراتيجية عمل تحفز على ابتكار فضاء جديد للسوق بدلاً من الفضاء الحالي.

▪ أن بناء محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة وثابتة تقوم بها المؤسسة لمرة واحدة، بل هي عمليات ديناميكية ومستمرة لتوسيع حدود تلك المحيطات، أو إنشاء محيطات جديدة لتحقيق مزيد من القوة.

▪ تحتاج المنظمة لإنشاء محيطها الأزرق إلى ابتكار شيء جديد لم ينتج سابقاً وغير مكتشف بعد.

▪ تركز الاستراتيجية على التحول من ردود الفعل إلى توليد الأفكار وابتكارها.

ومع النجاح المتواصل والنتائج المثمرة التي حققتها المنظمات التي استعانت بتلك الاستراتيجية ومبادئها الفلسفية، بدأت مبادئ ومفاهيم وفلسفة ابتكار القيمة والمحيطات الزرقاء بالانتقال من منظمات الأعمال إلى المدارس والجامعات، إذ أصبحت الجامعات تواجه كمّاً هائلاً من التغيرات والمستجدات المعاصرة، مما جعلها هي الأخرى مطالبة بتطوير رؤية استراتيجية مبتكرة، لإحداث التغيير الواعي الذي يمكنها من التعامل مع متطلبات البيئة التعليمية المتغيرة والبيئة الخارجية شديدة التغيير، وباتت هذه المبادئ والمفاهيم لابتكار القيمة ترتقي بالتعليم ومخرجاته من المداخل التي بادر العديد من الجامعات إلى تبنيها وتوظيفها. (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٢٤)

وهذه الاستراتيجية يتم من خلالها البحث عن مستفيدين جدد، بدلاً من التركيز على الاختلافات التفصيلية، وقد بني نشاطها وعملها على النقاط المشتركة الملموسة الواضحة في القيمة لدى الزبائن، فضلاً عن ابتكار القيمة المضافة من خلال المقارنة المرجعية مع المنافسين Benchmarking، لذا تعرف هذه الاستراتيجية بأنها: "توجه جديد يوظف الابتكار في تحقيق القيمة المضافة للمستفيدين، من خلال العمل على بعدي التميز النوعي وخفض

الكلفة في آن واحد بشكل متكامل، لذلك فقد وضعت تلك الاستراتيجية القيمة الابتكارية كحجر زاوية لتحقيق القيمة، وإيجاد مساحة سوقية بلا منازع Uncontested ويجعل المنافسة من موقع جديد غير ذي صلة Irrelevant". (الجنابي، ٢٠١٧، ٢١٣)

كما تعرف بأنها: "إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت بوتقة الإدارة الاستراتيجية التي تركز فلسفتها على جعل المنافسة غير ذات صلة بأبعاد نمطية، من خلال إيجاد مساحات سوقية جديدة غير متنازع عليها وغير تقليدية، عن طريق قيم مبتكرة جديدة ومتفردة وخدمات جامعية متميزة ومختلفة عما يقدمه الآخرون، وذلك بإعادة بناء السوق والامتداد إلى ما هو أبعد من مجرد الطلب الحالي، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة وزيادة الموارد في آن واحد، وكذلك جذب مستفيدين جدد وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة". ولهذا يحتاج تطبيق هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في المجتمع الجامعي على أرض الواقع إلى اتباع أنماط أساليب جديدة تتسجم مع فلسفة هذه الاستراتيجية وركائزها. (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠١٣)

ففي إطار التعليم الجامعي، تقدم استراتيجية المحيط الأزرق على أنها استراتيجية تستهدف الجامعة من خلالها تحقيق الابتكار والتميز والإبداع في تقديم خدماتها للأفراد المستهدفين، وفتح أسواق تعليمية تنافسية جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، وتوفير أطر ونماذج جديدة تمكن الجامعة من التنافس ومواكبة المتغيرات المحلية والعالمية التي تطرأ على وظائفها الثلاث: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. (محمد، ٢٠١٩، ١٤٠). كما عرفها (معاطي، ٢٠٢٠، ٥) على أنها "استراتيجية تسويقية غير مألوفة، تعمل على ابتكار خدمات جامعية جديدة غير معروفة لدى المنافسين، من خلال التركيز على ابتكار القيمة".

وفي سياق استخدامها في التطوير البرامجي عرفها (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥٦) بأنها: استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا، من خلال البحث عن بدائل مبتكرة في بيئات جديدة لم يسبق إليها أحد من المنافسين، لما تقدمه من خدمات وبرامج بحث تتوافق مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة.

وفي نفس السياق عرفت (شاهين، ٢٠٢٢، ١٩١-١٩٢) على أنها استراتيجية ابتكارية، تقدم نموذجاً غير نمطي للأداء التسويقي، تسعى الجامعة من خلاله إلى إيجاد سوق جديد خال من النزاعات التنافسية لتسويق برامجها، عن طريق ابتكار قيمة جديدة، بتقديم

برامج مميزة مختلفة عن المنافسين، وبتكلفة منخفضة في نفس الوقت، مع التركيز على فئة جديدة من الطلاب والمستفيدين، وتلبية احتياجاتهم ومطالبهم، بالإضافة إلى إرضاء الطلاب والمستفيدين الحاليين، مما يمكن الجامعة من تحقيق التمايز والتفرد، وزيادة معدلات الإقبال، وبالتالي تحقيق النمو والأرباح، إلى جانب مزايا تنافسية جديدة عالمياً ومحلياً.

ومن خلال ما سبق، يتضح اتساع مفهوم وفسلفة استراتيجية المحيط الأزرق، بعد أن نجح تطبيقها في قطاعات عديدة ومنها القطاع التعليمي، وبخاصة في الجامعات لتحسين مهامها وخدماتها وبرامجها التعليمية؛ وذلك نظراً لما تحمله من فلسفة الابتعاد عن التنافس الشرس القائم في المحيطات الحمراء، وارتكازها على بناء القيمة، مما يساعد في بناء محيط وسوق جديد واستهداف عملاء جدد، وتحقيق التميز والابتكار والتفرد في بناء جاذبية جديدة، من خلال صياغة طلب جديد غير متنازع عليه.

وعلى ذلك، يمكن تعريفها إجرائياً في البحث الحالي على أنها: استراتيجية تنافسية حديثة، تعتمد طريقة منهجية متفردة في التفكير الاستراتيجي، واستنباط أفكار جديدة مبتكرة وغير تقليدية، من شأنها أن توفر مساحة سوقية جديدة وفريدة لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها لم يصل إليها غيرها من قبل، وكذلك من شأنها أن تحفز طلباً جديداً لهذه الأسواق، من خلال استهداف وجذب مستفيدين جدد من خارج نطاق قاعدة الطلب الحالي على برامج الدراسات العليا التربوية بمختلف الكليات المناظرة، وذلك بتطبيق أبعادها الأربعة "الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار" لتقديم خدمات تعليمية وبحثية تحقق القيمة للكلية والطلاب المستفيدين.

### ثانياً: أهداف استراتيجية المحيط الأزرق:

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق واحدة من أبرز أدوات الإدارة الاستراتيجية؛ لأنها تركز على ابتكار أسواق جديدة وزوايا غير مأهولة لم تكتشف بعد، ولم تلوث باللون الأحمر المعبر عن المنافسة الدموية، عبر إيجاد محيطات زرقاء في مساحات سوقية جديدة خالية من التصارع حولها، إضافة على جاهزيتها للنمو والتطور، وترتكز تلك الحركات الاستراتيجية على الابتكار القيمي. (الزهراني، ٢٠٢٢، ٢٢٨) وفي إطار السعي لهذا الهدف الرئيس المتوقع، تنطلق الاستراتيجية لتحقيق عدة أهداف، يتمثل أهمها فيما يلي:

## ١- تحسين القدرات التنافسية:

تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهومًا مختلفًا للمنافسة، وفق منظور يطرح مجالات جديدة بعيدًا عن المنافسة، من خلال تقديم منتجات جديدة وابتكار طلب جديد، مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة (بلالي، ٢٠٢٣، ٢٨٤)؛ حيث تركز تلك الاستراتيجية في المقام الأول على التعامل الفريد مع مسألة التنافسية، فتعمل على توفير الرؤية الواقعية الواضحة حول بيئة التنظيم الجامعي، وتمكينها من التنبؤ بتحركات المنافسين واكتشاف الفرص التي تسمح لها بالتوسع وتحسين القدرات التنافسية. (العيداني؛ وآخرون، ٢٠١٣، ٥٢) ليصبح تطبيق تلك الاستراتيجية الخيار الأمثل، إذا ما استهدفت الجامعات إيجاد مساحة سوقية لنفسها لا صراع فيها، فبدلاً من تقسيم طلب محدود ومتنازع عليه، وبدلاً من تقليد المنافسين، يتم ابتكار الطلب للخروج من تلك المنافسة في المحيطات الحمراء. (الثبتي، ٢٠٢٢، ٤٥٢)

## ٢- التكيف مع البيئات المتغيرة أو المضطربة:

إن المؤسسات التي يفترض استمرار عملها في بيئة شديدة التغير أو مضطربة، تتطلب السعي الجاد لتحقيق الفهم الشامل والعميق للتغيير الحالي واللاحق، من خلال توفير تقنيات محددة للتحليل والتخطيط الاستراتيجي، وتهدف الجهود المبذولة من خلال هذا النموذج إلى توفير مساحة سوقية غير مستكشفة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال المدخل الاستراتيجي "المحيط الأزرق" لتحقيق استجابة استراتيجية أكثر مرونة للظروف البيئية، مع الأخذ في الاعتبار المزايا التنافسية. (papazov & Mihaylova, 2016, 104)

## ٣- تحقيق الاستدامة التنظيمية:

لم تعد الميزة التنافسية حالياً هي التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات المعاصرة، بالقدر الذي يكافئ قدرتها على تحقيق استدامتها، وربط ذلك بالاستدامة المالية التي تحققها مقارنة بغيرها، شريطة أن تظل محافظة على استدامتها التنظيمية والمالية، بالشكل الذي يساعدها على استمرارية تقديم خدماتها وأنشطتها المتنوعة. (الحوارني، ٢٠١٧، ٢٩) وتُعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية والقوة اللازمة للتفوق التنافسي، وذلك بدعوتها إلى التجديد والتطوير وتطبيق

الإبداع والابتكار، وإضافة القيمة المبتكرة والتميز في ابتكار خدمات ومنتجات لم تقدم من قبل المنظمات الجامعية المناظرة. (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٣٢) وقد أكدت دراسة (حسن؛ وشاكر ٢٠٢٢، ٣٩٧-٤١٦) العلاقة التلازمية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الديمومة التنظيمية.

#### ٤- تنمية الذكاء الاستراتيجي:

إن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقيادة المحيط الأزرق علاقة طردية متبادلة، حيث أدركت المنظمات أهمية الذكاء الاستراتيجي، وضرورة تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، ثم جاءت فلسفة القيادة الزرقاء كنهج قيادي مبتكر يختلف جذرياً عن القيادة التقليدية، ويسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية باتباع أحدث الأساليب الفكرية التنافسية؛ لذا اهتمت دراسة (الدماطي، ٢٠٢٢، ٤٢٩-٤٣١) بالبحث في علاقة الذكاء الاستراتيجي بقيادة المحيط الأزرق، حيث تستدعي استراتيجية المحيط الأزرق عناصر الذكاء الاستراتيجي، متمثلة في الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكات، والتحفيز، كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمنظمة المعلومات التي تحتاج إليها في بيئة أعمالها، لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها ابتكار الأعمال والقيمة المضافة للعملاء، وتحقيق النمو اللازم في المستقبل والأرباح في أسواق جديدة.

#### ٥- تعزيز ابتكار القيمة:

يرى القادة الأكاديميون أن ابتكار القيمة هو توجه جديد معاصر، يجعل الجامعة تنوع مصادر قوتها وتميزها، لتكون فوق مستوى التمايز والمنافسة، ووفقاً لقانون التطور الطبيعي فإن المؤسسات الجامعية التي لا تبتكر قد تتلاشى، ويعد ابتكار القيمة وفقاً لتوجهاتهم على درجة كبيرة من الأهمية؛ حيث يدفع الجامعة لتحديد موقعها بين الجامعات الأخرى، وحينما يتعلق الأمر بالبرامج، فإن ابتكار القيمة يتطلب الابتكار في برامج مستحدثة ومسمياتها ومحتوياتها لتلائم احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل والتغيرات المتسارعة، كما يتطلب التوجه للبرامج الجديدة والبيئية استحداث تخصصات عامة وفرعية مبتكرة، تحقق

منتجًا تعليميًا وبحثيًا وخدميًا منفردًا، يسهم في تحقيق التنمية وزيادة الموارد الذاتية، ويحقق التمايز للجامعة. (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٧٠)

٦- كسر المفاضلة بين التمايز وخفض التكلفة:

يعتمد المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق على إعادة بناء عناصر القيمة للعملاء المستفيدين، وتخطيط منحنيات قيمة جديدة تكسر قاعدة (التمايز/ زيادة التكلفة) التي تقود إلى الخسائر أكثر من تحقيق المكاسب المتوقعة، أي أنه يركز على إعادة التفكير في التوجه الاستراتيجي، بالعمل على ابتكار قيمة إضافية من خلال التمايز، وفي نفس الوقت العمل على خفض التكاليف، من خلال إزالة أو تقليص عناصر غير ذات قيمة، ويؤدي العمل بهذه الطريقة إلى نمو وتدفق مستمر للقيمة لكل من المؤسسة والعملاء المستفيدين معًا. (Papazov & Mihaylova, 2016, 105) وهو ما يعني تحقيق القيمة، وخفض التكلفة، مما يرفع الحرج عن المفاضلة بينهما.

وبناء على ما سبق، ومن خلال التحقق من هذه الأهداف، نستنتج الأهمية الكبرى والواضحة لدور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وبالشكل الذي يحقق قوتها المتفردة، خاصة أنه لا بقاء في عالم اليوم إلا للمؤسسات القوية والرائدة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إيجاد محيطات زرقاء تضمن للمؤسسة التفوق والريادة ومن ثم القوة المؤسسية.

### ثالثاً: مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق (أسس التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية):

يأتي العمل وفق النموذج الاستراتيجي "المحيط الأزرق BOS" وفق رؤية استراتيجية تظهر توجهاً نموذجياً نحو الأسواق، والموجهة نحو الأهداف واستكشاف الفرص المتاحة، وتبرير القرار الاستراتيجي من خلال الأدوات التحليلية والعمل وفقاً لعدة مبادئ اتفق الباحثون حول ضرورتها الفلسفية والمنهجية، وتتمثل فيما يلي: (Eskandari & et al, 2015, 8-9) و (papazov & Mihaylova, 2016, 105-106) و (Alam & Islam, 2017, 1-19) و (مغاوري، ٢٠٢٢، ٦٥-٦٨) و (محمد، ٢٠٢١، ٣٢١-٣٢٥) و (شاهين، ٢٠٢٢، ١٩٧-١٩٨) و (فهيم، ٢٠٢٣، ٥٢-٥٥)

**المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق:**

من خلال التخطيط الجيد والبحث عن البدائل، حيث يتم استكشاف مصادر جديدة للقيمة للعملاء وإنشاء طلب جديد، وتغيير الهيكل الإنتاجي وفقاً لذلك، وتقوم الجامعة وفقاً لذلك بتقييم وضعها الحالي، وتحديد نقاط القوة والمزايا التنافسية ثم تخطيط كيفية تصميم المحيط الأزرق لمجالات غير تنافسية جديدة لها، مع ضمان جودة المخرجات والبحث في سبل جذب مستفيدين جدد، عبر دراسة متطلباتهم واحتياجاتهم؛ حتى تستطيع الصمود في بيئة جديدة تشكل محيطها الأزرق.

**المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية لا على الأرقام:**

حيث تحتاج المؤسسة الجامعية التي تسعى لتطبيق الاستراتيجية التركيز على الصورة الكاملة، وليس فقط على الأرقام حتى لا تضع بين الأرقام الاستراتيجية، ويتشتت الهدف، وهو ما يعد عاملاً رئيساً في خفض المخاطر التخطيطية، فضلاً عن مساعدة المؤسسة على تقصي الاستراتيجيات المستقبلية التي يمكن اتباعها، وكذلك رسم مسار الابتكار للعاملين بها فيما يخص متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وتطوير الأداء الجامعي وفقاً لتلك المتطلبات والتوقعات، وبالشكل الذي يؤدي إلى تطبيق الاستراتيجية بالكفاءة والفاعلية المستحقة.

**المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي:**

يستند هذا المبدأ إلى استهداف فئات أخرى من العملاء الجدد لم تكن مستهدفة من قبل ويجب أن تعي جيداً فئة العملاء الثالث (العملاء المتوقعون، والعملاء غير المتقبلين أو الراضين، والعملاء غير المعروفين) والعمل على دراستهم جيداً، ولذلك يجب على المؤسسة الجامعية انتهاج مسار جديد ومختلف، يسمح بالانتقال من التركيز على فئة العملاء الموجودة حالياً أو المتوقعين، إلى التفكير في استهداف فئات جديدة، وتويع الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة، وتجنب تصميمها وفق تقسيم السوق إلى مجموعات من العملاء متشابهي الاحتياجات بل الوصول إلى ما هو أبعد من طلب العملاء الحاليين، ويتم ذلك من خلال البحث في كيفية تشغيل القيمة وابتكارها، وكيفية إنشاء طلب جديد للعميل.

**المبدأ الرابع: انتهاج التسلسل الاستراتيجي الصحيح:**

يهدف هذا المبدأ إلى اتباع المؤسسة الجامعية لنموذج تسلسلي عملي سليم، يضمن تحقيق عوائد ومنافع جيدة في الاعتماد على المعايير المتعلقة بمحددات ثلاثة رئيسة، هي:

منفعة العميل، والسعر، والتكلفة، مع مراعاة ضرورة تنفيذ هذه المعايير بالتسلسل ذاته، بما يسهم في تحقيق الغايات المنشودة، وتلبية احتياجات العملاء في كل مرحلة، فالحفاظ على منفعة العميل معيار مهم ورئيس؛ لتحفيز فئات جديدة ومتنوعة من العملاء على طلب المنتج أو الخدمة، مع تأمين الموارد المالية الملائمة، وتجنب ارتفاع التكلفة الناتج عن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وارتفاع التكلفة.

#### المبدأ الخامس: تخطي الحواجز والتغلب على العقبات التنظيمية:

يواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف المؤسسات - ومنها المؤسسات الجامعية - عدة عقبات تنظيمية، وهو أمر وارد في الغالبية العظمى من المؤسسات الساعية للتطبيق، ومنها العقبة المعنوية التي تتعلق بوعي العاملين، وعقبة الموارد حيث تتعاظم الحاجة للموارد عند أي تحرك استراتيجي قوي، وعقبة الدافع حيث فناعة الإدارة ذاتها بأهمية التطبيق وعقبة السياسات وهي الأصعب في التخطي، وبالتالي فإن إزالة العقبات أمر ضروري قبل البدء في عملية التنفيذ، حيث تيسر إزالة تلك العقبات التحرك السريع نحو الانتقال إلى تطبيق الاستراتيجية، والتخلص من الوضع الحالي، كما تضمن إلى حد كبير نجاح عملية التطبيق وخطة التنفيذ.

#### المبدأ السادس: البناء التنفيذي للاستراتيجية (الأسس النظرية إلى جانب التطبيق):

يؤسس هذا المبدأ على بناء الثقة، والالتزام بين العاملين، وذلك من قبل الإدارة الجامعية، بمنحهم التقدير اللازم، والاهتمام بأرائهم وأفكارهم، بالإضافة إلى توجيههم للتعاون المثمر مع بعضهم ومع الإدارة؛ لضمان خفض مستويات المخاطر التي قد تنجم عن فقدان الثقة، والتعاون إلى أنداها، ومن أجل ذلك يجب على الإدارة تطبيق العدالة التنظيمية من خلال عناصر ثلاثة، هي: الربط (ويعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، والتفسير (ويعني توضيح المغزى والهدف من القرار)، ووضوح التوقعات (ويعني بيان القواعد المستحدثة وعواقب الفشل في تنفيذها).

ويجب الإشارة إلى أنه تتعلق الأربعة الأولى من المبادئ السابقة بمسألة التخطيط، أما المبدأ الخامس والسادس فيتعلقان بمسألة التنفيذ (فهيم، ٢٠٢٣، ٥٣)، غير أن جميعها يرتبط تطبيقها بتوجيه الأنشطة بشكل أساسي نحو الإبداع في بناء وتصميم وتطبيق أنشطة الزيادة والابتكار، وتحقيق التوازن بينها وبين زيادة التكاليف من جهة وتخفيض التكاليف تجنباً

للتعرض لمزيد من الخسائر من جهة أخرى، كما يتم تقييم تأثير كل منها بدقة، بناء على وعي كاف من قبل الإدارة الجامعية والعاملين بها، بأسس التخطيط والتنفيذ لتحقيق أعلى معدلات للقيمة لكل من الجامعة والمستفيدين.

#### رابعاً: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في بناء القوة الأكاديمية:

مما لا شك فيه أن القوة الأكاديمية للجامعة إنما تتبع من تنوع المواد وترابطها، وقوة برامجها وتخصصاتها الأكاديمية القادرة على تفجير المواهب والقدرات الكامنة، وقدرتها الإبداعية على مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية؛ فعلى صعيد الضغوط الداخلية تقع الكليات والجامعات تحت وطأة ضغط متزايد لتحقيق أربع غايات، هي: زيادة العوائد المالية، وتخفيض النفقات، وتحسين مستوى الجودة والنوعية، وتعزيز السمعة والمكانة. (ديكسون، ٢٠١٠، ٢٥)

ومع تصاعد حدة التنافسية في القطاعات الأكاديمية، قدمت دراسة (Ruben, 2007)

(12) ثلاثة اتجاهات متباينة حول مصادر القوة اللازمة لتحقيق التميز في التعليم العالي، هي:

- منظور السمعة: ويركز على أهمية التصنيف المؤسسي، والبرامج الأكاديمية، وإنتاج أعضاء هيئة التدريس، وإنجازات الطلاب، ومستويات البحث، وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات.
- النموذج المؤسسي المرتكز على الزبون (المستفيد): ويعبر عن وجهة النظر الثانية ويركز على تجربة الطالب، ونوعية الممارسات التعليمية، وتوافر البرامج الأكاديمية القوية، ومستويات التعليم، وتوافر المعلومات، وتقويم الخريجين، ورضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والمرافق والتسهيلات الأخرى.
- نموذج الاستثمار الاستراتيجي: ويشمل العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعوائد ومراقبة النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الإنتاجية وعوائد قبول الطلبة وبقائهم، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، والإنفاق.

وكل هذا التحرك الاستراتيجي يعد أمراً محموداً في اتجاه بناء وتعزيز القوة الأكاديمية - خاصة في البرامج الأكاديمية، وهو اتجاه يدعم بناء عناصر القوة القائمة بالفعل، مع السعي الجاد من خلال ابتكار القيمة نحو بناء عناصر جديدة تدعم القوة الأكاديمية

للمؤسسة الجامعية وبرامجها وأنشطتها وخدماتها التعليمية والبحثية وأنشطتها المجتمعية في المحيط البيئي لها والتي من شأنها أن تحقق لها البقاء والتميز في عالم شديد التغير.

وفي هذا السياق أشارت دراسة (Buganova & Luskova, 2015, 359) إلى ضرورة خضوع البرامج الأكاديمية بالجامعات لعدة مبادئ أساسية، حتى لا تكون بمعزل عن التغييرات المعاصرة، وهي التدرج، والتمايز، والتوافق، والعالمية، والمرونة، والثبات، والاستقرار اللازمين لبقاء البرنامج، حتى تصبح أهم مساهمة للجامعة في مواكبة تلك التغييرات هي قوتها المعرفية وتميزها، وابتكار المحتوى التعليمي لبرامجها، وتوجيه أنشطتها التعليمية والبحث العلمي نحو متطلبات اقتصاد المعرفة وسوق العمل. كما أكدت دراسة (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٧٠) أهمية ابتكار القيمة من خلال الابتكار في البرامج ومسمياتها ومحتوياتها، لتتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل والمتغيرات المتسارعة، مما يجعل الجامعة تحقق التمايز والتأثير المطلوب، لتكون فوق مستوى المنافسة، وبما يحقق زيادة الموارد الذاتية لها، كما يتطلب التوجه للبرامج الجديدة والبيئية واستحداث تخصصات عامة وفرعية؛ من أجل تحقيق منتج تعليمي وبحث وخدمي متفرد يحقق التمايز.

وفي إطار السعي لتحقيق ذلك في المؤسسات الأكاديمية، وانطلاقاً من عجز المنطق التقليدي عن ضمان نمو مستقبلي في بيئة تنافسية، برز منطق ثوري في التفكير الاستراتيجي يعرف بابتكار القيمة الذي يعتمد على استراتيجيات توجهها القيمة أكثر من المقارنة المرجعية مع المنافسين، ويدحض فكرة المفاضلة الراسخة بين تحقيق التميز (أو بناء القوة) وتقليص الكلفة والإنفاق، ويرى أن الجمع بينها سيقود إلى ابتكار القيمة للمؤسسة وللعميل معاً، واستناداً إلى منطق ابتكار القيمة، ومع تطوير أبعاد "استراتيجية المحيط الأزرق" وتطبيقها كإحدى الاستراتيجيات التي تنادي بالتححرر من المنافسة التقليدية وإيجاد مساحة سوقية غير مطروقة لتكون محيطاً أزرقاً بكرة، يبتكر طلباً جديداً بدلاً من مزاحمة المنافسين على طلب قائم، خاصة أن الهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية هو التمكن من إيجاد القيمة المبتكرة، إذ أن الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها تؤكد ذلك، فهي تعمل معاً على ابتكار القيمة للمؤسسة من خلال بعدي الاستبعاد والتقليص، وللمستفيد (الزبون) من خلال بعدي الزيادة والابتكار. (يسري، ٢٠٢٢، ٤٢٨)

وقد سعت المؤسسات والجامعات للتحرك الاستراتيجي من خلال أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي تعرف كاستراتيجية عمل تنشأ من تحركات استراتيجية، يتم تنفيذها بإنشاء مساحة أو محيط جديد من السوق غير متنازع عليه، بعيداً عن المنافسين، لخفض التكلفة وابتكار القيمة بالاعتماد على الأبعاد الأربعة: التقليل، والاستبعاد، والزيادة، والابتكار. (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٠٨)

ومع سعي مؤسسات التعليم الجامعي إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير برامجها أو أدائها المؤسسي ككل، وبناء عناصر قوتها الأكاديمية، وتعزيز العناصر القائمة منها، فإن عليها اعتماد هذا التطوير وفقاً لأربعة أبعاد هي "الاستبعاد، والتقليل، والزيادة، والابتكار، ومن خلال بعدي الاستبعاد والتقليل يمكن تخفيض التكاليف واستثمار الموارد المتاحة بشكل فعال، وهذان البعدان أكثر ارتباطاً بدعم القيمة للمؤسسة، ومن خلال بعدي الزيادة والابتكار يمكن تعظيم الاستفادة من نقاط القوة بها، وبناء نقاط جديدة متفردة تسهم في ابتكار قيمة جديدة يمكن عن طريقها فتح محيطات زرقاء لم يصل إليها المنافسون بعد من خلال التفرد والاستباقية، ويرتبط هذان البعدان بالعملاء والمستفيدين، حيث يتم إضافة وابتكار عناصر جديدة. (Papazov & Mihaylova, 2016, 105) ويمكن توضيح تلك الأبعاد وأثرها في مسار بناء وتعزيز القوة الأكاديمية على النحو التالي:

### ١- الاستبعاد: Eliminating

ويقصد بذلك السعي الجاد نحو استبعاد جميع العناصر غير المهمة، والتخلي عن العمليات غير الضرورية في العمل وغير النافعة بالنسبة للمؤسسات والشركات والعمليات الإنتاجية بها، والتي قد يسفر عنها خفض التكاليف شريطة ألا يؤثر ذلك على مستويات الجودة سواء للمنتجات والخدمات أو مستوى الإقبال عليها (Burkhart-Kriesel, 2006, 289) ويمكن النظر إلى ذلك على أنه استبعاد جميع العمليات غير النافعة التي لا تخدم العمل، ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة، أو للعمليات الإنتاجية أو الخدمية، من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج والخدمات؛ إذ يجب على المؤسسة وفقاً لتلك الاستراتيجية ابتكار قيمة جديدة، والتفكير في استبعاد معظم العوامل التي تنافست حولها في فترات سابقة، ولم تحقق قيمة جديدة للمؤسسة. (فهيم، ٢٠٢٣، ٥٤)

وبناءً عليه، فإن الاستبعاد كبعد استراتيجي يستهدف التخلي عن العناصر غير المجدية وغير الضرورية، وكذلك التخلي عن تلك العمليات والأنشطة دون المستوى، وهو ما يؤدي لخفض النفقات إلى أقصى حد ممكن دون المساس بمستوى جودة وكفاءة المخرجات. كما يمكن اعتبارها بعداً مهماً في غربلة نقاط القوة والضعف؛ إذ تمثل العناصر غير المجدية عناصر صفرية قد تقع في خانة الضعف، حيث تشكل عبئاً مؤسسياً يشتت الجهود، واستبعاده يجلي عناصر القوة الأكاديمية التي ينبغي تعزيزها ويدعم عناصر القيمة للمؤسسة، ويسهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف دون تأثير يذكر على جودة الأداء والخدمات المقدمة.

## ٢- التقليل: Reduction

ويقصد بذلك تخفيض الإجراءات والأعمال والعمليات التي تراها المؤسسة الجامعية غير مهمة، مما سيوفر الوقت والجهد والتكلفة، وهو ما ينعكس بدوره على تقليل حجم النفقات والمصروفات غير المبررة داخل المؤسسة، وبالتالي تقليل حجم التكاليف، مع ثبات العوائد المتحققة كالتقليل من الخدمات غير الضرورية أو المبالغ فيها؛ أي أنه ينبغي على المؤسسة التي تستهدف بناء محيطات زرقاء خاصة بها التفكير بجدية في مراجعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها، والتي أدت إلى زيادة غير مبررة للنفقات، وتقليلها دون أن يؤثر ذلك على مسار العمليات والأداء المتوقع . (فهيم، ٢٠٢٣، ٥٥)

وبناءً عليه، فإن التقليل كبعد استراتيجي يهدف إلى خفض وتقليل الإجراءات والممارسات والنفقات غير الضرورية وكذلك إيقاف الهدر في الوقت والموارد، وكذلك تقليل الأخطاء وعوامل الانحراف عن المسارات المتبعة في تحقيق جودة الخدمات لكسب ثقة المستفيدين، ويمثل هذا البعد المسار الاستراتيجي السابق في مسعاه نحو تحقيق القيمة للمؤسسة الجامعية من خلال خفض التكاليف غير المبررة، وعزل عوامل الضعف الأكاديمية، مما يركز الجهود والموارد في بناء وتعزيز ابتكار عناصر جديدة تدعم القوة الأكاديمية.

## ٣- الزيادة: Raising

ويقصد بهذا البعد العمل الجاد على زيادة بعض العناصر التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات للمستفيد، وتحقيق التفوق التنافسي، ويتمثل هذا البعد في الجامعات في تفعيل عملية الاستثمار في مختلف الجوانب، وتسويق برامجها وخدماتها

التعليمية والبحثية والاستشارية، والتركيز على رفع كفاءة برامجها، الأمر الذي يكسبها طلابًا مستفيدين جدًا، وأكاديميين ذوي خبرات احترافية للعمل بها. (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٦٠)

وبناءً عليه فإن الزيادة كبعد استراتيجي، يهدف إلى زيادة العناصر التي تؤثر إيجابيًا على تحسين الخدمات، وتلبي متطلبات جودة المنتجات، مما يزيد من تحسين سمعة المؤسسة وقوة برامجها وتحقيق الجاذبية المبتغاة من المستفيدين، وتلبية رغبات وطموحات المنتسبين، ويتمثل بعد الزيادة في إدخال عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل، أو دعم عناصر إضافية تحقق أهدافًا جيدة ومزيدًا من التميز وتحسين الأداء المؤسسي ككل، بالشكل الذي يحقق القيمة للمستفيدين، ويساعد على استقطاب عملاء جدد، وفي نفس الوقت لا يطغى على قيمة المؤسسة؛ لذا يجب دراسة تلك العناصر جيدًا بما تتطلبه من موارد إضافية يجب ألا تشكل أعباء على التكلفة بشكل قد يؤدي للخسائر، ويجب ربط العناصر الإضافية تلك بدعم عناصر القوة الأكاديمية التي تعمل على تحسين سمعة المؤسسة الجامعية لاستهداف عملاء جدد.

#### ٤- الابتكار : Innovation

يمثل ابتكار القيمة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم إنشاء المحيط الأزرق المستهدف عندما تحقق المؤسسة ابتكارًا ذا قيمة لها وللمستفيد في نفس الوقت، ويجب أن يؤدي الابتكار في الخدمة أو المنتج إلى زيادة وابتكار قيمة حقيقية في السوق، مع تقليل أو إزالة الخدمات الأقل قيمة من السوق الحالي أو المستقبلي، ويمكن القول بأن نجاح تطبيق تلك الاستراتيجية في تنفيذ نموذج عمل جديد وتحديد اتجاهات موثوقة، من شأنه تحقيق ابتكار بارز للقيمة. (Bourletidis, 2014, 645)

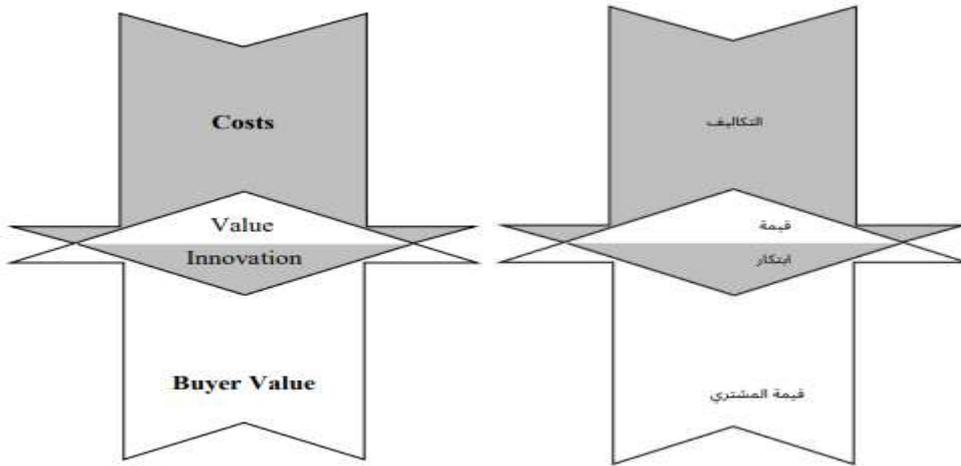
ويشير الابتكار إلى قدرة المؤسسة الجامعية على التطوير والتجديد، ومحاولة البحث عن أفكار إبداعية جديدة وتطبيقها في صورة خدمات ومنتجات جديدة، وكذلك ابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات الإدارية، وإيجاد بيئة عمل أفضل، واستخدام أساليب إدارية مبتكرة، حيث تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى ابتكار القيمة بالجامعات بالارتكاز على محورين، هما:

(عثمان، ٢٠٢٢، ٣٣٨)

- خفض الكلفة بالتقليص أو بالاستبعاد، والتخلص من العناصر والأنشطة التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها.
- ابتكار القيمة من خلال التركيز على العناصر والأنشطة والبرامج والخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تتميز بها المؤسسة الجامعية، وتعظيم الاستفادة منها في ابتكار خدمات وأنشطة جديدة.

ولضمان استمرار بناء القيمة تؤكد دراسة (بومايلة؛ وبوبكر، ٢٠٠٣، ٢٠١-٢١٧) أنه يجب الاستناد إلى إدارة المعرفة وهندسة عملياتها التي تتمثل في استغلال كل ما له علاقة بالمعارف كمورد ورأس مال أساسي لأي مؤسسة، ورفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أعمالها، وبالتالي يجب التركيز على حسن استغلال الطاقات الكامنة الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، عن طريق تشبيك أفضل الأدمغة وربطها بواسطة مشاركة جماعية وفق تفكير جمعي، والعمل على اكتساب ميزة تنافسية استراتيجية، وتعظيم ابتكار القيمة لمنتجات وخدمات المؤسسة، بتخطيط وتوجيه واستثمار المعارف المتاحة بطريقة فعالة، تسمح بنجاحها وتفوقها حاضراً ومستقبلاً.

وهو مدخل مهم للتفكير الجاد في تخطيط واستثمار منطقة ابتكار القيمة التي أكدها كيم وماوبورجن (Kim & Mauborgne, 2005-A, 17) وركز عليها جميع البحوث الداعمة لمختلف القطاعات المستهدفة بناء وابتكار القيمة، وقد باتت حجر الزاوية the cornerstone of Blue Ocean Strategy بالنسبة للقطاعات التي تبنت تلك الاستراتيجية. (Eskandari & et al, 2015, 7)، ويؤكد البحث الحالي أنه يجب استهداف منطقة ابتكار القيمة كمنطقة بناء للقوة الأكاديمية، حيث بناء وابتكار القيمة المتوالية والمستمرة لبناء القيمة للمؤسسة والعمل في نفس الوقت.

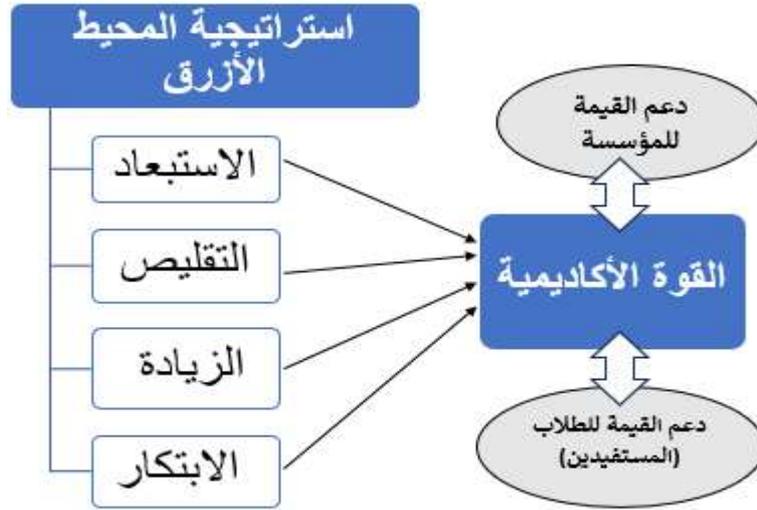


شكل (١)

منطقة الابتكار القيمي, Value Innovation zone

Source: (Kim & Mauborgne, 2005-A, 17), (papazov & Mihaylova, 2016, 105)

هذا، وتتحدد منطقة ابتكار القيمة Value Innovation zone التي يجب أن تركز عليها المؤسسة الجامعية جيداً باعتبارها منبت عناصر القوة الأكاديمية، وتعرف في العادة بأنها منطقة التفاعل بين خفض التكلفة وزيادة القيمة للعميل كما في الشكل (١)، حيث يرتبط ابتكار القيمة عادة بتدفق عمليتين متوازيتين، هما: زيادة القيمة للعميل من خلال زيادة أو إنشاء العناصر الجديدة، وخفض التكلفة من خلال إزالة أو تقليل العناصر القديمة، وخلال ذلك يتم كسر المفاضلة بين التمايز والتكلفة المنخفضة، ويؤدي التصرف وفقاً لذلك إلى تحقيق القيمة لكل من المؤسسة والعملاء المستفيدين.



شكل (٢)

أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء الأبعاد الرباعية لاستراتيجية المحيط الأزرق، يمكن التوجه نحو دعم عناصر القوة الأكاديمية من خلال الأبعاد الأربعة، وهو ما يوضحه الشكل (٢) حيث توفر تلك الأبعاد طرقاً جديدة في التفكير، وخطة استراتيجية لتوفير أفكار غير تقليدية؛ لإيجاد مساحات جديدة، والمساهمة في تجديد المسارات القائمة بالفعل، تستهدف تخفيض التكاليف من خلال إعادة تنظيم الأفكار المعتادة واستبعاد وتقليص الحاجة إليها طالما انخفض الطلب عليها وشكلت أعباء على الكلية؛ تجنباً لهدر مواردها المادية والبشرية وجهودها التنظيمية، وبالتالي دعم القيمة للمؤسسة (وهي الوظيفة الأساسية لبعدي الاستبعاد

والتقليص) وفي نفس الوقت السعي لابتكار القيمة من أجل توفير خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية جديدة تمامًا ومبتكرة من خلال برامجها الموجودة والمستحدثة، وتتضمن قيمة مبتكرة للطلاب والمستفيدين (وهي الوظيفة الأساسية لبعدي الزيادة وابتكار القيمة) وتحقيق القيمة من الناحيتين تتحقق القوة الأكاديمية، حيث إنه بزيادة القوة الأكاديمية تزداد القيمة للمؤسسة والمستفيدين.

### المحور الثالث: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها. (إطار تحليلي ميداني)

استهدف هذا المحور تشخيص واقع برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها ومصادر قوتها في ضوء مفهوم القوة الأكاديمية، وذلك كمدخل لتحليل الواقع قبل الانتقال إلى تعرف واقع تطبيق أبعاد الاستراتيجية الأربعة في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بالكلية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تشخيص واقع الدراسات العليا وبرامجها بكلية التربية جامعة بنها في ضوء القوة الأكاديمية:

يعد قطاع الدراسات العليا وما يقدمه من برامج أكاديمية متنوعة من القطاعات الهامة التي تسهم في زيادة معدلات التنمية المجتمعية بما تنتجه من مخرجات تعليمية وبحثية والارتقاء بمستوى الإبداع المعرفي والعلمي بالجامعة، والتي تساعد في توفير قوة بشرية مؤهلة لشتى مجالات سوق العمل، إذ تعد كوادراً من الأكاديميين والمتخصصين في مجالاتهم الدقيقة وفق التطورات العلمية الحديثة مما يسهم في سد احتياجات المجتمع وخطته التنموية. وللبرامج التربوية بمرحلة الدراسات العليا دور مهم وحيوي في التفاعل المثمر مع المجتمع المحلي ومشكلاته، فلم تعد رسالتها كما كانت سابقاً مقتصرة على البحث عن المعرفة الجديدة، بل امتدت لتشمل جميع نواحي الحياة، ومن مظاهر الحيوية والجدة داخل أي نظام تعليمي جامعي هي قدرته على التمايز والتنوع، بعيداً عن التشابه والتكرار في البرامج والتخصصات الأكاديمية (العزام، ٢٠١٩، ١٥-١٦)، وقد نصت المادة (٩٢) من قانون تنظيم الجامعات على أن الدراسات العليا التربوية كبرامج أكاديمية ذات كفاءة عالية تنقسم إلى مرحلتين: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ٢٧)

(١) المرحلة الأولى: وتمثلها الدبلومات، وهي دراسات تتناول مقررات ذات طبيعة تطبيقية أو أكاديمية، ومدتها سنة واحدة على الأقل.

(٢) المرحلة الثانية: وهي الدرجات العلمية العليا، وتشتمل:

- الماجستير: وفيها يتم دراسة مقررات عالية، مع التدريب على وسائل البحث واستقراء النتائج، وتنتهي بإعداد رسالة تقبلها لجنة المناقشة والحكم.
- الدكتوراة: وتقوم أساساً على البحث المبتكر، وتنتهي بتقديم رسالة تقبلها لجنة الحكم، ويجوز أن يكلف الطالب ببعض الدراسات التمهيدية طبقاً لما تحدده اللوائح الداخلية.

ويركز البحث الحالي على المرحلة الثانية من الدراسات العليا التربوية، ويمثلها الماجستير والدكتوراة، وهذه المرحلة هي أداة البحث العلمي التي تقوي الحركة التنموية التربوية، كما تمثل الآلية المناسبة المبنية على الأسس العلمية لتنمية الشخصية القادرة على مواجهة المشكلات والتحديات المستجدة بالمجتمع، إضافة إلى أنها مرحلة إعداد كوادر من الأكاديميين والمتخصصين في المجال التربوي وفق المعطيات الحديثة، الأمر الذي يستوجب التحليل الداخلي للدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بينها، من خلال المجالات التالية:

#### (١) رؤية الكلية ورسالتها:

تطبق كلية التربية جامعة بينها لائحة الدراسات العليا وفق ما أعدته لجنة قطاع الدراسات التربوية من أطر مرجعية تمثل نموذجاً لتطوير برامج الدراسة تبعاً لنظام الساعات المعتمدة في مرحلة الليسانس والباكوريوس - وتطبيق ذلك على مرحلة الدراسات العليا فيما يتعلق بمعايير القبول بالدرجات العلمية وخطط وبرامج الدراسة، كما تستمد اللائحة الداخلية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها من اللائحة الداخلية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس، والتي تم إقرارها وتطبيقها في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، مع إجراء بعض التعديلات عليها بعد مراجعتها بدقة، وإدخال بعض التفاصيل بما يسهم في تطبيقها دون المساس بالإطار العام الذي تم إقراره سابقاً، وذلك بالقرار الوزاري رقم (٤٣٦) بتاريخ ٢٠٠٧/٣/١٥م والتعديلات التي طرأت عليها، وهي مطبقة منذ ذلك الحين وحتى الآن (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٣). وهنا وجبت الإشارة إلى أن ذلك يعني أن الكلية تنشط في نفس المساحة التنافسية التقليدية، مع اعتمادها على لوائح قائمة بالفعل في جامعات أخرى، وهو ما لا

يتوافق مع فكر المحيط الأزرق، وهذا التقليد يفقدها مصدر قوة جديدة، هو الإبداع والتفرد في تخطيط لوائحها الدراسية والتنظيمية.

هذا، وتتحدد رؤية كلية التربية جامعة بنها ورسالتها وفق اللائحة الجديدة للدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة كما يلي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٥)

#### ❖ رؤية الكلية:

تأمل كلية التربية بجامعة بنها أن تكون رائدة في المجال العلمي والتربوي محلياً وإقليمياً، من خلال تقديمها خدمات تعليمية وتربوية وبحثية ومجتمعية متميزة، عبر منظومة عمل متكاملة ذات كفاءة عالية، وتتشد أعلى مستويات الجودة في تكوين معلم المستقبل.

#### ❖ رسالة الكلية:

تسعى كلية التربية إلى إعداد المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وإلى إجراء البحوث العلمية التي تعكس نتائجها على تطوير النظام التعليمي والسياسات التعليمية والمناهج وأساليب تعليم الكبار، كما تحاول أن تستخدم من الأساليب والتقنيات التعليمية وأساليب التقويم ما يساعد على تطوير مختلف صور التفكير (الناقد - العلمي - الإبداعي) لدى الطلاب، وأيضًا ما يساعدهم على التعامل مع مجتمعات تعلم متقدمة ترتبط بالتكنولوجيا.

وفي ضوء الرؤية والرسالة، تحاول الكلية من خلال برامج الدراسات العليا تحقيق

#### الأهداف التالية: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٥ - ٦)

١- رفع المستوى المهني والعلمي والتربوي للعاملين في ميدان التعليم وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة.

٢- إعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية وتأهيلهم لممارسة مهنتهم.

٣- توفير الكوادر الجديدة من أعضاء هيئة التدريس، القادرة على متابعة الاتجاهات الحديثة، وتقديم الاستشارات العلمية والتربوية والنفسية للهيئات والأفراد.

٤- إجراء البحوث والدراسات في مجالات التخصصات المختلفة بالكلية، وتقديم المشورة الفنية فيها وفي مشكلات التربية والتعليم، ونشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتربوية.

٥- الإسهام في تطوير الفكر التربوي ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقاتها في حل المشكلات البيئية والمجتمع.

- ٦- عقد وتنظيم الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية في شتى فروع المعرفة.
- ٧- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والتربوية والثقافية العصرية والعربية والدولية، والتعاون معها في معالجة القضايا التربوية المشتركة.
- ٨- عقد الاتفاقات التعليمية والثقافية مع مختلف بلدان العالم في مجال تطوير الدراسات العليا.
- ٩- تلبية احتياجات المجتمع لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، عن طريق منح درجات دبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الكلية تسعى في برامجها لإجراء البحوث والدراسات التي يمكن من خلالها معالجة مشكلات العملية التعليمية، مما يؤثر بشكل فعال في طبيعة النظام التربوي القائم وتطويره مستقبلاً، إضافة إلى الاهتمام بتطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة في الميدان التربوي لإيجاد الحلول العلمية لما يحدث في المجتمع المحيط من مشكلات، حيث يتم النظر للبحث التربوي على أنه ركيزة أساسية للتنمية المجتمعية، كما تعمل الكلية على توفير قنوات التواصل بينها وبين المستفيدين من خدماتها، من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات المتعددة في شتى فروع المعرفة، علاوة على الاهتمام بتبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية العربية والدولية، والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية على مستوى العاملين بالتربية والتعليم وأعضاء هيئة التدريس والقادة، باعتبارهم من أهم المدخلات؛ للحفاظ على الأداء المؤسسي في المجال البحثي، الأمر الذي يؤكد توجه الكلية وسعيها المتواصل ضمن رؤيتها المستقبلية نحو الريادة، من خلال تعزيز قوتها الأكاديمية للدراسات العليا التربوية.

## (٢) نظم الالتحاق والقبول:

أولت كلية التربية جامعة بنها اهتماماً كبيراً بوضع ضوابط القبول للدراسات العليا التربوية من خلال لائحته لنظام الساعات المعتمدة كمتطلبات أساسية وضرورية للالتحاق ببرامجها، ونظام الساعات المعتمدة "هو تنظيم حديث نسبياً يتسم بالمرونة والكفاية، ويعني في جوهره تنظيم الخطط الدراسية للدراسات العليا على أساس مبدأ الحرية، ومتطلبات التخرج، وإعطاء وزن كمي لكل مقرر من مقررات الخطة الدراسية. (العزام، ٢٠١٩، ١٦-١٧). ورغم ما تضمنته المادة (٧) من لائحة الدراسات العليا لكلية التربية جامعة بنها بنظام الساعات المعتمدة من شروط عامة للقبول والقيود بالبرامج الدراسية المختلفة بالدراسات العليا

من الطلاب الحاصلين على درجة البكالوريوس والليسانس من كليات الجامعات المصرية أو الأجنبية أو ما يعادلها من الدرجات التي يعترف بها المجلس الأعلى للجامعات المصرية (كلية التربية، ٢٠٢٠، ١٥) فإن المادة (٣١) من لائحة الدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة، تحدد شروط منح الماجستير في فلسفة التربية وفقاً للبنود الآتية: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٨٧ - ٨٩)

- يشترط لقياد الطالب بدرجة الماجستير في التربية الحصول على الدبلوم الخاصة في التربية في شعبة التخصص التربوي من إحدى الجامعات المصرية بتقدير عام جيد على الأقل، أو على مؤهل تربوي آخر معادل لها من المجلس الأعلى للجامعات، كما يشترط لقياد الطالب اجتياز ما تجريه الكلية من اختبارات قبول يتم إعدادها من قبل القسم المختص على نمط الاختبار الشامل Comprehensive Exam.
- يشترط لتسجيل الطالب لرسالة الماجستير أن يكون حاصلاً على شهادة التوفيل من جامعة بنها أو التوفيل الدولي أو ما يعادلها بمستوى ٤٥٠ درجة، واجتيازه الاختبارات التي تعقدتها الكلية في مجال الحاسب الآلي، ويجوز إعفاء من يتقدم بشهادة معتمدة حديثة تفيد حصوله على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب من جهات رسمية معترف بها.
- يدرس الطالب أربعة مقررات (٢ ساعة معتمدة: أي ٣ ساعات معتمدة لكل مقرر) يحددها القسم التربوي الذي يلتحق به، وفي فصلين دراسيين كحد أدنى وأربعة فصول دراسية كحد أقصى، وهي تعد شرطاً لمناقشة الرسالة وليست شرطاً للتسجيل.
- أن يعد الطالب رسالة للحصول على درجة الماجستير في التربية، ويشترط لمناقشتها نجاح الطالب في المقررات سألها الذكر وعدد الساعات المعتمدة للرسالة (٢٤) ساعة معتمدة.
- يشكل مجلس الكلية بناءً على اقتراح مجلس القسم المعني، واعتماد لجنة الدراسات العليا لجنة الإشراف على الرسالة، بحيث تضم على الأقل اثنين من أعضاء هيئة التدريس، يمثلهما: (أستاذان، أستاذ وأستاذ مساعد، أستاذان مساعداً، أستاذ ومدرس أو أستاذ مساعد ومدرس).

- يتعين أن يحضر الطالب حلقة البحث (السيمنار) التي يحددها القسم لمدة ثلاثة أشهر على الأقل قبل موافقة مجلس الكلية على التسجيل.
- يشترط أن ينشر الطالب مع مشرفيه أو يقدم ما يفيد قبول نشر بحث مشتق من رسالته في مجلة علمية متخصصة (حسب القواعد المعمول بها بالجامعة في هذا الشأن) قبل الموافقة على تشكيل لجنة الحكم.
- يشكل مجلس الكلية بناءً على اقتراح مجلس القسم المعني والعرض على لجنة الدراسات العليا لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.
- يقدم الطالب رسالة علمية تتضمن نتائج بحثه، تقبلها لجنة المناقشة والحكم بعد أداء مناقشة علنية فيها بعد عام ميلادي على الأقل من تاريخ التسجيل.
- يلغي مجلس الكلية تسجيل الطالب إذا انقضت خمس سنوات دون الحصول على الماجستير، إلا إذا رأى مجلس الكلية الإبقاء على التسجيل لمدة أخرى، سنة كحد أقصى يتم تحديدها بناءً على تقرير المشرف (المشرفين) وقرار مجلس القسم واعتماد لجنة الدراسات العليا، ويمكن أن يلغى التسجيل أيضاً بناءً على تقريرين في عامين متتاليين بعدم صلاحية الطالب للبحث من قبل المشرف (أو المشرفين) على الرسالة، يوافق عليهما مجلس الكلية بعد قرار مجلس القسم واعتماد لجنة الدراسات العليا.
- يبين في شهادة درجة الماجستير في التربية تخصص وموضوع الرسالة التي تقدم بها الطالب، والتقدير الذي وافقت عليه لجنة المناقشة والحكم (مقبول/ جيد / جيد جداً / ممتاز).

مما سبق يتضح أن نظم القبول بمرحلة الماجستير تتبع إجراءات وضوابط أكاديمية وإدارية تنعكس على تحسين شروط القبول الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بينها، كما يتبين أن هناك بعض الفروق بين شروط قيد الطلاب بدرجة الماجستير بين اللائحة القديمة واللائحة الجديدة للدراسات العليا، منها زيادة درجة الحصول على التوفيل، وزيادة عدد المقررات التي يدرسها الطالب، كما تغير نظام الدراسة إلى نظام الساعات المعتمدة، حيث يلزم الحد الأدنى لاجتياز مقررات الماجستير فصلان دراسيان، والحد الأقصى ٤ فصول دراسية بدلاً من امتحان واحد في آخر العام.

أما بالنسبة للدكتوراة، فتحدد المادة (٣٢) من لائحة الدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة شروط منح الدكتوراة في فلسفة التربية وفقاً للبنود الآتية: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٩٨ - ٩٩)

١- يشترط لقيد الطالب لدرجة دكتوراة الفلسفة في التربية أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في التربية في شعبة التخصص التربوي من إحدى الجامعات المصرية بتقدير عام جيد على الأقل، أو على درجة معادلة لها من المجلس الأعلى للجامعات واجتيازه اختباراً شاملاً Comprehensiv Exam يعد بمعرفة القسم العلمي المخصص.

٢- مدة الدراسة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية عامان على الأقل تحسب من تاريخ اعتماد تسجيل الرسالة، ويشترط لتسجيل رسالة الدكتوراة أن يكون الطالب حاصلاً على شهادة التوفيل من جامعة بنها أو ما يعادلها بمستوى ٥٠٠ درجة فأكثر.

٣- يدرس الطالب أربعة مقررات يقدمها القسم التربوي الذي يقيد به (٢ ساعة معتمدة: ٣ ساعات معتمدة لكل مقرر) في فصلين دراسيين كحد أدنى بواقع (٦) ساعات في كل فصل دراسي، وأربعة فصول دراسية كحد أقصى وهي تعد شرطاً لمناقشة الرسالة، ويلغى قيد الطالب إذا لم يستكمل دراسة المقررات خلال المدة المقررة. ويشترط أن يعد رسالة للحصول على الدرجة في (٣٠) ساعة معتمدة، ويشترط لمناقشتها نجاحه في المقررات سالف الذكر.

٤- يتعين أن يحضر الطالب حلقة البحث (السيمنار) التي يحددها القسم لمدة ثلاثة أشهر على الأقل قبل موافقة مجلس الكلية على التسجيل.

٥- يتعين أن يقدم رسالة علمية تتضمن نتائج بحثه تقبلها لجنة المناقشة والحكم بعد مناقشته فيها مناقشة علنية بعد عامين ميلادين على الأقل من تاريخ التسجيل.

٦- يشكل مجلس الكلية بناء على اقتراح مجلس القسم المعني واعتماد لجنة الدراسات العليا لجنة الإشراف على الرسالة بحيث تتضمن على الأقل اثنين من أعضاء هيئة التدريس، يمثلهما (أستاذان، أستاذ وأستاذ مساعد، أو أستاذ ومدرس).

٧- يشترط أن ينشر الطالب مع مشرفيه بحثاً أو أكثر، أو يقدم ما يفيد قبول النشر حسب القواعد.

٨- يلغى مجلس الكلية تسجيل الطالب إذا انقضت خمس سنوات دون الحصول على الدكتوراة، إلا إذا رأى مجلس الكلية الإبقاء على التسجيل لمدة أخرى، وهي سنة كحد أقصى، يحددها بناء على تقرير المشرف (المشرفين) وقرار مجلس القسم واعتماد لجنة الدراسات العليا، ويمكن أن يلغى التسجيل أيضاً بناء على تقريرين في عامين متتاليين بعدم صلاحية الطالب للبحث من قبل المشرف (أو المشرفين) على الرسالة، يوافق عليهما مجلس الكلية بعد قرار مجلس القسم واعتماد لجنة الدراسات العليا.

٩- يشكل مجلس الكلية بناء على اقتراح مجلس القسم المعني ويعرض على لجنة الدراسات العليا لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

١٠- يبين في شهادة الدكتوراة التخصص في القسم التربوي وموضوع الرسالة التي تقدم بها الطالب.

مما سبق يتضح أن نظم القبول بمرحلة الدكتوراة تتضمن إجراءات وضوابط محددة، تضمن جودة العملية التعليمية بالدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة، كما يتبين أن هناك بعض الفروق بين شروط قيد الطلاب بدرجة الدكتوراة ضرورة اجتيازه اختباراً شاملاً Comprehensiv Exam يعدُّ بمعرفة القسم العلمي المخصص، ولم يكن ذلك موجوداً باللائحة القديمة، ويشترط على الطالب في اللائحة القديمة الحصول على شهادة التوفيل الدولي وفقاً لمدة صلاحيتها، وفي حالة تسجيل الطالب لدرجة الدكتوراة من جامعة بنها الحاصل منها على شهادة التوفيل يعفى من شهادة التوفيل، في حين تشترط لائحة الساعات المعتمدة لتسجيل رسالة الدكتوراة ضرورة أن يكون الطالب حاصلاً على شهادة التوفيل من جامعة بنها أو ما يعادلها بمستوى ٥٠٠ درجة فأكثر، كما تغير نظام الدراسة إلى نظام الساعات المعتمدة حيث يلزم الحد الأدنى لاجتياز مقررات الدكتوراة فصلان دراسيان، والحد الأقصى ٤ فصول دراسية بدلاً من امتحان واحد في آخر العام.

وبصفة عامة فإن شروط القبول بمرحلتى الماجستير والدكتوراة تتضمن مواد عديدة، تتطلب مزيداً من المرونة حتى تسمح بتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق إذا استلزم الأمر، لتحقيق مزيد من القيمة سواء للمؤسسة أو للباحثين، وكذلك تتيح مزيداً من الدقة في اختيار معايير قوية في انتقاء الطلاب بكفاءة عالية، باعتبارهم جزءاً من المورد البشري أحد عناصر القوة.

## (٣) طلاب الدراسات العليا:

يعد طالب الدراسات العليا التربوية المحور الرئيس لمنظومة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها، فهو عنصر الإنتاج الأساسي في المنظومة، حيث تدور العملية التعليمية في المنظومة الجامعية لتحقيق مخرجات عالية الجودة قادرة على المنافسة في بيئة العمل المتسارعة، فطالب الدراسات العليا عنصر مهم من عناصرها، وبدونه تفقد المنظومة جزءاً كبيراً من أهميتها، والذي يجب اختياره وفق معايير محددة ومقننة؛ بهدف رفع كفاءة الدراسات العليا التربوية وتعزيز قوتها الأكاديمية، وسيتم تناول ذلك من خلال عرض تطور أعداد الطلاب المقيدين والممنوحين بالمرحلة الثانية للدراسات العليا (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بينها.

## ❖ أعداد الطلاب المقيدين بمرحلة الدراسات العليا (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بينها:

تعد أعداد الطلاب المقيدين ببرامج الدراسات العليا مؤشراً هاماً يمكن استخلاص منه بعض الدلالات المنطوية كالجاذبية والسمعة والمكانة وكلها عناصر قوة أكاديمية بارزة، وفيما يلي جدول يوضح أعداد الطلاب المقيدين بمرحلة الدراسات العليا (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بينها.

## جدول (١)

أعداد الطلاب المقيدين بمرحلة الدراسات العليا (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بينها

الإجمالي	وافد		مصري		العام الدراسي
	دكتوراة	ماجستير	دكتوراة	ماجستير	
١٧٧	١	-	٣٢	١٤٤	٢٠٢١/٢٠٢٠
١٢٨	-	-	٣٤	٩٤	٢٠٢٢/٢٠٢١
١٤٢	-	-	٣٠	١١٢	٢٠٢٣/٢٠٢٢

الجدول من إعداد الباحثين

المصدر: (جامعة بينها، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٦)، (جامعة بينها، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ٦)، (جامعة بينها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٧).

يتضح من جدول (١) تذبذب أعداد الملحقين ببرنامج الماجستير، حيث بلغ (١٤٤) طالباً في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ثم تناقص في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢، ثم حدثت زيادة مرة أخرى في أعداد الملحقين، وقد يرجع ذلك إلى التغير في أعداد الخريجين بكلية التربية جامعة بينها وكذلك أعداد الملحقين بالدبلومتين المهنية والخاصة، كما يلاحظ عدم

وجود طلاب ملتحقين ببرنامجي الماجستير والدكتوراة من الوافدين ما عدا طالبًا واحدًا في العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١، وقد يرجع ذلك إلى القرار الذي اتخذته بعض الدول بعدم الاعتراف بالطلاب الممنوحين من الجامعات المصرية، الأمر الذي أثر على أعداد الملتحقين من الوافدين، وهو ما يعد من مقوضات القوة الأكاديمية للدراسات العليا التربوية، ويتطلب من الكلية البحث في أسباب هذا التذبذب، وكذلك البحث عن عملاء جدد وتلبية احتياجاتهم من خلال إنشاء طلب جديد غير متعارف عليه في سوق العمل وميادين البحث، كاستحداث برامج وتخصصات بينية جديدة، تحقق تكامل المعرفة، وتلبي المتطلبات الحضارية.

❖ أعداد الطلاب الممنوحين بمرحلة الدراسات العليا (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بنها:

يفيد منح درجات الماجستير والدكتوراة من مختلف الأقسام الأكاديمية مؤشراً على الإنتاجية المعرفية، وهي تمثل أحد محددات القوة الأكاديمية، وفيما يلي جدول يوضح أعداد الطلاب الممنوحين في درجتني (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بنها:

#### جدول (٢)

أعداد الطلاب الممنوحين في درجتني (الماجستير - الدكتوراة) بكلية التربية جامعة بنها

الإجمالي	وافد		مصري		العام الدراسي
	دكتوراة	ماجستير	دكتوراة	ماجستير	
٤٦	٣	١١	١١	٢١	٢٠٢١/٢٠٢٠
٧٤	٦	١٢	١٦	٤٠	٢٠٢٢/٢٠٢١
٣٤	-	٢	١٢	٢٠	٢٠٢٣/٢٠٢٢

الجدول من إعداد الباحثين

المصدر: (جامعة بنها، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٧)، (جامعة بنها، ٢٠٢٢/٢٠٢١، ٧)، (جامعة بنها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٧).

ويتضح من جدول (٢) وجود تذبذب في أعداد الممنوحين لدرجتني الماجستير والدكتوراة، وأن هناك انخفاضاً ملحوظاً في أعداد الممنوحين عند مقارنتهم بأعداد المقيدين، خاصة في مرحلة الماجستير، حيث بلغت نسبة الممنوحين في درجة الماجستير في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٠ (١٤,٥%)، و(٤٢,٥%) في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١، (١٧,٥%) في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢، أما بالنسبة لدرجة الدكتوراة، فبلغت نسبة الممنوحين في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٠ (٣٤,٣%)، و(٤٢,٥%) في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١،

و(٤٠%) في عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وهي نسب ضعيفة، تمثل جانب ضعف كبيراً في الدراسات العليا التربوية وإنتاجيتها العلمية التربوية ومخرجها المعرفي، مما يدفع نحو بذل مزيد من الجهد لتحقيق أعلى إنتاجية علمية من الرسائل الممنوحة، مع العمل على تحقيق جودتها لتصب مزيداً من العناصر الداعمة للقوة الإنتاجية المعرفية.

#### (٤) أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم:

يمثل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الموارد البشرية الأكاديمية لكلية التربية جامعة بينها، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهم باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج الرئيسية بالجامعة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمنظومة الجامعية، وأحد المعايير التي تعكس جودة التعليم ومخرجاته من خلال مشاركته في الأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة والغايات التي تسعى إليها، وسيتم تناول ذلك من خلال عرض تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والنشاط الخدمي للمجتمع.

#### ❖ تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

يمثل أعضاء هيئة التدريس أحد عناصر القوة الأكاديمية للمؤسسة، باعتبارهم المورد البشري الأكاديمي، وهو عنصر بارز من عناصر القوة الأكاديمية، وفيما يلي توضيح لتطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بكلية التربية جامعة بينها.

#### جدول (٣)

تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم خلال ثلاث سنوات

العام الدراسي	الدرجة				
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد
٢٠٢٠/٢٠٢١	٢٢	١٨	٥٤	٢٦	٣٨
٢٠٢١/٢٠٢٢	٢٢	٢٤	٥٤	٢٧	٣٦
٢٠٢٢/٢٠٢٣	٢٠	٢٧	٥٦	٢٤	٣٩

الجدول من إعداد الباحثين

المصدر: (جامعة بينها، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ١٣)، (جامعة بينها، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ١٣)، (جامعة بينها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ١٣)

ويتضح من جدول (٣) أن هناك عددًا مناسبًا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للكلية، والذي يعد من أحد أهم جوانب القوة الأكاديمية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها، فهناك زيادة مستمرة في أعداد أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم العلمية، وكذلك هناك زيادة في أعداد معاونيهم، حيث يتم تعيين معيدين بصفة سنوية مما يعد رافدًا للكوادر البشرية بالكلية، كما أن هناك تطورًا في أعداد أعضاء هيئة التدريس نظرًا للترقي إلى الدرجات الأعلى في السلم الوظيفي - وإن كان حراكًا بطيئًا، ولكنه ليس متوقفًا، ويعد هذا أيضًا جانبًا من مظاهر القوة الأكاديمية.

❖ النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس:

يعد النشاط البحثي وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس العلمية عنصرًا بارزًا من عناصر القوة الأكاديمية ومحددًا قويًا من محدداتها، وفيما يلي توضيح للنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها من خلال أعداد الأبحاث التي تم إنتاجها:

#### جدول (٤)

#### أعداد أبحاث أعضاء هيئة التدريس

أبحاث أعضاء هيئة التدريس		العام الدراسي
دولية	محلية	
١	٧٢	٢٠٢١/٢٠٢٠
٢	٥٩	٢٠٢٢/٢٠٢١
١	٢٣	٢٠٢٣/٢٠٢٢

الجدول من إعداد الباحثين

المصدر: (الموقع الإلكتروني لجامعة بينها، ٢٠٢٣، <https://bu.edu.eg/portal/index.php?act=300>)

ويتضح من الجدول السابق (٤) أن هناك انخفاضًا ملحوظًا في أعداد الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها، سواء كانت محلية أو دولية، فهناك تناقص مطرد من عدد (٧٢) بحثًا محليًا في عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ إلى (٢٣) بحثًا في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢، وهذا يدل إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس بأمر أخرى غير البحث العلمي، كالتدريس، والمهام الإدارية، أما بالنسبة للأبحاث الدولية، فهناك نقص حاد في أعداد الأبحاث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلى عدم تأهيلهم للنشر في المجالات الدولية، إضافة إلى طبيعة البحث التربوي التي لا تحفز أعضاء هيئة التدريس للنشر

الدولي، مما يعد جانب ضعف في الإنتاجية العلمية، وهو مظهر ومحدد مهم من محددات القوة الأكاديمية للدراسات العليا التربوية.

فمع أهمية النشر الدولي الذي يعد ركيزة أساسية وعاملاً مهماً في تصنيف الجامعات عالمياً، كما أصبح تمويل المشروعات البحثية يعتمد على عدد الأبحاث الدولية المنشورة للباحثين والمجموعات البحثية، وتحفيز جامعة بينها لباحثيها للنشر الدولي بمنح جوائز مالية تعتمد على تصنيف الدوريات العلمية ومعامل التأثير Impact Factor للمجلة، وعدد الاستشهادات المرجعية لإجمالي عدد البحوث المنشورة طبقاً للحسابات المعلنة في Google Scholar، إلا أنه طبقاً للخطة البحثية لجامعة بينها لم يحصل أحد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على جوائز للنشر الدولي أو براءات اختراع، وكذلك لم يحصل أحد من الباحثين بكلية التربية بأقسامها المختلفة على جوائز الدولة التقديرية، أو جوائز الجامعة التشجيعية، وهذا جانب ضعف في الدراسات العليا التربوية. (جامعة بينها، ٢٠٢٣، ٤٠-٤٧).

ولكن على الرغم من ذلك، فقد حصل عدد من الهيئة المعاونة على جوائز الجامعة لأفضل رسالة دكتوراة على التوالي للأعوام الدراسية ٢٠٢١/٢٠٢٠، ٢٠٢٢/٢٠٢١، ٢٠٢٢/٢٠٢١، وكانت من نصيب قسم المناهج وطرق التدريس في العام ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٢٠٢١/٢٠٢٠، وفي عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ كانت من نصيب قسم أصول التربية كما حصل عدد من الهيئة المعاونة على جوائز الجامعة لأفضل رسالة ماجستير على التوالي للأعوام الدراسية ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٢٠٢١/٢٠٢٠، ٢٠٢٢/٢٠٢١، وكانت من نصيب قسم المناهج وطرق التدريس. (جامعة بينها، ٢٠٢٣، ٤٨-٤٩) مما يعد جانب قوة في الدراسات العليا التربوية.

إن قوة المجتمع الأكاديمي تتمثل في رعايته للموارد البشرية، ودعم قوتها من خلال توفير المناخ المناسب للتدريس والبحث، وتخصيص جوائز تشجيعية في مجالات وظائف الجامعة وجوائز للتميز العلمي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، ووجود نظام جوائز للتميز البحثي، وإقرار قيمة حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وتوافر إجراءات الحصول على المنح والبعثات والإشراف المشترك، وتنمية قدرات المورد البشري عن طريق انتداب خبراء ومتخصصين وكوادر وهيئات متخصصة لإعداد الكوادر الجامعية من أعضاء هيئة

تدريس وإداريين، ووجود مركز لرعاية المبتكرين والمبدعين من الأعضاء التدريس والباحثين، وإقرار نظام عادل لمكافآت التميز. (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٧٩)

❖ النشاط الخدمي:

يقوم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنها بالعديد من الأنشطة الخدمية التي تهدف إلى خدمة مجتمعها والتأثير في المحيط والمشاركة الدولية في بعض الأنشطة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ٢٩-٣٠)

▪ مشاركة العديد من أعضاء هيئة التدريس في الكلية في أنشطة مرتبطة بسياسات التعليم في جمهورية مصر العربية منها التعاون مع المركز القومي لتطوير المناهج في إعداد الأطر العامة للمناهج (Curriculum Framework)، وكذلك في لجان تحكيم الكتب الدراسية لوزارة التربية والتعليم، كما شارك بعض أعضاء هيئة التدريس في لجان الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك لإعداد وثيقة المعايير الأكاديمية القياسية لقطاع التربية. هذا بالإضافة إلى المشاركة في مشروعات تطوير التعليم الممولة من الهيئة الأمريكية للتنمية الدولية. (ERP) و (USAID) وكذلك مشروعات تطوير التعليم التابعة لصندوق تطوير التعليم (مدارس النيل المصرية)، ولجنة قطاع كليات التربية.

▪ وقد شغل العديد من أساتذة الكلية مناصب قيادية في وزارة التربية والتعليم، مثل:

- تعيين أحد أعضاء هيئة التدريس مشرفاً فنياً على مدارس المنفوقين (ETEM) والمدارس اليابانية أغسطس ٢٠١٧، ثم تعيينه أيضاً مستشاراً لوزير التربية والتعليم.
- مشاركة أحد أعضاء هيئة التدريس بالمجلس الاستشاري العلمي لرئاسة الجمهورية، وعضوية مجلس أمناء جامعة بنها الأهلية، والعمل ككبير مستشاري السياسات وحوكمة التعليم العالي ضمن مبادرة المعلم المتميز الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

- تعيين نائب وزير التربية والتعليم، وعضو بلجنة التخطيط بقطاع العلوم التربوية.
- تعيين بعض أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية بجامعة بنها كمنصب مدير مركز اللغات والترجمة، ومدير التخطيط الاستراتيجي، ومدير مركز تنمية القدرات، ومدير وحدة مناهضة العنف ضد المرأة بالجامعة. ومدير وحدة تعليم الكبار بالجامعة.

- اختيار العديد من أساتذة الكلية في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، ومشاركة آخرين في التحكيم الإنتاج العلمي لترقية أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات المحلية والإقليمية.
  - مشاركة كل أساتذة الكلية من أعضاء هيئة التدريس في التحكيم العلمي للبحوث العلمية المنشورة في المجالات، والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.
  - المشاركة المستمرة في رئاسة وعضوية الجلسات العلمية بالمؤتمرات والندوات وورش العمل المصرية والعربية، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس أعضاء في هيئة التحرير لجمعيات علمية محلية وإقليمية ودولية.
  - تولي بعض أعضاء هيئة التدريس رئاسة عدد من الجمعيات الأهلية المحلية والإقليمية، مثل: الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات، ورابطة التربويين العرب، والجمعية المصرية لأصول التربية، والجمعية المصرية للدراسات النفسية.
  - حصول عدد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على جوائز محلية وإقليمية.
  - في مجال التأليف والترجمة والنشر: قام عدد من أعضاء هيئة التدريس بنشر أبحاث على المستويين المحلي والإقليمي، وتوجد مؤلفات ومراجع منشورة في دور نشر كبرى محلية وإقليمية ودولية لعدد منهم.
  - وجود عدد من المدربين المعتمدين للعديد من الجهات والهيئات التربوية على المستويين المحلي والإقليمي.
  - المشاركة في دراسة احتياجات سوق العمل من كليات التربية بصفة دورية، وقياس رضا الأطراف المجتمعية، والتي قام بها فريق المشاركة المجتمعية بالكلية في العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.
  - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الامتحانات ومراجعة الكتب، وفي تصحيح تظلمات الامتحانات بوزارة التربية والتعليم.
  - مشاركة أعضاء هيئة التدريس كمراجعين داخليين وخارجيين للتقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية واعتماد البرامج ضمن هيئة الجودة والاعتماد.
- ويتضح من ذلك أن هناك نشاطاً علمياً ملحوظاً ومتنوعاً لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها في النشاط الخدمي؛ حيث يهتمون بالمشاركة في خدمة المجتمع المحيط بثتى الطرق، سواء في مجال تأليف الكتب الخاصة بوزارة التربية والتعليم، والمشاركة في لجان الترقيات لأعضاء هيئة التدريس ، وكمراجعين داخليين وخارجيين لتقييم المؤسسات

التعليمية من المدارس والكليات، مما يمثل جانب قوة للدراسات العليا التربوية، ونشاطات وفعاليات بارزة في تنمية القوة الخدمية، كما يعبر ضمناً عن كفاءة واحترافية أعضاء هيئة التدريس في مهام أعمالهم داخل الجامعة وخارجها، وهو ما يزيد من قوة المورد البشرية بالكلية.

#### ❖ المشروعات البحثية:

هنالك العديد من المشروعات البحثية بجامعة بينها، حيث بلغ عدد المشروعات البحثية الممولة خلال الفترة من ٢٠١٧/٢٠٢٢ (٦٣) مشروعاً بحثياً، موزعين تبعاً لجهات تمويل مختلفة، منها (٣٤) مشروعاً بحثياً ممولاً من صندوق حساب البحوث العلمية بالجامعة، الذي يهدف إلى بناء قدرات شباب الباحثين بالجامعة في التخصصات المختلفة، و(١٧) مشروعاً ممولاً من هيئة العلوم والتكنولوجيا والابتكار (STDF)، و(١١) مشروعاً ممولاً من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ومشروع واحد ممول من مكتبة الإسكندرية، إلا أنه على الرغم من ذلك، فلم تحظ كلية التربية بأي مشروع بحثي، وذلك بالاطلاع على الخطة البحثية لجامعة بينها (جامعة بينها، ٢٠٢٣، ٥٥-٦٣)، وقد يرجع ذلك لضعف وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية مشروعات البحوث العلمية التنافسية باعتبارها عاملاً مهماً في زيادة دافعية الباحثين نحو الإنتاج المعرفي الأكاديمي، علاوة على بُعد محاور معظم المشروعات البحثية عن المجال التربوي، الأمر الذي يمثل جانب ضعف في الدراسات العليا التربوية، إذ يجب ألا يكون نشر البحوث والأوراق البحثية في المؤتمرات العلمية هو المعيار الوحيد الذي يتم الاعتماد عليه للترقي في الجامعات المصرية، ففي ظل التغيرات الاقتصادية التي انعكست على الجامعات، أصبح يؤخذ في الاعتبار قدرة الباحثين على الفوز بمشروعات بحثية تنافسية ممولة مستمدة من الواقع ومشكلاته.

#### ❖ البعثات والمنح:

تهتم جامعة بينها بتوفير فرص البعثات للهيئة المعاونة، للحصول على الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراة) من الخارج أو الداخل، وكذلك توفير المهمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بغرض التطوير المهني، وبالاطلاع على الخطة البحثية لجامعة بينها لم يحصل أحد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على مهمات علمية أو بعثات، بالرغم من عرض الإعلان الموحد لخطة البعثات للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١/ ٢٠٢١/٢٠٢٢ على

الأقسام والموقع الرسمي لكلية التربية جامعة بينها، وبسؤال وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا عن أعداد المتقدمين، أقر بأنه لم يتقدم أحد لتلك البعثات على الرغم من الإعلان عنها والتتويه بها بالأقسام، مما يمثل جانب ضعف للدراسات العليا، يستلزم تيسير إجراءات الحصول على المنح والبعثات وإتاحتها بصورة أكبر.

#### (٤) البرامج والمقررات الدراسية:

في إطار سياسة كلية التربية جامعة بينها لاستحداث برامج الدراسات العليا بمرحلتى الماجستير والدكتوراة لتلبية احتياجات التخصصات ذات العلاقة بالتطورات الحادثة في المجال التربوي وذات العلاقة بخطط التنمية بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل ودعم الحيوية في البرامج من خلال التمايز والتنوع وبعيداً عن التشابه والتكرار والنمطية، فقد بلغ مجموع التخصصات والبرامج التي تقدمها الكلية في الدراسات العليا بالمرحلتين نحو (١٣) برنامجاً بمرحلة الماجستير، و(١٣) برنامجاً بمرحلة الدكتوراة، بعد أن كانت (٧) برامج بكل مرحلة منهما.

وعن المقررات التي تخص كل منها، فقد تنوعت، وتم استحداث مقررات جديدة تواكب العصر، وكان هناك بعض الشروط الخاصة باختيار تلك المقررات وتوزيعها، وفيما يتعلق بشروط اختيار تلك المقررات على مستوى الماجستير وفق نظام الساعات المعتمدة فإنها كالاتي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٨٧ - ٨٩)

(١) يدرس الطالب أربعة مقررات (٢ ساعة معتمدة: ٣ ساعات معتمدة لكل مقرر) يحددها القسم التربوي الذي يلتحق به، وفي فصلين دراسيين كحد أدنى وأربعة فصول دراسية كحد أقصى، وهي تعد شرطاً لمناقشة الرسالة وليست شرطاً للتسجيل.

(٢) توزع المقررات الدراسية بمرحلة الماجستير في التربية على فصلين دراسيين، بواقع (٦) ساعات معتمدة أسبوعياً على الأقل بالفصل الأول، و(٦) ساعات معتمدة أسبوعياً في الفصل الثاني، ويكون الحد الأدنى للمدة اللازمة لاجتياز مقررات الماجستير هو فصلان دراسيان، والحد الأقصى ٤ فصول دراسية، ويلغى قيد الطالب إذا لم يستكمل متطلبات التخرج خلال المدة الزمنية المقررة.

(٣) يتمثل العبء الدراسي للطالب في (٦) ساعات معتمدة كحد أقصى و(٣) ساعات معتمدة كحد أدنى في الفصل الدراسي الأول، و(٦) ساعات معتمدة أسبوعياً في الفصل الثاني، أي دراسة (٦) ساعات معتمدة للمقررات الإلزامية، وكذلك للمقررات الاختيارية (٦) ساعات معتمدة، ويشترط حصوله على ٦٠% على الأقل من النهاية العظمى لدرجة كل مقرر وفي المجموع العام.

(٤) يمثل مقرر الاتجاهات الحديثة في مجال التخصص/البحث في مجال التخصص، ومقرر يدرس باللغة الأجنبية محوراً مشتركاً core curriculum بين جميع برامج الماجستير في التربية في كل التخصصات التي تقدمها الأقسام التربوية للكلية.

(٥) تكون النهاية العظمى للدرجات في امتحان كل مقرر من مقررات الدراسة بالماجستير ١٠٠ درجة، ويكون زمن الامتحان التحريري النهائي ساعتين.

(٦) يتم تقويم الطلاب في امتحانات المقرر أو المعدل الفصلي أو التراكمي وفقاً لما هو وارد بنظام التقويم في الدبلوم العام.

ومما سبق يتضح أن طالب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بنظام الساعات المعتمدة يدرس (٤) مقررات بدلاً من (٣) مقررات وفقاً لللائحة القديمة، كما يلاحظ أن هناك تنوعاً كبيراً في التخصصات، وقد تم استحداث أخرى لم تكن موجودة من قبل؛ فهناك الماجستير في التربية تخصص التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم الخاص بقسم أصول التربية، وتخصص التربية الدولية في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، وتخصص تكنولوجيا التعليم في التخصص، وتخصص تكنولوجيا التعليم وإعداد المواد التعليمية، ومناهج وطرق تدريس الفئات الخاصة، ومناهج وطرق تدريس اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى في قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم، وهذا يتفق مع تغيير مسمى قسم المناهج وطرق التدريس إلى قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم، ولم يطرأ أي إضافات في مواد قسم الصحة النفسية وعلم النفس على الرغم من تغيير اسم قسم الصحة النفسية إلى قسم الصحة النفسية والتربية الخاصة، إضافة إلى أنه يمثل مقرر الاتجاهات الحديثة في مجال التخصص، ومقرر يدرس باللغة الأجنبية محوراً مشتركاً core curriculum بين جميع برامج الماجستير في التربية في كل التخصصات التي تقدمها

الأقسام التربوية للكلية، وهو ما لم يكن موجوداً باللائحة القديمة للدراسات العليا لمرحلة الماجستير، وهذا يعد مصدراً للقوة الأكاديمية للدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بنها، حيث تواكب البرامج التطورات الحادثة في المجال المعرفي على المستوى النظري، من خلال استحداث برامج جديدة في الاختصاص بما يضمن استيفاء خريجي الدراسات العليا للمواصفات التي يتطلبها سوق العمل، وإعطاء مزيد من عناصر القوة البرمجية.

كما أن هناك بعض الشروط الخاصة بالمقررات الخاصة بمرحلة الدكتوراة وفق

نظام الساعات المعتمدة، هي كالتالي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٩٨-٩٩)

١- يدرس الطالب أربعة مقررات (١٢ ساعة معتمدة: ٣ ساعات معتمدة لكل مقرر) يحددها القسم التربوي الذي يلتحق به، وفي فصلين دراسيين كحد أدنى وأربعة فصول دراسية كحد أقصى، وهي تعد شرطاً لمناقشة الرسالة وليست شرطاً للتسجيل.

٢- يتمثل العبء الدراسي للطالب في (١٢) ساعة بمعدل (٦) ساعات معتمدة كحد أقصى و(٣) ساعات معتمدة كحد أدنى في الفصل الدراسي الواحد، ويشترط لتخرج الطالب وحصوله على الدرجة (دكتوراة الفلسفة في التربية) دراسة (١٢) ساعة معتمدة بواقع (٩) ساعات معتمدة للمقررات الإلزامية، وللمقررات الاختيارية (٣) ساعات معتمدة، وحصوله على ٦٠% على الأقل من النهاية العظمى لدرجة كل مقرر وفي المجموع العام.

٣- تكون النهاية العظمى للدرجات في امتحان كل مقرر من مقررات الدراسة في الدكتوراة ١٠٠ درجة، ويكون زمن الامتحان التحريري النهائي ساعتين.

٤- يمثل دراسة مقرر باللغة الأجنبية محوراً مشتركاً core curriculum بين جميع برامج دكتوراة الفلسفة في التربية في كل التخصصات التي تقدمها الأقسام التربوية للكلية.

٥- يتبع في تقويم الطلاب في الامتحانات في كل مقرر والمعدل الفصلي والتراكمي وفقاً لنظام الساعات المعتمدة.

مما سبق يتضح أن عدد المواد التي يدرسها الطالب في مرحلة الدكتوراة هي أربعة مواد، وهو نفس عدد المواد التي كان يتم دراستها باللائحة القديمة مع اختلاف مسميات المواد، حيث تم إضافة مواد جديدة تواكب المستجدات التربوية في التخصص التربوي، وفي

ذات الوقت تم إضافة مواد اختيارية يختار الطالب منها ما يتناسب معه، وهذا لم يكن متوفرًا في اللائحة القديمة للدراسات العليا التربوية لمرحلة الدكتوراة، كما يتم دراسة مقرر باللغة الأجنبية كمحور مشترك بين جميع برامج دكتوراة الفلسفة في التربية في كل التخصصات التي تقدمها أقسام الكلية، وهذا لم يكن موجودًا من قبل، ويلاحظ أن التخصصات في كل قسم في مرحلة الدكتوراة أصبحت استكمالًا لما في مرحلة الماجستير، لضمان استكمال دراسة المواد في التخصص، ليصبح الطالب في مرحلة الدكتوراة أكثر تمكنًا في المجال المعرفي للتخصص التابع له، وأكثر تمكنًا من أدوات البحث العلمي، ويعد ذلك من أهم جوانب القوة الأكاديمية للدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بنها التي تعمل على التمكين المعرفي لخريجي مرحلة الدكتوراة وتطوير جداراتهم البحثية التي من شأنها تحسين النظرية والممارسة التربوية في الجوانب المتعددة للعملية التعليمية، ومن ثم بناء كوادر علمية متخصصة وأكثر تمرسًا في خدمة المجتمع وتلبية حاجاته التنموية المتطورة.

وتحدد المادة (٩) من اللائحة الشروط الإدارية والمالية لحذف وإضافة المقررات

الدراسية والانسحاب منها كما يلي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ١٧ - ١٩)

(١) يجوز للطالب الانسحاب من مقرر دراسي أو أكثر بدون رد الرسوم الدراسية قبل نهاية الأسبوع العاشر من بدء الدراسة في الفصل الأول، أو الثاني (فصل الخريف، أو الربيع)، أو قبل نهاية الأسبوع الخامس من بدء الدراسة في الفصل الاختياري (فصل الصيف) على الأكثر؛ وفي هذه الحالة يرصد المقرر في سجله الدراسي بتقدير منسحب (W) (Withdrawal).

(٢) لا يسمح للطالب دخول الامتحان النهائي للمقرر إلا إذا حضر نسبة ٦٠% على الأقل من الساعات الدراسية له، وأدى الحد الأدنى لمتطلباته وفقًا لما تنص عليه اللائحة الداخلية للكلية؛ وفي حالة عدم تحقيق ذلك يحرم من دخول الامتحان ويرصد المقرر في سجله بتقدير منسحب إجباريًا (FW) (Forced withdrawal).

(٣) إذا تعذر على الطالب دخول الامتحان النهائي لمقرر دراسي لأسباب قهرية يقبلها مجلس القسم المختص، وتقرها لجنة الدراسات العليا بالكلية ومجلس الكلية — بشرط أن يكون قد حضر النسبة المقررة من الساعات الدراسية (٦٠%) — يرصد المقرر في سجله الدراسي بتقدير غير مكتمل (i) (incomplete)، وعلى الطالب التقدم لأداء الامتحان النهائي التالي طبقًا لإجراءات إدارة الدراسات العليا وما تسمح به اللائحة

الداخلية للكلية، وفي حالة عدم التقدم للامتحان الثاني يعد تقدير المقرر منسحب إجبارياً (FW).

(٤) يسمح للطالب بالانسحاب من المقرر الدراسي بعد التسجيل في حالة استدعائه للخدمة العسكرية، ويرصد له المقرر في سجله بتقدير منسحب لأداء الخدمة العسكرية (Military withdrawal) (MW)، ولا تحتسب له تلك المدة ضمن مدة الدراسة أو ضمن مدة صلاحية المقرر.

(٥) في كل الحالات الأربعة السابقة: منسحب (W)، منسحب إجبارياً (FW)، غير مكتمل (I)، منسحب للخدمة العسكرية (MW) لا تحتسب للطالب هذه المقررات ضمن الساعات المعتمدة المقررة، ولا تدخل في حساب المجموع التراكمي.

(٦) إذا حصل الطالب في أي مقرر إجباري على تقدير أقل من (C)، يتعين عليه إعادة دراسة المقرر والامتحان، وذلك بعد دفع رسوم جديدة لدراسة المقرر، ولا يحسب هذا المقرر ضمن الساعات المطلوبة للحصول على الدرجة، بينما يجوز للطالب دراسة نفس المقرر أو مقرر بديل متى كان المقرر اختياريًا؛ وذلك بعد دفع رسوم جديدة لدراسة المقرر، وتدخل الدرجات الحاصل عليها في جميع الأحوال؛ ضمن حساب المتوسط التراكمي للدرجات (CGPA) في جميع الفصول.

(٧) يجوز السماح للطالب بالتسجيل كمستمع غير معتمد (Nocredit) في مقررات دراسية دون دخول الامتحان، وذلك بعد الحصول على موافقة مجلس القسم المختص، وبتوصية من أستاذ المقرر، وبعد سداد الرسوم المقررة لذلك، فإذا حضر الطالب نسبة ٥٠% من الساعات التدريسية للمقرر يرصد له سجله الدراسي بتقدير مستمع (Listener) (L)، ويحق له الحصول على بيان بحضور المقرر كمستمع ولكن لا يسمح له بدخول الامتحان.

(٨) يستمر تسجيل الطالب لمقررات الدرجة في جميع الفصول الدراسية حتى الانتهاء من إعداد الرسالة، ويرصد للطالب في السجل الدراسي في تقدم (IP) (in process) ما لم يتخذ الطالب إجراءات وقف التسجيل.

كما تقر لائحة الدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة أنه يجوز تدريس المناهج والمقررات الدراسية ببرامج الدراسات العليا وفقاً للتعليم النظامي أو وفقاً لنظام التعليم عن بعد بنسب مقبولة من ٣٠% - ٤٠% من مقررات كل برنامج (Blended Learning)، وكذلك إمكانية عقد الامتحانات والتقويم إلكترونياً (عن بعد) متى توافرت ميكنة البنى التحتية وإمكانات التكنولوجيا التي تمكنها من ذلك. (اللائحة، ٦)، كما تحدد المادة (٢٥) من اللائحة

أنه يجوز لمجلس الكلية بناءً على اقتراح مجلس القسم المختص السماح للطلاب المصريين والأجانب بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا التي يحددها مجلس الكلية بناءً على اقتراح مجلس القسم أو المشتركة مع الجامعات الأجنبية المرتبطة مع جامعة بنها باتفاقيات ثقافية عن طريق التعليم عن بعد أو باستخدام التعليم الإلكتروني، وذلك حسب طبيعة هذه البرامج وإمكانية تنفيذها بكفاءة من خلال هذه الوسائط.

ويتضح من استقراء الشروط السابقة أن تسجيل المقررات الدراسية الخاصة بمرحلتى الماجستير والدكتوراة بنظام الساعات المعتمدة أصبح أكثر مرونة مما كان عليه في اللائحة القديمة، حيث أصبح من حق الطالب تغيير المقررات التي يدرسها بأخرى حسب فصول الدراسة وحسب حالته، وأصبح عليه أن يحضر ٦٠% من الساعات الدراسية حتى يتمكن من دخول الامتحانات، وهذا لم يكن محددًا من قبل في اللائحة القديمة للدراسات العليا، ويعد ذلك أحد جوانب القوة الأكاديمية للدراسات العليا لكلية التربية جامعة بنها، حيث أصبحت هناك شروط أكثر تحديدًا ومرونة بحيث تتوافق مع ظروف الطلاب المتغيرة، مما يمنح المزيد من الفرص للطلاب لتوفير بيئة مناسبة داعمة للباحثين التربويين، كما لم تكن كلية التربية جامعة بنها بمنأى عن التطورات التي يفرضها التقدم التكنولوجي، من ضرورة الاعتماد على التقنيات الحديثة في برامج الدراسات العليا التربوية والاعتماد على نظام تعليمي يمكن طالب الدراسات العليا من التعلم عبر وسائل الاتصال المختلفة، ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك العديد من المقوضات للقوة الأكاديمية للمناهج والمقررات الأكاديمية التي يتم تدريسها في مرحلتى الماجستير والدكتوراة، حيث عدم وجود أدوات فعالة من قبل كلية التربية جامعة بنها للتأكد من مدى تطابق البرنامج الأكاديمي مع رؤيتها ورسالتها والغرض الذي وجد من أجله، ومدى وفائه بتحقيق توافق الخصائص الأكاديمية للخريجين مع متطلباته، وكذلك عدم تدويل تلك المقررات، فما زالت تدور في فلك النطاق المحلي، دون وضع إطار عمل دولي للمقررات الدراسية من خلال توقيع اتفاقيات تفاهم مع المؤسسات المناظرة، فمعظم الاتفاقيات التي تأتي للكلية يتم عرضها على الأقسام دون تفعيلها.

#### (٧) سياسات الإشراف العلمي:

يعد الإشراف العلمي من أهم عناصر منظومة الدراسات العليا التربوية، حيث يسهم في التوجيه العلمي والمنهجي للطالب، وهو أحد أهم العوامل التي تساعد الطلاب في إنجاز

دراستهم العلمية ونجاحهم في تخطي صعوبات العمل العلمي، وفي إطار سعي كلية التربية جامعة بنها لوضع ضوابط تحدد العلاقة بين الطالب والمشرف العلمي على رسالته العلمية، يتم تشكيل هيئة الإشراف وفقاً للمادة (١٨) التي يتحدد أبرز بنودها فيما يلي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٢٤ - ٢٥)

١- بعد قبول القسم العلمي تحويل قيد الطالب إلى تسجيل، يتم تحديد هيئة الإشراف على الطالب لمتابعة إعداده للبحث وكتابة الرسالة.

٢- يضع القسم العلمي القواعد التي يتم على أساسها تحديد هيئة الإشراف بالتوافق بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتعتمد على ما يلي :

أ-الخطة البحثية للقسم مع دليل تنفيذها، وتوزيعها على التخصصات الفرعية بالقسم.

ب-التخصصات الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس والعدد المتوافر في كل تخصص.

ج-الحد الأقصى لعدد الطلاب المسموح وضعهم تحت الإشراف لكل عضو هيئة تدريس، وفقاً لما يحدده مجلس الجامعة في هذا الشأن.

د-التوزيع العادل بما لا يتعارض مع تنفيذ القسم لخطة البحثية بأقصى درجة من الكفاءة.

هـ-الشفافية الكاملة في توزيع الأعباء.

و-رغبة الطالب في اختيار نقطة البحث وتوافقها مع مجال عمله بشرط أن تكون ضمن خطة القسم البحثية.

ز-يجوز ضم أعضاء في هيئة الإشراف من أقسام أخرى بالكلية أو كليات أخرى أو من في مستواهم من الخبراء والمتقنين، وذلك للرسائل التي تتصل بأبحاث بينية أو مشتركة.

ح-يكون المشرف الرئيسي هو أقدم أعضاء هيئة التدريس أو بالتوافق فيما بينهم، على أن يكون عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣-يكون اختيار موضوعات البحوث الخاصة بالمعدين والمدرسين المساعدين متماشياً مع خطة القسم في تنمية الموارد البشرية ودعم التخصصات الفرعية بالقسم.

٤-يقترح المشرف الرئيسي المشاركين في هيئة الإشراف من المدرسين، مع مراعاة أنه لا يجوز للمدرس الاشتراك في الإشراف على الرسائل قبل مرور عام على تعيينه في درجة

مدرس، أو وفقاً لما يراه مجلس الجامعة بهذا الشأن، وللقسم الحق في التأكد من عدالة توزيع المدرسين على هيئات الإشراف المختلفة.

وتقرر المادة (٢٠) من اللائحة أن متابعة طالب الماجستير والدكتوراة تتم وفقاً لما

يلي: (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٢٦)

١-تقدم هيئة الإشراف تقريراً سنوياً عن مدى تقدم الطالب في البحث، وذلك على نموذج خاص معد لهذا الغرض، ويحفظ في ملف الطالب.

٢-يطلب رئيس القسم من الطالب التوقيع على تقرير هيئة الإشراف بالعلم، وله أن يتظلم من التقرير، وعلى رئيس القسم بحث التظلم ومناقشة هيئة الإشراف فيما جاء به.

٣-يقوم القسم العلمي بتقديم تقرير سنوي عن مدى تقدم جميع الطلاب بالقسم في أبحاثهم وكتابة الرسائل الخاصة بهم.

٤-تقوم الكلية سنوياً باستطلاع رأي طلاب الماجستير والدكتوراة، ليتمكن من خلاله تطوير أداء الدراسات العليا بالكلية.

ويتم إلغاء القيد أو التسجيل للطالب وفقاً للمادة (٢١) في الحالات التالية: كلية

التربية، ٢٠٢٠، ٢٦ - ٢٧)

١-عند تقدم الطالب بطلب لشطب قيده أو تسجيله.

٢-إذا لم يتمكن الطالب من الانتهاء من متطلبات الحصول على الشهادة أو الدرجة بنجاح خلال المدة القصوى الممنوحة.

٣-إذا لم يتمكن طالب الدكتوراة من اجتياز الامتحان في جميع الفرص التي أُتيحت له.

٤-إذا تعدى طالب الماجستير والدكتوراة المدة القانونية الممنوحة له للانتهاء من الرسالة أو متطلبات الحصول على الدرجة.

٥-إذا تقدمت هيئة الإشراف بطلب إلغاء التسجيل لمجلس القسم الذي يفحص أسبابه في ضوء التقارير السنوية الدورية للطالب، وإذا قبل القسم الطالب، يحيله لمجلس الكلية الذي يعتمده، وذلك بعد إنذار الطالب مرتين، ويخطر رسمياً بالسبب.

٦-إذا رفضت لجنة الفحص والحكم رسالة الطالب المتقدم بها لدرجة الماجستير أو الدكتوراة. ويتضح مما سبق أن عملية الإشراف العلمي بالدراسات العليا التربوية لمرحلتى

الماجستير والدكتوراة بكلية التربية جامعة بنها يحددها العديد من الضوابط الحاكمة التي تسهم

في تحديد آليات توزيع الإشراف العلمي على الطلاب الباحثين، مما يمثل قوة أكاديمية للدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بينها، في حين لا توجد معايير محددة يتم في ضوءها اختيار المشرفين على رسائل الماجستير والدكتوراة، بل تحكمها الكفاءة والخلفية العلمية، إلى جانب عدم وجود إطار قيمي متفق عليه من قبل المشرفين يحدد المعايير التي يتم من خلالها عملية المساءلة والمحاسبية التعليمية للمشرفين على الرسائل العلمية، ويتم في إطاره تحقيق التوازن بين حقوق وواجبات المشرفين على الرسائل العلمية وطلاب البحث، مما يمثل جانب ضعف للدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها، أي أنه تم تحديد ضوابط وضع الإشراف دون وضع قواعد منظمة تحكم العلاقة بين المشرف العلمي والطالب الباحث.

#### (٨) التنظيم الإداري:

يتوقف أداء الدراسات العليا في القيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية على القوة التنظيمية، ويتجلى ذلك في قوة هيكلها التنظيمي ومدى كفاءة إدارتها، وما تقوم به من عمليات إدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتهيئة الظروف الملائمة لتوجيه العمل فيها، بما يضمن الإنجاز الكفاء والسريع للعمل، حيث يتم توزيع المهام على الأفراد للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

ويتكون الهيكل التنظيمي للدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها طبقاً للتوصيف الوظيفي لقيادات الكلية وإدارتها والمعتمد من مجلس الكلية رقم (٣٦١) ٢٠١٨ (وحدة ضمان الجودة، ٢٠١٨، ١١-١٢) من ثلاث إدارات، هي:

**الأولى:** إدارة شئون الدراسات العليا والبحوث، وتختص بعدة مهام، منها: إعداد خطة الكلية للدراسات العليا بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة، ومتابعة تنفيذ هذه الخطة بالأقسام المختصة بالكلية، واتخاذ إجراءات التسجيل الخاصة برسائل الماجستير والدكتوراة، وإعداد سجل بالحاصلين على الدرجات العلمية، والقيام بالأعمال المتعلقة بامتحانات طلاب الدراسات العليا والبحوث، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنظيم دورات إعداد المعلم الجامعي، والمشاركة في الإعداد الفني لاجتماعات مجلس الدراسات العليا والبحوث، فيما يتعلق بالبحوث العلمية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ قراراته في هذا الشأن.

**الثانية:** إدارة العلاقات الثقافية، وتختص بعدة مهام، منها: اقتراح وتنظيم الندوات العلمية في الكلية، وتولي شئون العلاقات الثقافية والخارجية، وإعداد مشروع خطة البعثات

والإجازات الدراسية والمنح، والإعداد لعقد الاتفاقيات الثقافية مع الجامعات والمؤسسات العلمية، ومتابعة تطبيق البرامج التنفيذية والاتفاقيات الثقافية وإجراءات تجديدها وتعديلها حسب مقتضيات الظروف، وتنظيم المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية والثقافية المحلية والخارجية، وغير ذلك.

**الثالثة: إدارة شئون المكتبة، وتختص بعدة مهام، منها:** الاشتراك مع المسؤولين بالجامعة في رسم السياسة العامة لنشاط المكتبات بالجامعة وكلياتها ومعاونتها في إعداد الخطط والبرامج اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التنفيذ، وقيد وفهرسة المراجع والكتب والدوريات الواردة للمكتبة، واتخاذ إجراءات التبادل بالمطبوعات مع الكليات والمعاهد ومراكز البحوث والمؤسسات العلمية المناظرة، واتخاذ إجراءات تزويد المكتبة بالمراجع والكتب والدوريات، ودراسة المشكلات الفنية المتعلقة بخدمات المكتبات لإمكان الاستفادة منها علمياً، والإشراف على تنفيذ المشروعات الخاصة بالمكتبات ذات الصلة العلمية والفنية التي ترى الجامعة القيام بها، والاشتراك في اللجان والاجتماعات والمؤتمرات داخل المكتبة وخارجها، ووضع القواعد والتعليمات التي تساعد على حسن سير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذها والرقابة على تنفيذ لائحة المكتبات، ودراسة الموضوعات التي تعرض على لجنة المكتبات وإعداد الدراسات الخاصة بها، ومتابعة قرارات وتوصيات اللجنة، ووضع خطة لاقتناء الكتب والمراجع القيمة والنادرة، وذلك في حدود الاعتمادات المالية، وغير ذلك.

**مما سبق يتضح أن التنظيم الإداري للدراسات العليا بجامعة بينها يقسمها إلى ثلاث إدارات رئيسية، هي:** إدارة شئون الدراسات العليا والبحوث، إدارة العلاقات الثقافية، وإدارة شئون المكتبة، وهي تسعى بخطوات واضحة نحو التوجه لمجتمع المعرفة، حيث تهتم إدارة العلاقات العلمية والثقافية بتفعيل علاقة كلية التربية جامعة بينها بالجامعات خارج مصر وعقد بروتوكولات تعاون معها، ومتابعة تطبيق البرامج التنفيذية والاتفاقيات الثقافية وإجراءات تجديدها وتعديلها حسب مقتضيات الظروف، وتنظيم المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية والثقافية داخل وخارج مصر، ويعد ذلك من جوانب القوة الأكاديمية لكلية التربية جامعة بينها، إلا أنه لا تقوم إدارة الدراسات العليا بتقديم المبادرات التطويرية للبرامج الأكاديمية وفقاً لاحتياجات قطاع الأعمال وما يتطلبه من مواصفات خاصة بالخريجين، أو إقامة قنوات اتصال مرنة تعزز الشراكة مع الجهات الخارجية سواء المؤسسات الحكومية أو

القطاع الخاص لمناقشة احتياجاتهم وإتاحة الحصول على البيانات على نطاق أوسع، حيث لا توجد قواعد بيانات خاصة بخريجي الدراسات العليا، بل يتطلب الأمر مراجعة السجلات لاستخراج البيانات، كما يجب دراسة تداخل المهام والاختصاصات بين الإدارات المختلفة من خلال الاستبعاد والتقليص لما يتشابه أو يتداخل من مهام، مثل التداخل بين إدارتي الدراسات العليا والعلاقات الثقافية فيما يخص بعض الشؤون العلمية.

#### (٩) الموارد المادية والفيزيائية:

تعد الموارد المادية والفيزيائية من العناصر الأساسية اللازمة لضمان سلامة العملية التعليمية في مرحلة الدراسات العليا، والتي تتمثل في قاعات المحاضرات وتجهيزاتها والمعامل وقاعات الأنشطة والمكتبة، وهي تمثل الجانب المادي الملموس للخدمات التعليمية التي تقدمها كلية التربية جامعة بنها لطلابها، والتي من شأنها تيسير العمل وتمكين الكلية من أداء وظائفها. وتسمح بتوفير البنية اللازمة لبُعدي الزيادة والابتكار في الخدمات المقدمة، اللازمين لدعم عناصر القوة الأكاديمية المبتكرة والمستحدثة وتعزيز القائم منها، وتتضمن الموارد المادية والفيزيائية ما يلي:

#### (أ) القاعات التدريسية:

يتوفر بالكلية خطة لصيانة القاعات والمعدات والبنية التحتية والمرافق ويتم ذلك بصفة دورية، ويوجد بالكلية عدد (٢) معمل حاسب آلي، ويضم معمل الحاسب الآلي (١) من التجهيزات (٢١) جهاز كمبيوتر، وسعته الاستيعابية (٥٠) طالبًا، أما معمل الحاسب (٢) فيضم من التجهيزات (٣٠) جهاز كمبيوتر بسعة استيعابية (٥٠) طالبًا، كما يتوفر بالكلية قاعتان للندوات (١) و(٢) والسعة الاستيعابية لكل منهما (٨٠) مقعدًا، ويتم فيهما عقد الندوات والتدريبات والمناقشات العلمية والحلقات البحثية (السيمنار العلمي) (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ٢٤ - ٢٥) أضف إلى ذلك وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد الطلاب في أداء التكاليفات والمهام المطلوبة منهم وفقًا للمقررات الدراسية التي يدرسونها، بالإضافة إلى أجهزة الداتا شو. (هيكل؛ ومحمود، ٢٠٢٠، ٣٤٥).

وعلى الرغم من ذلك لا توجد قاعات تدريسية مخصصة لطلاب الدراسات العليا، خاصة في مرحلتَي الماجستير والدكتوراة، حيث أن أعداد الطلاب الذين يدرسون مقررات الماجستير والدكتوراة قليلة، ومن ثم يتم التدريس في مكاتب أعضاء هيئة التدريس، والتي

تتصف بعدم كونها مصممة لهذا الغرض، فلا يتوافر بها أجهزة الداتا شو أو سبورات لتسهيل العملية التعليمية، الأمر الذي يتضح معه عدم توفير قاعات مخصصة للأعداد القليلة من طلاب الدراسات العليا، مما يؤثر على جودة العملية التعليمية، ويعد من مقوضات القوة الأكاديمية لكلية التربية جامعة بنها.

#### (ب) المكتبة:

تضم مكتبة الكلية مختارات من أحدث المراجع والكتب والدوريات العربية والأجنبية، سواء في صورتها الورقية أو الإلكترونية، وكذلك جميع رسائل الماجستير والدكتوراة المجازة بالكلية أو التي تم إهداؤها لمكتبة الكلية في التخصصات المختلفة، وتقدم المكتبة مجموعة من الخدمات للطلاب والباحثين على النحو التالي: (كلية التربية جامعة بنها، ٢٠٢٣، <http://fedu.bu.edu.eg/index.php/library-services>)

- خدمة البحث في قواعد البيانات: تتوفر على شبكة الإنترنت قواعد بيانات إلكترونية تشترك فيها الجامعة، وتتيح النص الكامل في تخصصات متعددة، ويمكن استخدام تلك البيانات من خلال الموقع [www.eul.edu.eg](http://www.eul.edu.eg).
- الرد على الاستفسارات: يقوم السادة العاملون بمكتبة الكلية بالرد على استفسارات المستفيدين وتعريفهم بالنظم واللوائح المختلفة والنظام الإلكتروني بالمكتبة، لمساعدتهم في الوصول إلى أوعية المعلومات التي تهمهم.
- الاطلاع الداخلي: تتيح مكتبة الكلية خدمة الاطلاع الداخلي للمستفيدين، وحرصاً من المكتبة على استيعاب أكبر عدد ممكن من المترددين عليها، تم التوسع في المكتبة بتوفير قاعة كبيرة للاطلاع الداخلي.
- الإعارة الخارجية: تقوم المكتبة بتوفير خدمة الإعارة الخارجية للسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطلاب الدراسات العليا وطلاب المرحلة الجامعية الأولى.
- البحث في شبكة المعلومات: تم توفير خدمة شبكة المعلومات المجانية للسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطلاب الدراسات العليا لتساعدهم في التوصل إلى أحدث البحوث والدراسات العلمية العالمية لتفيدهم في إجراء البحوث وتطوير العملية التعليمية.

- الإحاطة الجارية: تقوم المكتبة بإعلام المستفيدين من خدماتها بصفة منتظمة بالمقتنيات الواردة حديثاً، والتي تدخل في نطاق اهتماماتهم، على الموقع الإلكتروني للكلية.
- خدمة التصوير بأجر رمزي: تختص هذه الخدمة بمعاونة المستفيدين من مكتبة الكلية بتصوير الأجزاء والمقالات المختلفة من الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل العلمية بأجر رمزي وفقاً لقواعد محددة لذلك.

يتضح مما سبق أن مكتبة كلية التربية هي مكتبة رقمية مجهزة بالتقنيات الحديثة التي تساعد طلاب الدراسات العليا خاصة مرحلتي الماجستير والدكتوراة من الاستفادة من الخدمات الإلكترونية التي تتيحها المكتبة من الاطلاع والبحث عبر قواعد البيانات العالمية، حيث يوجد عدد (٣٠) جهاز حاسب آلي في المكتبة الإلكترونية وعدد (٣٠) نقطة إنترنت، علاوة على أنه لا يقل عدد المراجع عن (٥٠) مرجعاً لكل تخصص، وما لا يقل عن عدد (٥) دوريات مختلفة في كل تخصص (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٢)، وهذا يمثل جانب قوة أكاديمية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها، من حيث اهتمامها بالجانب التكنولوجي ومواكبة التطورات التقنية، مما يسهم في تطوير الخدمات البحثية لطلاب الدراسات العليا، الأمر الذي يتضح معه توافر المراجع في مكتبة الكلية بالقدر الذي يغطي جميع التخصصات العلمية بالكلية، إضافة إلى إتاحة خدمات التصوير للطلاب، الأمر الذي ييسر وقت وجهد الطلاب الباحثين .

#### (ج) البنية التكنولوجية:

تواكب كلية التربية جامعة بينها التطورات التي تفرضها الثورة الرقمية والتكنولوجية، حيث قامت بتوفير وحدة تكنولوجيا المعلومات التي تقدم العديد من الخدمات القائمة على العمل الرقمي والتكنولوجي (الخدمات الإلكترونية) لكل منسوبي الكلية، وهي كالتالي: (كلية التربية، ٢٠٢٢، ١)

#### ❖ رقمنة العمل بشئون الطلاب:

تعتمد كلية التربية جامعة بينها على نظام متطور في التقديم للدراسات العليا، حيث يتم التقديم الإلكتروني بدايةً ثم يتلو ذلك تقديم الطالب للملف الورقي بالكلية مع إثبات التقديم الإلكتروني على الموقع: ([mis.bun.edu.eg/pgreg](http://mis.bun.edu.eg/pgreg)) (إدارة الدراسات العليا، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، ويتم تسجيل المقررات الخاصة بالدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها

وفق خطوات معلنة وميسرة للطلاب، من خلال الدخول إلى موقع التسجيل على بوابة الدراسات العليا بالجامعة، واتباع الخطوات الموضحة كما في الرابط: [http://www.mis.bu.edu.eg/benha\\_new/registration/pg\\_login.aspx](http://www.mis.bu.edu.eg/benha_new/registration/pg_login.aspx).

(جامعة بنها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، (إدارة الدراسات العليا، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)

كما تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع إدارة شؤون الدراسات العليا، بمتابعة أهم المتطلبات التي يتعين على المتقدمين للدراسات العليا أدائها، فتقوم الوحدة بالعديد من المهام الرقمية، كنشر الإعلان عن موعد التقديم للدراسات العليا بالكلية، وموعد الانتهاء، أو فترات مد التقديم، ونشر المستندات المطلوبة من المتقدمين، وكذلك المصروفات، ورابط التقديم الإلكتروني، كما تقدم الوحدة الدعم الفني لهؤلاء الطلاب بخصوص الحصول على إيميلاتهم الجامعية، وتسجيل مقرراتهم، ثم بعد ذلك نشر جداول المحاضرات وأماكنها، وجميع الإعلانات المراد إرسالها لطلاب الدراسات العليا من خلال بوابة الكلية، كما تستقبل الوحدة العديد من الطلاب المتقدمين للتسجيل، وحل بعض المشكلات الفنية التي تواجه بعضهم، بالإضافة إلى نشر الدليل الإلكتروني الذي يسهل الكثير على طلاب الدراسات العليا، والموضح فيه كيفية الاشتراك في بنك المعرفة المصري لعمل أبحاثهم. (وحدة تكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢، ٤ - ٦)

كما تقدم العديد من الخدمات من خلال بوابة الكلية على الإنترنت، وهي الواجهة الإلكترونية لكلية التربية جامعة بنها، فتقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات برفع جميع الفاعليات والأنشطة بالكلية، وكذلك نشر أهم الإعلانات والتبهيئات للطلاب (للمرحلة الجامعية الأولى - الدراسات العليا)، وكذلك نشر الوعي برسالة وأهداف الكلية، ونشر أهم الأخبار، وإعلانات المؤتمرات، والندوات وورش العمل، وسيمينارات الأقسام العلمية، ورفع جداول المحاضرات، وجدول الاختبارات العملية والشفهية والتحريرية، وغير ذلك من إعلانات جارية أو طارئة. (وحدة تكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢، ٧)

وبناء على ذلك يتضح بروز التوجه الرقمي، في اعتماد نظام الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها على نظام التعليم عن بعد وفق لائحته للساعات المعتمدة؛ لإتاحة الفرص للطلاب الذين لم يحالفهم الحظ في التقديم وفق النظام التقليدي للالتحاق بالدراسات العليا، وهو ليس بديلاً للنظام التقليدي بل متكامل معه، فهما يشكلان معاً منظومة واحدة لمواجهة مواقف جديدة ولسد حاجات محددة، كما يعتمد نظام التقديم للدراسات العليا على التقديم الإلكتروني لمواكبة التطورات الحديثة الناتجة عن التقدم التكنولوجي، مما يسهم في تسهيل حصر الطلاب

ومقرراتهم بنظام أكثر دقة، ويعد ذلك مظهرًا من مظاهر القوة الرقمية، وهو محدد مهم من محددات القوة الأكاديمية للدراسات العليا التربوية بكلية التربية جامعة بينها.

### (١٠) التمويل:

يتوافر بكلية التربية جامعة بينها الموارد المالية التي تغطي الحد الأدنى للتكلفة المالية لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية وجميع أنشطتها، وتتنوع مصادر التمويل ما بين الموارد المالية الحكومية والموارد المالية الذاتية، وهو أمر مهم لتوفير المخصصات اللازمة لبُعدي الزيادة والابتكار اللازمين لدعم عناصر القوة الأكاديمية، وتحقيق دعم القيمة للطلاب المستفيدين، ويمكن توضيح تفصيلات تلك الموارد فيما يلي:

#### (أ) الموارد المالية الحكومية:

تتمثل الموارد المالية هنا في التمويل الحكومي، وتأتي الموازنة الحكومية للكلية موزعة على خمسة أبواب، يختص الباب الأول من الموازنة العامة بالأجور والمكافآت وتعويضات العاملين، ويصرف وفقاً للقوانين واللوائح العامة بالجامعة، لذا يصعب الصرف على برامج الدراسات العليا، ويختص الباب الثاني بشراء السلع والخدمات ويخصص لكل برنامج من هذا الباب كل عام جامعي مقدار متساوٍ مع باقي البرامج، ويختص الباب الرابع بالدعم والمنح والمزايا الاجتماعية التي تخصص لكل برامج الكلية وفقاً للاحتياجات الاجتماعية، ويختص الباب الخامس من الموازنة العامة بالمصروفات الأخرى التي تخصص لكل برامج الكلية وفقاً لمتطلبات العمل، ويوضح الجدول التالي الموازنة العامة للدولة المخصصة لكلية التربية من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣:

#### جدول (٥)

بيان توضيحي بالموازنة العامة للدولة المخصصة لكلية التربية من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

السنة	الباب الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	إجمالي الميزانية
٢٠٢١/٢٠٢٠	٢٩٩٩٩٠٢١,٨٨	١٣٢١٢٠٦,٨	-	٦٥٨١,٧	٦٣٢	٣١٣٢٧٤٤٢,٣٨
٢٠٢٢/٢٠٢١	٢٩٩٩٩٠٢١,٨٨	٩١٦٣٢٩,٥	-	-	٢٠٠٠	٣٠٨٧٨٧٨٧,٥٢
٢٠٢٣/٢٠٢٢	٤٣٧٩٦٥٢٦,١٦	٢١٩٣٨٩٧,٦٩	-	-	٩٨٠	٤٥٩٩١٤٠٣,٨٥

الجدول من إعداد الباحثين

المصدر: الإدارة العامة للموازنة بكلية التربية جامعة بينها، الموازنة من عام ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٣ م

ويتضح من خلال جدول (٥) أن نصيب الكلية من الموازنة قد بلغ (٣١٣٢٧٤٤٢,٣٨) جنيهاً مصرياً عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ ووصل إلى (٣٠٨٧٨٧٨٧,٥٢) جنيهاً مصرياً، حيث لم تخصص الدولة جزءاً من الموازنة للباب الرابع نظراً للظروف الطارئة التي تمر بها الدولة، والخاصة بأزمة كورونا، ثم زاد إلى (٤٥٩٩١٤٠٣,٨٥) جنيهاً مصرياً، ويتم الصرف من الأبواب الخمسة وفقاً للوائح والقوانين العامة للجامعة.

#### (ب) الموارد المالية الذاتية:

يوجد بالكلية مصادر متعددة للتمويل الذاتي مثل (الرسوم الدراسية، الهبات والتبرعات المالية والمادية، الموارد المالية الذاتية لمركز المعلومات بالكلية، والإيرادات الخاصة بمجلة الكلية، والدعم الخاص بالمؤتمرات المنعقدة بالكلية من المجتمع الخارجي، مصروفات الطلاب في مرحلتَي الليسانس والباكوريوس والدراسات العليا)، وتقوم الكلية بتوزيع مواردها المالية على الأنشطة التعليمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع وفقاً للاحتياجات الفعلية، ويخصص جزءاً من الموارد الذاتية في الصرف على أنشطة برامج الدراسات العليا وفقاً لنسبة أعداد طلاب الدراسات العليا إلى إجمالي أعداد الطلاب بالكلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يتوافر بالكلية خطة بنود الصرف الخاصة بمواردها الذاتية، كما لا يوجد تفصيل بالموارد الذاتية التي يتم صرفها على برامج الدراسات العليا.

**وبناء على ما سبق، ومن خلال تشخيص واقع الدراسات العليا وطبيعة برامجها** بكلية التربية جامعة بنها، يتضح أن هناك بعض عناصر القوة التي تحتاج إلى تعزيز، كالقوة التنظيمية والقوة الإنتاجية المعرفية وكذلك القوة الخدمية وزيادة دعم قوة الموارد البشرية الأكاديمية طلاب وأعضاء هيئة التدريس والقوة الرقمية، وذلك بما يتناسب مع متغيرات العصر المعرفي والرقمي، وكذلك وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى بناء نقاط قوة جديدة لها، والبحث عن أبعاد وطلب جديد يسمح بجذب عملاء جددًا، وهو ما يتعلق بابتكار عناصر جديدة، كاستحداث برامج ومقررات، وتيسير إجراءات القبول ودعم كفاءتها في اختيار العملاء المؤهلين لبرامجها القائمة والمستحدثة، وغير ذلك مما يحقق ابتكار القيمة لكل من الكلية والعملاء المستفيدين. وهو ما نسعى من خلال البحث الحالي لتحديده من خلال تعرف مدى توافر مؤشرات تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لبناء وتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج كلية التربية جامعة بنها للدراسات العليا، وهذا ما يتناوله الجزء الميداني للبحث.

## ثانياً: الدراسة الميدانية لتقييم واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها:

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية، وأداتها، وكيفية تصميم هذه الأداة، وتوصيف عينة الدراسة، وخطوات تطبيق أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، وعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### (١) إجراءات الدراسة الميدانية:

تحدد إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

#### (أ) أهداف الدراسة الميدانية:

استهدف الإطار الميداني للبحث الحالي الوقوف على واقع تطبيق كلية التربية جامعة بينها لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق منفردة ومجمعة، في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة بينها، والمتمثلة في أربعة أبعاد رئيسة، هي: الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار.

#### (ب) تصميم وإعداد أداة الدراسة الميدانية:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها، وذلك لتعريف واقع تطبيق كلية التربية جامعة بينها لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للمراحل التالية:

#### ❖ إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

تم وضع الاستبانة في صورتها المبدئية في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي، والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من أربعة أبعاد (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار)، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين تمهيداً لتطبيقها، وبأخذ ملاحظاتهم قامت الباحثتان بإعادة بناء الاستبانة، وإعدادها لتكون في صورتها النهائية.

#### ❖ صدق الاستبانة:

تعد الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس ما وضعت لقياسه، أي نجاحها في قياس السمة موضوع الدراسة المراد قياسها، وللصدق أهمية كبيرة في تحديد قيمة الاستبانة ومغزاهما. وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم اتباع الطرق التالية:

## • صدق المحتوى (صدق المحكمين):

تم اتباع أسلوب صدق المحكمين، حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية، بلغ عددهم عشرة خبراء، لتعرف آرائهم وملاحظاتهم حول مدى شمول الأداة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا وكفاية عبارات كل متطلب، ومدى ارتباط كل عبارة بأبعادها، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة، الأمر الذي تطلب التعديل أو الحذف أو الإضافة وفق ما رأوه مناسباً من وجهة نظرهم، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية، مكونة من (٣٨) عبارة، توزعت على أربعة أبعاد: الاستبعاد (٩) عبارات، والتقليص (٩) عبارات، والزيادة (١٠) عبارات، والابتكار (١٠) عبارات، وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تم حساب معامل ثباتها.

## • الصدق الذاتي:

لحساب صدق الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٢٠) عضو هيئة تدريس بجامعة بينها، ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة، ويتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي أن:

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

وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي لكل محور وبعد من محاور وأبعاد الاستبانة، وللإستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

## جدول (٦)

يوضح معامل الصدق الذاتي للاستبانة (ن = ٢٠)

معامل الصدق	عدد العبارات	البعد
٠.٩٦٣	٩	الاستبعاد
٠.٩٦٣	٩	التقليص
٠.٨٨٣	١٠	الزيادة
٠.٨٨٤	١٠	الابتكار
٠.٩٨٨	٣٨	الاستبانة ككل

ويعني ذلك أن ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها قوية، ويدل ذلك على الصدق العالي لعبارات الاستبانة.

### صدق الاتساق الداخلي:

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب:
- معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.
  - معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.
  - معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

وفيما يأتي توضيح ذلك:

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة (ن = ٢٠)

الابتكار		الزيادة		التقليص		الاستبعاد	
معامل الارتباط	المفردة						
***.٦٤٨	١	***.٧٩٥	١	***.٧٤٦	١	***.٧٧٥	١
***.٨٢٢	٢	***.٦٩٠	٢	***.٨٣٥	٢	***.٧٤٣	٢
***.٧٦٣	٣	***.٧٩٠	٣	***.٨٥٣	٣	***.٨٤٢	٣
***.٦٦١	٤	***.٨٤٧	٤	***.٨٦٤	٤	***.٧٤٣	٤
***.٨٧٣	٥	***.٨٥٣	٥	***.٨٦٦	٥	***.٦٩٢	٥
***.٨٦٥	٦	***.٩٢٥	٦	***.٧٩٤	٦	***.٨٠٩	٦
***.٨٧٦	٧	***.٨٣٣	٧	***.٧٨٤	٧	***.٩٠١	٧
***.٩٥٥	٨	***.٨٣١	٨	***.٦١٠	٨	***.٨٠٩	٨
***.٧٦٩	٩	***.٧٣٦	٩	***.٨٣٨	٩	***.٨٤٥	٩
***.٧٧٤	١٠	***.٥٩٠	١٠				

(\*\* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١)

### جدول (٨)

معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٢٠)

الابتكار	الزيادة	التقليص	الاستبعاد	البعد
***.٩١٢	***.٩٣	***.٩٤٧	***.٨٧٤	معامل الارتباط

(\*\* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١)

يتضح من الجدولين السابقين (٧)، (٨) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وكذلك درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة جميعها دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يحقق الصدق التكويني للاستبانة.

#### ❖ ثبات الاستبانة؛

تم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.18، وهو كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (٩)

يوضح معامل ثبات أبعاد الاستبانة (ن = ٢٠)

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
٠.٩٢٧	٩	الاستبعاد
٠.٩٢٨	٩	التقليص
٠.٧٨٠	١٠	الزيادة
٠.٧٨٢	١٠	الابتكار
٠.٩٧٧	٢٨	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات تتراوح بين (٠.٧٨٠ - ٠.٩٧٧) وجميعها قيم مرتفعة، مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة مرتفع.

#### (ج) مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بينها، والبالغ عددهم (١٠٣) أعضاء؛ أما عن حجم عينة الدراسة فقد تم تحديده اعتماداً على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراتها، والمنهج المستخدم.

#### (د) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، والمتمثل في السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها والبالغ عددهم (١٠٣) أعضاء هيئة تدريس، وقد تم اختيار العينة من السادة المدرسين والأساتذة المساعدين والأساتذة بكلية التربية جامعة بينها، وقد تم تحديدها طبقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجتمع الأصلي الذي تجرى عليه الدراسة، والمتمثل في السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بينها، البالغ إجمالي عددهم (١٠٣) أعضاء هيئة تدريس . (جامعة بينها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ١٣).
- سحب عينة ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، وذلك بما لا يقل عن نسبة (٧٠%) من مجتمع الدراسة؛ بحيث تكون ممثلة له، ونتائجها صادقة يمكن تعميمها، وقد بلغ عددها (٧٢) عضو هيئة تدريس، ويوضح جدول (١٠) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية والقسم الأكاديمي، كما يمكن توضيحها بيانياً من خلال الشكل (٣).

## جدول (١٠)

توزيع عينة الدراسة حسب كل من القسم الأكاديمي والرتبة الأكاديمية لكل منهم (ن = ٧٢)

م	الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة %
١	أستاذ	١٣	١٨.٠٦
٢	أستاذ مساعد	٢٠	٢٧.٧٨
٣	مدرس	٢٩	٥٤.١٧
م	القسم الأكاديمي	التكرار	النسبة %
١	المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعلم	٢٤	٣٣.٣٣
٢	علم النفس التربوي	١١	١٥.٢٨
٣	الصحة النفسية والتربية الخاصة	١٣	١٨.٠٦
٤	أصول التربية	١٧	٢٣.٦١
٥	الإدارة التربوية	٧	٩.٧٢

## شكل (٣)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للرتبة الأكاديمية والقسم الأكاديمي

The figure consists of two pie charts. The left chart, titled 'القسم الأكاديمي' (Academic Department), shows the distribution of the sample across five departments: أصول التربية (18%), إدارة التربية (33%), الصحة النفسية والتربية الخاصة (18%), علم النفس التربوي (15%), and المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعلم (17%). The right chart, titled 'الرتبة الأكاديمية' (Academic Rank), shows the distribution across three ranks: مدرس (54%), أستاذ مساعد (23%), and أستاذ (18%).

## (هـ) تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم تفرغ البيانات وإجراء المعالجة الإحصائية التالية:

- بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها وصلاحتها للتطبيق، تم تصميمها على جوجل درايف Google Drive، حيث يتميز هذا البرنامج بالقدرة على تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات، وإعطاء كل استجابة رقمًا، ثم تفرغها في جداول خاصة، بالإضافة إلى سهولة الوصول لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنها.
  - تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات، حيث تم إعطاء الدرجات ١، ٢، ٣ لاستجابات (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة) على الترتيب.
  - باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تم حساب التكرارات الخاصة لكل مفردة من مفردات المحاور الأربعة، ثم حساب النسب المئوية للتكرارات؛ حيث تعد النسب المئوية أكثر تعبيرًا من الأرقام الخام.
  - اعتمدت الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.18) Statistical Package for Social Sciences، بحيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
    - حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة ككل وكل بعد ومحور من أبعادها ومحاورها.
    - استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي للعبارات).
    - حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث إن النسبة المئوية أكثر تعبيرًا من الدرجات الخام.
- التقدير الرقمي = (ك١ × ١) + (ك٢ × ٢) + (ك٣ × ٣).

ك١: مجموعة تكرارات موافق بدرجة كبيرة

ك٢: مجموعة تكرارات موافق بدرجة متوسطة.

ك٣: مجموعة تكرارات موافق بدرجة ضعيفة.

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{100 \times \text{ن}}$$

حيث (ن) هو عدد أفراد عينة البحث = ٧٢  
لتحديد نسبة التحقق من درجة الموافقة لدى أفراد العينة بصفة عامة لكل عبارة، تم حساب.

المدى الكلي = أعلى وزن نسبي - أقل وزن نسبي.

$$\text{فرق المدى} = \frac{\text{المدى الكلي}}{3}$$

- ولتحديد مرتبة عبارات الاستبانة تم الحكم على درجة الموافقة، وذلك لكل عبارة ضمن أداة الدراسة، وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

### جدول (١١)

#### مقياس دلالة المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
	الي	من
موافق بدرجة ضعيفة	١.٦٦	١
موافق بدرجة متوسطة	٢.٣٣	١.٦٧
موافق بدرجة كبيرة	٣	٢.٣٤

### (٢) تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

استهدفت الاستبانة تعرف واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، والمتمثلة في أربعة أبعاد، هي: الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار، وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على أبعاد الاستبانة، وذلك على مستويين:

المستوى الأول: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة ككل:

ويتضمن هذا المستوى النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بنود الاستبانة ككل، وكذلك حول محورها وأبعاد كل محور، والجدول التالي يعرض تلك النتائج كما يلي:

## جدول (١٢)

درجة الموافقة على الأبعاد إجمالاً والاستبانة ككل (من وجهة نظر عينة الدراسة) (ن=٧٢)

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
الاستبعاد	٩	١.٧١	٠.٤٠	٥٧.٠٠	متوسطة
التقليص	٩	١.٩٠	٠.٤١	٦٣.٣٣	متوسطة
الزيادة	١٠	١.٦٤	٠.٣٥	٥٤.٦٧	ضعيفة
الابتكار	١٠	١.٥٧	٠.٣٦	٥٢.٣٣	ضعيفة
الاستبانة ككل	٢٨	١.٧٠	٠.٣٠	٥٦.٦٧	متوسطة

ويتضح من الجدول (١٢) السابق ما يلي:

- أن درجة تحقق الاستبانة ككل جاءت متوسطة بمتوسط (١,٧)، ونسبة (٥٦,٦٧%)، وهو ما يشير إلى اتخاذ كلية التربية جامعة بنها خطوات معتدلة نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، لتعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بها، غير أنها لا تزال في حاجة لمزيد من التعزيز وصولاً لمستويات أعلى وأكثر تأثيراً على برامج الدراسات العليا في الكلية، والتي لم تظهر كمستويات تحقق كبرى لأي بعد من الأبعاد، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود نهج محدد يستخدم بشكل علمي في تطوير البرامج، بل تتم وفقاً لوجهة نظر القسم الأكاديمي دون نظرة كلية تكاملية واضحة.
- أن درجة تحقق بعدي الاستبعاد والتقليص متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدي الاستبعاد (١,٧١) بنسبة (٥٧%)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدي التقليص (١,٩) بنسبة (٦٣,٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام قيادة الكلية المحدود بترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية، وتحديد المسارات المنهجية التي ستنجح للكلية اختيار مجالات ومساحات أوسع في السوق، من خلال استبعاد العناصر غير الضرورية التي تؤثر على جودة أدائها، وتقليل بعض إجراءات العمل التي تؤثر في تعزيز قوتها الأكاديمية، ويتفق هذا مع ما أكدته دراسة (أبو راضي؛ ومحمد، ٢٠٢٣، ٢٤٣) حيث يوجد مراجعة بشكل دوري لمعدل إنجاز الأنشطة وفقاً للخطة التنفيذية للكلية.
- أن درجة تحقق بعدي الزيادة والابتكار ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدي الزيادة (١,٦٤) بنسبة (٥٤,٦٦%)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدي الابتكار (١,٥٧) بنسبة

(٥٢,٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى قصور الكلية في توفير المناخ والبيئة المواتية لتحقيق الابتكار، حيث أكدت دراسة (أحمد وآخرين، ٢٠٢٠، ٣٨٦) ضرورة التوجه نحو التركيز على تطوير البنى التحتية اللازمة للابتكار، كما أوصت دراسة (عبدالعزیز، ٢٠١٣، ٥٧٩) بضرورة امتلاك كلية التربية ميزة متفردة تساعد على تواجدها داخل سوق التنافس العالمي والإقليمي والمحلي لتعزيز قوتها الأكاديمية.

المستوى الثاني: عرض النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الاستبانة:

استهدف هذا المستوى تحليل كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك تحليل عبارات كل بعد كما يلي:

البعد الأول: الاستبعاد:

هدف هذا البعد إلى تعرف آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق كلية التربية جامعة بنها لبعد الاستبعاد في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بها، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات، يوضحها الجدول التالي:

### جدول (١٣)

استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق بعد الاستبعاد في تعزيز القوة الأكاديمية (ن=٧٢)

الترتيب حسب الرتب	درجة التحقق	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبارات
						%	٢٤	%	٢٤	%	١٤	
٢	متوسطة	٢٠٩.٧	١٥١	٠.٧٧	٢.١٠	٢٥.٠	١٨	٤٠.٢	٢٩	٢٤.٧	٢٥	تعمل الكلية على إقصاء البرامج الأكاديمية ضعيفة التأثير التي لا تتوافق مع المستجدات في سوق العمل
٧	ضعيفة	١٤١.٧	١٠٢	٠.٧١	١.٤٢	٧٠.٨	٥١	١٦.٧	١٢	١٢.٥	٩	تلجأ الكلية إلى حذف المقررات الأكاديمية غير المناسبة للمتغيرات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة

الترتيب حسب الرتب	درجة التحقق	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المعبارة
						%	ك	%	ك	%	ك	
٥	ضعيفة	١٦٣.٩	١١٨	٠.٧٤	١.٦٤	٥١.٤	٣٧	٣٣.٣	٢٤	١٥.٣	١١	توفر الكلية من خلال خططها مرونة استراتيجية تسمح بإلغاء بعض الأهداف النمطية التي تعوق مسارات القوة الأكاديمية
٦	ضعيفة	١٥٩.٧	١١٥	٠.٧٦	١.٦٠	٥٦.٩	٤١	٢٦.٤	١٩	١٦.٧	١٢	تسمى الكلية إلى إزالة العوائق أمام العمليات والأنشطة التعليمية التي تعوق إضافة أو ابتكار قيمة لها.
١	متوسطة	٢١٣.٩	١٥٤	٠.٧٧	٢.١٤	٢٣.٦	١٧	٣٨.٩	٢٨	٣٧.٥	٢٧	تراجع الكلية السياسات واللوائح الجامدة منها دورياً بما يسمح بتعزيز القدرة على الابتكار العلمي والتكنولوجي
٨	ضعيفة	١٤٠.٣	١٠١	٠.٦٩	١.٤٠	٧٠.٨	٥١	١٨.١	١٣	١١.١	٨	تسمى الكلية إلى استبدال التجهيزات والمرافق والبنى التحتية عديمة الجدوى أو غير المستفلة
٩	ضعيفة	١٣٦.١	٩٨	٠.٦٦	١.٣٦	٧٣.٦	٥٣	١٦.٧	١٢	٩.٧	٧	تتجه الكلية إلى إزالة العوائق الثقافية والمعرفية التي تحول دون إجراء البحوث البيئية بين التخصصات المختلفة.

الترتيب حسب الرتب	درجة التحقق	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المعبارة
						%	٢٤	%	٢٤	%	١٤	
٤	متوسطة	١٨٣.٣	١٣٢	٠.٧٧	١.٨٣	٣٨.٩	٢٨	٣٨.٩	٢٨	٢٢.٢	١٦	تستفي الكلية عن التكليف التسموية عديمة الجدوى للبرامج والتي ينخفض تأثيرها على طلب المستفيدين منها
٣	متوسطة	١٩١.٧	١٣٨	٠.٧٦	١.٩٢	٣٣.٣	٢٤	٤١.٧	٣٠	٢٥.٠	١٨	تستبعد الكلية الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والإدارية عالية الكلفة وتستبدلها بأخرى وفقاً لقياس الكلفة والطلب

من تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٣) السابق، يتضح أن معظم العبارات تراوحت بين مستويات تحقق ضعيفة ومتوسطة، بينما لم تتحقق أي من العبارات بدرجة كبيرة؛ حيث جاءت العبارة (٥) "تراجع الكلية السياسات واللوائح الجامدة منها دورياً بما يسمح بتعزيز القدرة على الابتكار العلمي والتكنولوجي" في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسط (٢,١٤) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادة الأكاديمية بكلية التربية جامعة بنها بالمراجعة الدورية لسياساتها ولوائحها، وبالتعديل المستمر لخطتها الاستراتيجية في ضوء التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر، ويتفق ذلك مع ما قامت به كلية التربية من حيث بناء خطتها الاستراتيجية (٢٠٢٣/٢٠٢٠) لاستشراف آفاق المستقبل المحتملة والممكنة، بحيث تكون الخطة الاستراتيجية بمثابة خارطة طريق تنقل الكلية إلى مكانها المستقبلي خلال السنوات المقبلة، والتي اعتمدت وفقاً لقرار الكلية رقم (٤١٧١) بتاريخ ٢٠/٢/٢٠٢٣ (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ١)، إلا أن هذا الاهتمام يقتصر على المستوى النظري دون التطبيق الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (محمود، وأبو راضي، ٢٠١٤، ٣٧٠) إلى محدودية الأساليب التي تتبعها كلية التربية جامعة بنها في مواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة ومتطلبات المجتمع منها.

وجاءت العبارة (١) " تعمل الكلية على إقصاء البرامج الأكاديمية ضعيفة التأثير التي لا تتوافق مع المستجدات في سوق العمل" في المرتبة الثانية بمستويات تحقق متوسطة وبمتوسط (٢.١٠) ويمكن تفسير ذلك بقيام الكلية بإدراج البرامج الأكاديمية التي تؤثر في سوق العمل وتطويرها وفق المستفيدين من خدماتها، فقد قامت كلية التربية استنادًا إلى جهود لجنة قطاع الدراسات العليا التربوية بإصدار اللائحة الداخلية لكلية التربية بنظام الساعات المعتمدة لمرحلة الدراسات العليا، والمعتمدة بالقرار الوزاري رقم (٤١٠) (كلية التربية، ٢٠٢١)، والتي تم خلالها حذف المقررات التي لا تتوافق مع المستجدات العلمية في المجال وإضافة مقررات جديدة. ويتفق هذا ما دراسة (ديكسون، ٢٠١٠، ١٣٠) في أن تعزيز البرامج القوية يجب أن يكون عن طريق إعادة توزيع مخصصات البرامج الضعيفة المرجح حذفها، وهو أمر لازم لتحقيق التغييرات اللازمة في جسد المؤسسة الأكاديمية، ويعبر تعبيرًا صحيحًا عن القيم المؤسسية. ودراسة (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٨٢) التي تؤكد أهمية استبعاد البرامج التقليدية القائمة على المعلومات، ليحل محلها البرامج القائمة على الجدارات حتى تحقق متطلبات سوق العمل وتراعي التغيرات المستقبلية.

وجاءت العبارة (٦) " تسعى الكلية إلى استبدال التجهيزات والمرافق والبنية التحتية عديمة الجدوى أو غير المستغلة" في المرتبة قبل الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة بمتوسط (١.٤٠) وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي القيادة الإدارية للكلية برسالة الكلية ورؤيتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها وتحديد أولويات الإنفاق في ضوءها، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو راضي؛ ومحمد، ٢٠٢٣، ٢٧٠) التي أكدت قصور إدارة الكلية في دعم استراتيجية وسياسات الكلية وضمان التنفيذ الفعال للعمليات المختلفة، والإنفاق في المجالات التي لا تضيف قيمة نوعية للكلية.

وجاءت العبارة (٧) " تتجه الكلية إلى إزالة الحواجز الثقافية والمعرفية التي تحول دون إجراء البحوث البيئية بين التخصصات المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة بمتوسط (١.٣٦)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي أعضاء هيئة التدريس والقيادة الأكاديمية بأهمية دمج أقسام ذات تخصصات مزدوجة، من أجل ظهور بني معرفية جديدة لهذه التخصصات، وتوفير الدعم المادي والمالي المؤسسي لتحقيق ذلك، ويتفق ذلك مع دراسة (مجاهد، ٢٠١٩، ٢١٤) التي أكدت ارتكاز النظام الأكاديمي بدرجة كبيرة في الكليات على تخصصات وأنظمة محددة، مما يصعب عملية دمج الدراسات البيئية في برامج الدراسة التقليدية، علاوة على صعوبة تغيير أفكار منسوبي الجامعة حول تلك النوعية من الأبحاث.

وبناءً على التحليل السابق لعبارات البعد الأول "الاستبعاد" يتضح أن معظم العبارات تنوعت درجة تحققها ما بين متوسطة وضعيفة، دون أن تحصل أي عبارة على درجة تحقق كبيرة؛ الأمر الذي يؤكد محدودية الدور الذي تقوم به كلية التربية جامعة بينها في حذف واستبعاد العناصر الداخلية والخارجية التي تعطل مسارات تعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا؛ مما يستدعي تعزيز الكلية لبعد الاستبعاد في جميع العمليات التي تنفذها وكذلك في الإجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم خدماتها، ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالعزيز، ٢٠٢١، ٢٧٤) التي أكدت ضرورة استبعاد كل ما هو غير ضروري للعملية التعليمية، واستبعاد الخدمات ذات الجودة الضعيفة من قائمة الخدمات التي تقدمها؛ لرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها.

#### البعد الثاني: التقليل ص:

هدف هذا البعد إلى تعرف آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق كلية التربية جامعة بينها لبعد التقليل في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بها، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات، يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق بعد التقليل في تعزيز القوة الأكاديمية (ن = ٧٢)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب حسب الرتبة
		%	١٤	%	٢٤	%	٢٤					
١	تخفيض الكلية الإجراءات الإدارية الروتينية اللازمة لتشغيل البرامج الأكاديمية دون الإخلال بالانضباط الذاتي	١٣	١٨.١	٢١	٢٩.٠	٣٨	٥٢.٨	١.٦٥	٠.٧٧	١١٩	١٦٥.٣	٦

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		١ك	%	٢ك	%	٣ك	%						
٢	تعمل الكلية على تقليص الحواجز بين الأقسام الأكاديمية من خلال دمج إشراف الأقسام على البرامج مع عدم التضارب في الاختصاصات والمهام	١٢	١٦.٧	١١	١٥.٣	٤٩	٦٨.١	١.٤٩	٠.٧٧	١٠.٧	١٤٨.٦	ضعيفة	٨
٤	تتجه الكلية نحو تخطيط قوة العمل بالبرامج عبر رفع القدرة وتنشيط المواهب مع تقليص التكاليف	٩	١٢.٥	١٩	٢٦.٤	٤٤	٦١.١	١.٥١	٠.٧١	١٠.٩	١٥١.٤	ضعيفة	٧
٥	تسعى الكلية لتقليل النفقات والهدر في الموارد من خلال توجيه الموارد المالية للعمليات الضرورية المستحقة	٢٣	٣١.٩	٣٨	٥٢.٨	١١	١٥.٣	٢.١٧	٠.٦٧	١٥.٦	٢١٦.٧	متوسطة	٣
٦	تسعى الكلية لتقليل المدى الزمني الكلي للبرامج دون الإخلال بمقاييس الدقة والكفاءة	٤٤	٦١.١	١٦	٢٢.٢	١٢	١٦.٧	٢.٤٤	٠.٧٧	١٧.٦	٢٤٤.٤	كبيرة	١
٧	تتجه الكلية لتقليل نسب الهدر التعليمي في البرامج من خلال آليات مؤسسية داعمة	١٩	٢٦.٤	٣١	٤٣.١	٢٢	٣٠.٦	١.٩٦	٠.٧٦	١٤.١	١٩٥.٨	متوسطة	٥

الترتيب حسب الرتبة	درجة التحقق	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م
						%	٢٤	%	٢٤	%	١٤		
٩	ضعيفة	١٤٥.٨	١.٥	٠.٧٥	١.٤٦	٦٩.٤	٥٠	١٥.٣	١١	١٥.٣	١١	تسعى الكلية إلى تخفيض الرسوم الدراسية بشكل مدرّوس يرفع معدلات الانتساب مع مراعاة البعد الاجتماعي	٨
٢	كبيرة	٢٤٠.٣	١٧٣	٠.٧٤	٢.٤٠	١٥.٣	١١	٢٩.٢	٢١	٥٥.٦	٤٠	تختزل الكلية بعض عوامل الضعف الأكاديمي من خلال التحليل البيئي المتواصل	٩

من تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٤) السابق، يتضح أن معظم العبارات تراوحت بين مستويات تحقق ضعيفة ومتوسطة، وقد تحققت عبارتان درجة كبيرة، حيث جاءت العبارة (٦) "تسعى الكلية لتقليل المدى الزمني الكلي للبرامج دون الإخلال بمقاييس الدقة والكفاءة" في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط (٢.٤٤) وقد يرجع ذلك إلى تطبيق اللائحة الجديدة للدراسات العليا وفق نظام الساعات المعتمدة، والتي اهتمت بالنظام الفصلي الذي يضمن تنظيم وتتابع المقررات الدراسية في البرنامج الواحد، وكذلك في البرامج المعتمدة على بعضها مما يوفر جهداً، كما تتيح اللائحة الجديدة وضع مقررات اجبارية وأخرى اختيارية؛ بما يتيح للطالب فرصاً لاختيار المقررات والبرامج وفقاً للحاجة. (كلية التربية، ٢٠٢٠، ٨)

وجاءت العبارة (٩) "تختزل الكلية بعض عوامل الضعف الأكاديمي من خلال التحليل البيئي المتواصل" في المرتبة الثانية بمستويات تحقق كبيرة، وبمتوسط (٢.٤٠) ويمكن تفسير ذلك باهتمام القيادة ووحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية بمراقبة البيئة الداخلية وتشخيص جوانب القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات للتحكم في الأداء المؤسسي للكلية وضمان استمراريتها، ويتفق ذلك مع ما أكدته الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة بنها في حرص القيادة على المتابعة الدورية الدقيقة لمراحل تنفيذها وفق مؤشرات أداء واضحة، ووجود آليات للتقويم المستمر والمتابعة الفعلية مع إمكانية التطوير والتعديل وفقاً لأي متغيرات. (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ٤٥)

بينما جاءت العبارة (٣) "تعمل الكلية على تقليص الحواجز بين الأقسام الأكاديمية من خلال دمج إشراف الأقسام على البرامج مع عدم التضارب في الاختصاصات والمهام" في المرتبة قبل الأخيرة، بمستويات تحقق ضعيفة، وبمتوسط (١.٤٩)، وقد يرجع ذلك إلى الثقافة السائدة في الأقسام الأكاديمية التي تعتمد الفصل بين التخصصات المختلفة، وتفتقد إلى وجود رؤية واضحة حول عملية تطوير الإشراف الأكاديمي، بحيث يتم انتقاء أفضل الأساتذة المتخصصين في موضوع الرسالة العلمية، وهذا ما أكدته دراسة (الحناوي؛ وسليمان، ٢٠٢٢، ٢٠)، وأشارت إليه دراسة (علي؛ وآخرين، ٢٠١٥، ٢٤٢) من خوف أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من تشتت الباحثين بين المدارس العلمية لكل قسم وتضارب وجهات النظر في توجيه الطالب الباحث.

وجاءت العبارة (٨) "تسعى الكلية إلى تخفيض الرسوم الدراسية بشكل مدروس يرفع معدلات الانتساب مع مراعاة البعد الاجتماعي" في المرتبة الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة، وبمتوسط (١.٤٦) وقد يرجع ذلك إلى أن برامج الكلية للدراسات العليا تم تغييرها إلى نظام الساعات المعتمدة؛ مما رفع مصروفات التحاق الطالب ببرامجها، حيث تم زيادة رسوم ساعات معتمدة على المصروفات التي كان يتم دفعها سابقاً (موقع كلية التربية، <http://m.facebook>)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أبوعميرة، ٢٠٢١، ٤١) من أن برامج الساعات المعتمدة أدت إلى ارتفاع المصروفات، كما توصلت دراسة (علي، ٢٠١٦، ٨٤) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الساعات المعتمدة ارتفاع المصروفات.

وبناءً على التحليل السابق لعبارات البعد الثاني (التقليص) نجد أنه فقد تنوعت مستويات تحقق العبارات ما بين كبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، مما يؤكد جهود الكلية المحدودة في خفض وتقليص بعض العناصر الداخلية والخارجية المعرقة لمسارات تعزيز القوة الأكاديمية للدراسات العليا دون الإخلال بمعايير الكفاءة البرمجية؛ مما يعزز قدرة الكلية على تحسين جودة خدماتها التي تقدمها، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالعزیز، ٢٠٢١، ٢٧٥) من ضرورة تقليل الكلية للأخطاء في عملياتها كافة، وتقليص التخصصات التي لا تخدم سوق العمل واحتياجات المستفيدين منها، وتقليص الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات، وتنفيذ برامج تعليمية تحد من تقليد ومحاكاة منافسيها.

البعد الثالث: الزيادة:

هدف هذا البعد إلى تعرف آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق كلية التربية جامعة بينها لبعد الزيادة في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بها، ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارات، يوضحها الجدول التالي:

### جدول (١٥)

أفراد العينة حول مدى تطبيق بعد الزيادة في تعزيز القوة الأكاديمية (ن=٧٢) استجابات

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التحقق لدرجة	الترتيب حسب الرتبة
		%	ك	%	ك	%	ك						
١	توجه الكلية مزيداً من الموارد المادية والجهود نحو دعم قوة برامجها واختصاصاتها الأكاديمية	٨.٣	٦	٢٠.٨	١٥	٧٠.٨	٥١	١.٣٨	٠.٦٤	٩٩	١٣٧.٥	ضعيفة	٦
٢	تشجع الكلية على تعزيز جاذبية البرامج الأكاديمية لدى المستفيدين وإشهارها عبر وسائل الدعاية الإلكترونية	٥٩.٧	٤٣	١٩.٤	١٤	٢٠.٨	١٥	٢.٣٩	٠.٨١	١٧٢	٢٣٨.٩	كبيرة	١
٣	تعمل الكلية على تكثيف المتابعة المستمرة لطلاب الاجتماسي وتطلعات المستفيدين من البرامج	٣٦.١	٢٦	٣١.٩	٢٣	٣١.٩	٢٣	٢.٠٤	٠.٨٣	١٤٧	٢٠٤.٢	متوسطة	٢
٤	تسعى الكلية إلى استحداث برامج جديدة متفردة متكاملة ومتصدة التخصصات	١٣.٩	١٠	٤.٢	٣	٨١.٩	٥٩	١.٣٢	٠.٧١	٩٥	١٣١.٩	ضعيفة	٨
٥	تحفز الكلية تسريع الإجراءات الداعمة للاعتماد الأكاديمي لبرامج الدراسات العليا	٨.٣	٦	٥.٦	٤	٨٦.١	٦٢	١.٢٢	٠.٥٩	٨٨	١٢٢.٢	ضعيفة	١٠

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	النسبة الوزنية	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		%	ك	%	ك	%	ك						
٦	تسمى الكلية إلى زيادة سبل التواصل المجتمعي لتوسيع فرص المشاركة والدعم الخارجي اللازم لتطوير البرامج	١٩	٢٦.٤	٢٣	٣١.٩	٣٠	٤١.٧	١.٨٥	٠.٨٢	١٣٣	١٨٤.٧	متوسطة	٤
٧	تسمى الكلية إلى الوصول إلى درجة عالية من الاستفاضة القصوى من الموارد البشرية والمادية دون إهدار	١٧	٢٣.٦	٢٨	٣٨.٩	٢٧	٣٧.٥	١.٨٦	٠.٧٧	١٣٤	١٨٦.١	متوسطة	٣
٨	تستقطب الكلية الكوادر البشرية الأكاديمية عالية التميز والمحترفة أكاديميا مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية	١٦	٢٢.٢	٢٤	٣٣.٣	٣٢	٤٤.٤	١.٧٨	٠.٧٩	١٢٨	١٧٧.٨	متوسطة	٥
٩	توجه الكلية الاهتمام نحو تسويق المخرجات التعليمية والبحثية خاصة الإنتاج العلمي المميز من رسائل الماجستير والدكتوراة	٤	٥.٦	١٠	١٣.٩	٥٨	٨٠.٦	١.٢٥	٠.٥٥	٩٠	١٢٥.٠	ضعيفة	٩
١٠	تعمل الكلية على زيادة الحوافز والمنح المقدمة للطلاب المتميزين بالدراسات العليا كالمناهج الدراسية والحوافز التشجيعية	٥	٦.٩	١٥	٢٠.٨	٥٢	٧٢.٢	١.٣٥	٠.٦١	٩٧	١٣٤.٧	ضعيفة	٧

من تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٥) السابق، يتضح أن معظم العبارات تراوحت بين مستويات تحقق ضعيفة ومتوسطة، وقد حققت عبارة واحدة فقط درجة كبيرة،

حيث جاءت العبارة (٢) " تشجع الكلية على تعزيز جاذبية البرامج الأكاديمية لدى المستخدمين وإشهارها عبر وسائل الدعاية الإلكترونية" في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط (٢.٣٩)، وقد يرجع ذلك إلى وجود خطة تسويقية فعالة لتسويق برامج الدراسات العليا لجذب المزيد من طلاب البحث، بما يضمن تعزيز الصورة الإيجابية والسمعة الجاذبة لبرامج الدراسات العليا تجاه المستخدمين من خدماتها، حيث تستخدم الكلية الوسائط التكنولوجية وشبكة الإنترنت في أنشطتها التسويقية لبرامج الدراسات العليا التربوية ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (علي، ٢٠٢١، ٢٢٦)، وأشارت إليه دراسة (أبو راضي؛ ومحمد، ٢٠٢٣، ٢٠٣) من تنوع وسائل الإعلان الإلكترونية التي تستخدمها الكلية في الدعاية لبرامجها، وذلك من خلال موقع الكلية، وصفحة الكلية على الفيس بوك.

وجاءت العبارة (٣) "تعمل الكلية على تكثيف المتابعة المستمرة للطلاب الاجتماعي وتطلعات المستخدمين من البرامج" في المرتبة الثانية بمستويات تحقق متوسطة، وبمتوسط (٢,٠٤)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود خطة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة معتمدة للتواصل مع المجتمع المحيط وتعرّف احتياجاته، إضافة إلى توفير الكلية لبرامج للتوعية بأنشطة الكلية للمستخدمين من خدماتها داخليًا وخارجيًا وفقًا للخطة الاستراتيجية للكلية (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٧، ٩٠)، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (أبو راضي؛ ومحمد، ٢٠٢٣، ٢٩٠) من ضرورة أن تتضمن أنشطة الكلية إجراء للدراسات المستقبلية التي تمكنها من استشراف المستقبل، مثل دراسات احتياجات سوق العمل وتطوير البرامج في ضوءها.

وجاءت العبارة (٩) "توجه الكلية الاهتمام نحو تسويق المخرجات التعليمية والبحثية خاصة الإنتاج العلمي المميز من رسائل الماجستير والدكتوراة" في المرتبة قبل الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة، بمتوسط (١.٢٥) وقد يرجع ذلك إلى الافتقار إلى وجود وحدات تنظيمية متخصصة بالكلية تقوم بمهام التسويق الترويجي للمخرجات البحثية التربوية للقطاعات المستهدفة، ووضع نظام معلوماتي متطور عن حاجات المستخدمين من مؤسسات المجتمع المختلفة، يعتمد على الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (أحمد؛ والنجار، ٢٠٢٣، ٦٠٤-٦٠٥) من أن تسويق البحوث العلمية يتطلب هياكل إدارية قادرة على اغتنام الفرص التسويقية لنقل المخرجات البحثية إلى القطاعات المستفيدة.

وجاءت العبارة (٥) "تحفز الكلية تسريع الإجراءات الداعمة للاعتماد الأكاديمي لبرامج الدراسات العليا" في المرتبة الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة، بمتوسط (١.٢٢) وقد يرجع ذلك إلى حرص الكلية ووحدة ضمان الجودة بها على تحقيق الاعتماد البرامجي لمرحلة التعليم قبل الجامعي، إذ تم اعتماد (٦) برامج، هي: (إعداد معلم التاريخ، إعداد معلم الفلسفة والاجتماع، إعداد معلم اللغة العربية والدراسات الإسلامية، إعداد معلم اللغة الإنجليزية، إعداد معلم العلوم البيولوجية، إعداد معلم الكيمياء) للتعليم العام (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ٣٢).

وبناءً على التحليل السابق لعبارات البعد الثالث (الزيادة) فقد تنوعت مستويات تحقق العبارات ما بين متوسطة، وضعيفة، وجاءت عبارة واحدة بمستوى تحقق كبير، الأمر الذي يؤكد ضعف جهود الكلية في دعم العناصر الداخلية والخارجية المؤهلة والمحفزة لمسارات تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين لتحقيق التفوق التنافسي على الكليات المناظرة، والتوسع في البرامج، والتركيز على حصول برامج الدراسات العليا بها على الاعتماد الأكاديمي، فقد اقتصرت كلية التربية جامعة بنها على تقديم خدمات تقليدية لا تلبي احتياجات العملاء، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات كلٍّ من (أحمد، ٢٠٢١، ٣٣٨) و(علي، ٢٠٢١، ٣٠٥) من الافتقار إلى وجود آلية لتحديد حاجات المستفيدين من برامج الدراسات العليا، وضعف استحداث برامج جديدة تواكب المستجدات العلمية ومتغيرات العصر لتلبية تطلعات الجهات المستفيدة من هذه البرامج.

#### البعد الرابع: الابتكار:

هدف هذا البعد إلى تعرّف آراء أفراد العينة حول تطبيق كلية التربية جامعة بنها لبعد الابتكار في تعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بها، ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارات، يوضحها الجدول التالي:

## جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق بعد الابتكار في تعزيز القوة الأكاديمية (ن = ٧٢)

٨	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		%	٢٤	%	٢٤	%	٢٤						
١	تمتقطب الكلية أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاحترافية للتدريس والإشراف في برامج الدراسات العليا	١٣	١٨.١	٢٦	٣٦.١	٣٣	٤٥.٨	١.٧٢	٠.٧٥	١٢٤	١٧٢.٢	متوسطة	٣
٢	تعمل الكلية بصفة دورية على تطوير نظم قبول مبتكرة وتحسين ضوابطها لاستقطاب للطلاب من الداخل والخارج.	١٦	٢٢.٢	٢٦	٣٦.١	٣٠	٤١.٧	١.٨١	٠.٧٨	١٣٠	١٨٠.٦	متوسطة	٢
٣	تسمى الكلية لاستحداث برامج ومقررات ابتكارية للدراسات العليا لتسبي طمسوح المستهدفين مع المراجعة الدورية لها	٦	٨.٣	١٨	٢٥.٠	٤٨	٦٦.٧	١.٤٢	٠.٦٤	١٠٢	١٤١.٧	ضعيفة	٧
٤	تمتد الكلية على استحداث التكنولوجيا الرقمية لتيسير إتاحة البرامج الأكاديمية عن بعد للمستفيدين	٣٩	٥٤.٢	٢٠	٢٧.٨	١٣	١٨.١	٢.٣٦	٠.٧٧	١٧٠	٢٣٦.١	كبيرة	١
٥	توفر الكلية بيئة أكاديمية ملائمة لاحتضان إبداعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب	٣	٤.٢	٢٦	٣٦.١	٤٣	٥٩.٧	١.٤٤	٠.٥٨	١٠٤	١٤٤.٤	ضعيفة	٥
٦	تدعم الكلية تنافسية الأقسام الأكاديمية مع تأسيس برامج أكاديمية مبتكرة قائمة على وحدة المعرفة	٦	٨.٣	١٩	٢٦.٤	٤٧	٦٥.٣	١.٤٣	٠.٦٥	١٠٣	١٤٣.١	ضعيفة	٦
٧	تعمل الكلية على تخطيط وإدارة الملف التعليمي والبحثي في ضوء منظومة الابتكار الوطني	١١	١٥.٣	٢٨	٣٨.٩	٣٣	٤٥.٨	١.٦٩	٠.٧٢	١٢٢	١٦٩.٤	متوسطة	٤

ر	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		%	٢٤	%	٢٤	%	٢٤						
٨	تتوجه الكلية نحو المراجعة الابتكارية للقيمة المتوقعة للبرامج والخدمات الجديدة التي لم يقدم عليها المنافسون	٥.٦	١٤	١٩.٤	٥٤	٧٥.٠	١.٣١	٠.٥٧	٩٤	١٣٠.٦	ضعيفة	٩	
٩	تسعي الكلية لإنشاء إدارة مبتكرة للشركات النكية مع القطاعات المجتمعية لدعم القوة التأثيرية للبرامج	٢.٨	٢٠	٢٧.٨	٥٠	٦٩.٤	١.٣٣	٠.٥٣	٩٦	١٣٣.٣	ضعيفة	٨	
١٠	تضع الكلية خطة تسويقية ابتكارية متكاملة لتسويق برامجها من خلال المعارض، والمراكز الثقافية، والسفارات، والمواقع الإلكترونية وغيرها	٢.٨	١١	١٥.٣	٥٩	٨١.٩	١.٢١	٠.٤٧	٨٧	١٢٠.٨	ضعيفة	١٠	

من تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٦) السابق، يتضح أن معظم العبارات تراوحت بين مستويات تحقق ضعيفة ومتوسطة، في حين حققت عبارة واحدة فقط درجة كبيرة، حيث جاءت العبارة (٤) "تعتمد الكلية على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتيسير إتاحة البرامج الأكاديمية عن بعد للمستفيدين" في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط (٢.٣٦)، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة الكلية سعت لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة وما يفرضه العصر الرقمي من متطلبات، حيث قامت بتوفير العديد من الخدمات الإلكترونية للطلاب لتيسير الاستفادة من خدماتها، حيث تعتمد على نظام متطور في التقديم للدراسات العليا، ويتم التقديم الإلكتروني أولاً على رابط التسجيل، ثم يقدم الطالب الملف الورقي بالكلية (إدارة الدراسات العليا، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، ويتم توفير نظام التسجيل الإلكتروني للمقررات الخاصة بالدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة. (جامعة بينها، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، (إدارة الدراسات العليا، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)

وجاءت العبارة (٢) "تعمل الكلية بصفة دورية على تطوير نظم قبول مبتكرة وتحسين ضوابطها لاستقطاب الطلاب من الداخل والخارج" في المرتبة الثانية بمستويات

تحقق متوسطة، وبمتوسط (١.٨١)، ويمكن تفسير ذلك برغبة الكلية في استقطاب الطلاب من الخارج والداخل، وتطوير نظم القبول الإلكتروني لمراعاة ظروفهم، حيث تم إصدار تطبيق على الهواتف المحمولة لسهولة التسجيل والتواصل والمتابعة، وتوفير نظم التعليم عن بعد عبر منصات التعليم الإلكترونية، وذلك كما تنص عليه اللائحة الجديدة لنظام الساعات المعتمدة للدراسات العليا، ويتفق ذلك مع أشارت إليه دراسة (أبو راضي؛ ومحمد، ٢٠٢٣، ٢٠٢).

وجاءت العبارة (٨) "تتوجه الكلية نحو المراجعة الابتكارية للقيمة المتوقعة للبرامج والخدمات الجديدة التي لم يقدم عليها المنافسون" في المرتبة قبل الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة، بمتوسط (١.٣١)، وقد يرجع ذلك إلى افتقار الكلية للرؤية الشاملة للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها فعلياً في ضوء رسالتها، فاللائحة الجديدة للدراسات العليا وفق الساعات المعتمدة مستمدة من لائحة كلية التربية جامعة عين شمس (كلية التربية، ٢٠١٩، ٤)، ومن ثم يصعب التغيير الدوري للبرامج المحددة سلفاً دون الرجوع للجنة قطاع الدراسات العليا وفقاً للتغيرات المستقبلية، الأمر الذي يتطلب العديد من الإجراءات طويلة المدى، كما حددت الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٣/٢٠٣٠ أهم نقاط ضعف الكلية في افتقار برامج الكلية للقدرة على المنافسة والابتكار، وضعف قدرتها التنافسية مع الكليات المناظرة ومع البرامج الجديدة في الجامعات الأهلية والخاصة، وضعف آلية التقويم الأكاديمي للبرامج والاستفادة من نتائجه (وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٣، ٦٠-٦٨)، ويتفق ذلك مع دراسة (محمود؛ وأبو راضي، ٢٠١٤، ٣٧٠) التي أشارت إلى ضعف الاستفادة من عملية التغذية الراجعة كخطوة أساسية لعمليات التقويم والتطوير بالكلية.

وقد جاءت العبارة (١٠) "تضع الكلية خطة تسويقية ابتكارية متكاملة لتسويق برامجها من خلال المعارض، والمراكز الثقافية، والسفارات، والمواقع الإلكترونية وغيرها" في المرتبة الأخيرة بمستويات تحقق ضعيفة، بمتوسط (١.٢١) وقد يرجع ذلك إلى افتقار الكلية للاعتماد على مدخل التسويق الابتكاري لبرامجها وفق خطة محددة ومعتمدة، حيث يتم اقتصر الكلية في تسويق برامجها على موقعها الرسمي على فيس بوك، إضافة إلى الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس في التسويق لبرامج القسم الذي ينتمون إليه دون الأقسام الأخرى، لجذب المزيد من الطلاب للدراسة بأقسامهم، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد، ٢٠٢١، ٣٣٥) من ضعف أنشطة الترويج والدعاية لبرامج الدراسات العليا التربوية من خلال الإعلانات الدعائية في وسائل الإعلام الإلكترونية والندوات التعريفية ببرامجها. وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام بتخطيط العمليات التسويقية من أجل جذب عملاء جدد،

والامتداد لأبعد من الطلب الحالي للعملاء المتوقعين، حيث تؤكد دراسة (خريف، وآخرين، ٢٠٠٩، ٣٢٦) أهمية تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية، المعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهن جودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق، واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

**وبناءً على التحليل السابق لعبارات البعد الرابع (الابتكار) فقد تنوعت مستويات تحقق العبارات ما بين متوسطة وضعيفة، وجاءت عبارة واحدة بمستوى تحقق كبير، الأمر الذي يؤكد ضعف جهود الكلية في ابتكار بعض العناصر الداخلية والخارجية المبتكرة التي لا مثل لها في المحيط، والمحفة لمسارات جديدة لتعزيز القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا، وابتكار محيط تنافسي مدعم بعناصر جديدة للتفوق الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة (الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥٢) من ضرورة البحث عن مساحات لم تصل إليها المنافسة، عن طريق تبني صيغ مبتكرة تخرجها من دائرة التنافس على ما هو موجود، إلى إيجاد آليات تعزز تفوقها على نظرائها من مقدمي الأنشطة والخدمات المماثلة. وكذلك دراسة (عثمان، ٢٠٢٢، ٣٧٠) التي أكدت أهمية ابتكار القيمة من خلال الابتكار في البرامج ومسمياتها ومحتوياتها؛ لتتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل والمتغيرات المتسارعة، مما يجعل الجامعة تحقق التمايز والتأثير المطلوب، لتكون فوق مستوى المنافسة، وبما يحقق زيادة الموارد الذاتية للمؤسسة الجامعية، كما يتطلب التوجه للبرامج الجديدة والبيئية واستحداث تخصصات عامة وفرعية من أجل توفير منتج تعليمي وبحثي وخدمي متفرد يحقق التمايز.**

### **المحور الخامس: آليات تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بينها.**

من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتضح الحاجة الماسة لمواجهة أوجه القصور، وإعادة النظر في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتفعيلها في بناء القوة الأكاديمية، سواء من خلال تعزيز نقاط القوة الأكاديمية القائمة أو بناء نقاط جديدة تضاف إلى حصيلة القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا، ولا يتوقف الأمر عند وضع آليات للتفعيل، بل يجب الأخذ في الاعتبار الاعتناء بدعم مقومات النجاح ومؤشراته، وكذلك الوقوف على معوقات تطبيقها تجنباً لها.

أولاً: آليات تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا. تأسيساً على كل ما سبق، فإنه يجب استمرار السعي، مع الإيمان بأن إحراز أي تقدم في سياق القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا مع تطبيق أبعاد استراتيجية (BOS) يستدعي وضع تصور شامل، يستوفي كل الجهود الساعية لذلك، من خلال منحى أفقي يستهدف التوجه نحو أصحاب المصلحة والشركاء؛ بغرض تأمين الدعم المادي وضمان استدامته، ومنحى عمودي يتجه نحو تطوير خدمات تعليمية أكثر فاعلية وأقل تكلفة من شأنها فتح آفاق مستقبلية جديدة، وذلك من خلال آليات مدروسة يمكن اقتراحها والسعي لتطبيقها عملياً، من خلال الأبعاد الرباعية للاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

#### ١- آليات بناء القوة الأكاديمية من خلال بعد الاستبعاد:

- التخلي عن العمل التقليدي والأنشطة المستهلكة التي تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية لتلك المؤسسات.
- إزالة الحواجز الثقافية والمعرفية التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البحوث البيئية الإبداعية.
- حذف المسارات غير المواكبة لجميع التغيرات المحلية والمجتمعية المتسارعة، حسب مسارات استراتيجية المحيط الأزرق، وبشكل يخدم توجهات المجتمع والتوجه الاستراتيجي للكلية، ويخدم المستفيدين.
- استبعاد الأساليب التقليدية المعتمدة على النقل والتقليد، وإفساح المجال واسعاً للأفكار المتولدة بالنقاش العلمي المسئول، ومتابعة نموها بالتقييم المستمر، ومنح الفرصة للإبداع لا تقليد المنافسين.
- استبعاد العمليات التسويقية غير المجدية، وبناء العمليات الجديدة القائمة على البراعة التسويقية وعلى الاستكشاف والاستثمار في الفرص، والكفاءات والقدرات، حاضراً ومستقبلاً.
- مراجعة مستمرة تستهدف إقصاء البرامج الأكاديمية والمقررات ضعيفة التأثير، والتي لا تتوافق مع المستجدات المعاصرة، خاصة التعليمية والتربوية.

- مرونة استراتيجية تسمح بإلغاء بعض الأهداف والغايات النمطية التي تعوق مسارات القوة الأكاديمية، مع التدقيق الداخلي لإزالة العوائق أمام العمليات والأنشطة التي تعوق إضافة أو ابتكار قيمة لها.
- استبعاد السياسات واللوائح الجامدة؛ لتعزيز القدرة على الابتكار العلمي والتكنولوجي.

### ٢- آليات بناء القوة الأكاديمية من خلال بعد التقليل:

- التركيز الاستراتيجي في ضوء رؤية شاملة لموارد المؤسسة ومقدراتها المتاحة داخل بيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة توظيف هذه الموارد والمقدرات بشكل يؤدي إلى بناء قوة أكاديمية حقيقية .
- الإدارة المتميزة للوقت، لا سيما عند استثمار ومحاولة الاستفادة من الموارد والكفاءات في الوقت الملائم وبسرعة تفوق سرعة منافسيها، وهو ما يتطلب خفض الإجراءات المركزية الروتينية.
- تقليل المدى الزمني الكلي للبرامج دون الإخلال بمقاييس الدقة والكفاءة، مع التحلي بالانضباط الذاتي وإدارة الجداول الزمنية.
- منع التشتت في الغايات بالتركيز على الاحتياجات، والتوقعات، والتصورات، ومستوى رضا المستفيدين كمدخلات أساسية لتطوير البرامج والخدمات والعمليات.
- مواجهة الهدر البشري، فالقوة الأكاديمية تعني تحقيق درجة عالية من النضج في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية دون إهدار.
- تقليل نسب الهدر المالي والإنفاق، من خلال توجيه الموارد المالية للعمليات الضرورية المستحقة وابتكار أنظمة جديدة للتمويل.
- تقليل عوامل التشتت من خلال تحديد وتوثيق دقيق لنقاط القوة الخاصة بالمنظمة، وتحديد أولويات التحسين والمجالات التي يحتمل أن تحتاج إلى فرص للتطوير، والتركيز عليها وتقليل عوامل التشتت.
- التوجه الجاد نحو تقليل نقاط الضعف عبر الفحص الذاتي للخصائص الداخلية للبرامج الأكاديمية، واختزال بعض عوامل الضعف الأكاديمي من خلال التحليل البيئي المتواصل.

- تخفيض الرسوم الدراسية المقررة بشكل مدروس يرفع معدلات الانتساب، ويراعي البعد الاجتماعي، شريطة الحفاظ على الكفاءة المتوقعة للخدمات والأنشطة.

### ٣- آليات بناء القوة الأكاديمية من خلال بعد الزيادة:

- تأسيس بنية تحتية رقمية قوية تسمح بتكامل وترابط موارد المؤسسة من خلال إعادة بناء مجموعة من الإجراءات التكاملية.
- التوسع في برامج الدراسات العليا متعددة التخصصات والمشاريع البحثية والريادية الناتجة عنها، والتي تلبي الاحتياجات المجتمعية.
- دعم جميع البرامج بمواصفات تعليمية ذات جودة عالية وخدمات فريدة تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.
- بناء نظام متطور لتأكيد وضمان جودة برامج الدراسات العليا وتفعيله بكل مستوياته، وتوجيه الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله وفق هذا النظام.
- توسيع الشراكة الفاعلة لتحقيق الجودة والتنافسية للمخرجات التعليمية والبحثية، وزيادة القدرة الإنتاجية والابتكار والإبداع في نوعيتها، وهي هنا المنتج المعرفي.
- توجيه مزيد من الموارد المادية والجهود نحو دعم قوة برامجها واختصاصاتها الأكاديمية، وهو ما يتطلب الوصول إلى درجة عالية من النضج في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية دون إهدار.
- دعم وتعزيز الجاذبية الدعائية للبرامج، وتكثيف المتابعة المستمرة للطلاب الاجتماعي وتطلعات العملاء، ورصد لنقاط القوة الأكاديمية للمنافسين.
- استحداث برامج جديدة متفردة متكاملة ومتعددة التخصصات، مع زيادة سبل التواصل المجتمعي لتوسيع فرص المشاركة والدعم الخارجي اللازم لتطوير البرامج الحالية والمستحدثة.
- استقطاب الكوادر البشرية الأكاديمية المتميزة والمحترفة أكاديمياً، وتقديم الحوافز المجدية مادياً ومعنوياً.

### ٤- آليات بناء القوة الأكاديمية من خلال بعد الابتكار:

- عقد شراكات وتحالفات استراتيجية ذكية مع مؤسسات أخرى، تؤسس لمنح طلابية أو مزايا تنافسية تعليمية أو وظيفية مبتكرة.

- وضع برامج أكاديمية غير مسبوقة، واتباع طرق ابتكارية لجذب المستفيدين للالتحاق بها من خلال التسويق المتميز لها، وتعزيز الابتكار كممارسة في التخطيط والإدارة والتنفيذ والتفويج؛ بهدف تحقيق ميزة تنافسية.
  - إعادة التفكير في القيم والخدمات الجديدة التي لم يقدمها المنافسون، والحرص على تقديمها بشكل متفرد، لكي تصبح مؤسسة مبتكرة للقيمة، وليست مطورة لها فقط.
  - ضرورة إدراك كلية التربية جامعة بينها إدارة وأعضاء هيئة تدريس وعاملين، أهمية استراتيجية المحيط الأزرق ودورها كمنهج استراتيجي معاصر يمكن تبنينه لزيادة قوتها الأكاديمية.
  - وضع خريطة بحثية تتسم بالمرونة، وترتبط بمشكلات التنمية للبيئة المحيطة، كما ترتبط باستراتيجية قومية لدعم الإبداع والابتكار، مع وجود أولوية للأبحاث التربوية ذات المردود التنموي.
  - التركيز على بحوث التطوير والابتكار ليظل سر بقاء المؤسسة كامناً في قدرتها على التكيف مع معطيات البيئة والاستجابة لمتغيراتها
  - تطوير أساليب الترويج والتسويق الابتكاري من خلال تحليل البيئة السوقية وتأثيراتها وابتكار عناصر جديدة في ضوء ذلك .
  - استحداث هياكل تنظيمية جديدة تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  - إصلاح الآليات المؤسسية القائمة لتعزيز القدرة على الابتكار الإداري والعلمي والتكنولوجي واستحداث آليات جديدة كالحاضنات، ومراكز التميز، ورعاية الموهوبين وتوفير معايير واجراءات واضحة لأعمالها.
- ثانياً : مقومات نجاح استراتيجية المحيط الأزرق في بناء وتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا :**
- الرصد أو اليقظة الإستراتيجية لمسايرة المستجدات والاستفادة منها بشكل مثالي باغتنام الفرص، وفي الوقت ذاته مجابهة التحديات والأخطار المحدقة، في محيطها العلمي والتكنولوجي.
  - تنمية وعي الأفراد داخل المؤسسة التعليمية بالرؤية، والرسالة الخاصة بها، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك التطلعات المستقبلية الخاصة بها.

- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ووضع الخطط والتوجهات التي يتم ترجمتها إلى أغراض واضحة يمكن تحقيقها، من خلال برامج محددة لضمان كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وفاعلية العمليات.
- الانطلاق من رؤية استراتيجية وثقافة وإدارة داعمة للتغيير، وقدرة على وضع معايير للقوة الأكاديمية وترجمة تلك المعايير إلى مؤشرات ودلالات واضحة بالتعاون مع جميع المستفيدين.
- وجود قيادة فعالة قادرة على إدارة عملية التميز، وتبني خطى الابتكار ودفعها إلى الأمام، وفرض عمليات الحوكمة على جميع المستويات، مع وجود آلية للتغذية الراجعة وعمليات المراجعة المستمرة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بكونه أكبر مصدر من مصادر قوة المؤسسة، وعليه يجب العمل الجاد نحو تخطيط قوة العمل الأكاديمي والاهتمام بتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالاستناد إلى عناصر القوة الأكاديمية.
- تيسير عملية تدفق المعلومات من خلال توفير الكلية بيانات كاملة حول جميع مواردها وأعمالها الضرورية وغير الضرورية، مما ييسر اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأبعاد: الزيادة والاستبعاد والتقليص والابتكار.
- إصلاح الآليات المؤسسية القائمة لتعزيز القدرة على الابتكار الإداري والعلمي والتكنولوجي، واستحداث آليات جديدة كالحاضنات ومراكز التميز وتوفير معايير وإجراءات واضحة لأعمالها.
- تنمية الابتكار والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات التي تواجه منظومة الدراسات العليا بالكلية.
- بذل الجهود لتعميق الإصلاح الشامل، وتحسين نظام الحوكمة، والاستخدام الجيد لنقاط القوة في بناء نقاط جديدة تسهم في مجابهة المخاطر والاستجابة للتحديات.
- الإحاطة والفهم الصحيح من قبل القائمين على برامج الدراسات العليا، لمفهوم القوة الأكاديمية وأهمية استراتيجية المحيط الأزرق وغيرها من استراتيجيات ابتكار القيمة في تعزيزه.
- إعداد بناء استراتيجي جديد للمؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسة ورؤاها المستقبلية، ويؤسس على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

- تبني برامج تدريبية مكثفة وملائمة تهدف إلى رفع مستويات الوعي بأهمية الاستراتيجية في بناء محيط تنافسي جديد يسهم في تحقيق البقاء والتميز، وكذلك تنمية القدرة على تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أفضل أداء تنافسي.
- إجراء تقييمات مستمرة للمخاطر المحيطة والاستمرار مراقبة التغيرات والبحث في المعلومات والتحديات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الأنشطة والخدمات.
- تطوير منظومة الذكاء الاستراتيجي من خلال رؤية مستقبلية شمولية، تستهدف ابتكار نقاط تميز جديدة وبناء أسواق خالية من المنافسة والانفتاح على التجارب الجديدة.
- اتباع فنيات التخطيط المالي لدعم القدرة على تنمية الموارد الذاتية وتحمل التكاليف وتوفير موارد إضافية جديدة.
- ابتكار نظم تقويم دائمة ومستمرة لعناصر القوة الأكاديمية، فالتقويم هو نقطة البداية في بناء وتطوير البرامج الأكاديمية والإنتاج الأكاديمي في الجامعة.
- رسم خريطة نقاط القوة من خلال ضرورة وضع معايير واضحة لقوة البرامج التربوية بالدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها، ومتابعة تخطيط وتوفير المصادر اللازمة لتطبيق تلك المعايير على البرامج المختلفة.
- ضرورة البدء بإجراء تقييم شامل لجميع البرامج الأكاديمية بكلية التربية لتحديد جوانب القوة والتفرد فيها، وكذلك نقاط الضعف والنمطية بها؛ لتلافيها وصولاً إلى عناصر وسمات داخلية مبتكرة.
- عدم تركيز الكلية على المستفيدين والعملاء الحاليين أو المتوقعين من خدماتها فقط، بل يجب أن يكون تركيزها على جميع الخدمات التي قد يحتاجها المستفيدون المحتملون أو المستهدفون.
- تخطيط العمليات التسويقية وفقاً لمرجعية متجددة لفهم الأسواق، واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء وغايات المؤسسة.

### ثالثاً : معوقات نجاح استراتيجية المحيط الأزرق في بناء القوة الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا :

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي ومستوى القوة القائم، دون طموح لبناء مستويات قوة جديدة أو تعزيز المستويات الحالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة للتطوير، وعدم القدرة على اختزال بعض عناصر الإنفاق؛ خوفاً من تأثير ذلك على الكفاءة والجودة.
- التكنولوجيا وضعف فرص التطوير التكنولوجي أو تطوير البنية التكنولوجية في تحسين كفاءة البرامج والخدمات الرقمية ذات الصلة.
- الاستمرار في تطوير البرامج مع غياب التوجه بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسة، إذ لا بد أن يشمل ذلك رضا العميل، ورفع مكانة المؤسسة وتحسين سمعتها، وتحقيق رفاهية المجتمع.
- ضعف الاتصالات التسويقية المتكاملة وضعف الوسائل الدعائية المستخدمة في التسويق والاستقطاب الإلكتروني لعملاء جدد.
- ضعف القدرة التسويقية للخدمات والفشل في إيجاد أسواق عمل لا جدال فيها ورسم مسارات الوصول إليه، خاصة مع الفهم غير الجيد لمفهوم التسويق في المؤسسة الجامعية من قبل بعض القائمين على إدارة البرامج والوحدات، بل المؤسسة ككل.
- وجود بعض العقبات التنظيمية كالفهم غير الجيد وغير الواعي من قبل القائمين على إدارة البرامج لفاعلية تطبيق الاستراتيجية، وضعف الدافع، والعقبات المتعلقة بالسياسات.
- البطء في استجابة الكلية لمطالب التغيير والتطوير والتحسين المستمر، وهو ما يضعف قدرة برامج الدراسات العليا بها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية.
- عدم وجود نهج علمي محدد في تطوير البرامج، بل تتم وفقاً لوجهة نظر كل قسم أكاديمي دون نظرة كلية تكاملية، وهو ما سيحدث فجوة بين الوسائل والأهداف وتضارب في الاختصاصات والمهام، وغير ذلك من مشكلات تعوق التطوير.
- عدم تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق الأبعاد الإستراتيجية الأربعة، وعدم ملاءمة بيئة العمل، وعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والآليات المناسبة للتطبيق، مع الفشل في إيجاد وتنفيذ طرائق عمل مبتكرة تحقق نتائج مستقبلية أفضل من المنافسين.
- ضعف المقومات التخطيطية التي تعلي من قدرة المؤسسة الأكاديمية على استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وكذلك من قدرتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها.

- البيروقراطية التي ترفض التغيير، ولا تبالي بأهمية التطوير أو التنافس أو أهمية ابتكار القيمة لتحسين الوضع المؤسسي الحالي ودعم مكانتها مقارنة بالمنافسين.
- الافتقار لوجود خطة عمل واضحة أو دراسة علمية مفصلة للاحتياجات الفعلية للمجتمع، أو حتى لصورة مبدئية لحجم ومكانة المنافسين.
- غياب الرؤية المستقبلية لمواجهة الفجوات المتوقعة في البرامج، سواء في مرحلة الأداء الحالي أو المستقبلي، وكذلك عدم القدرة على المعالجة أو تحديد كيفية النمو في المستقبل.

### خاتمة:

تتبع القوة الأكاديمية للمؤسسات الجامعية من تنوع الموارد وترباطها، وقوة برامجها وتخصصاتها الأكاديمية القادرة على تفجير المواهب والقدرات الكامنة، وتلبية احتياجات فردية ومهنية ومجتمعية بصورة منفردة ومبتكرة وغير نمطية، وخاصة عندما يتعلق ذلك ببرامج الدراسات العليا، حيث تكمن قوة برامج الدراسات العليا التربوية في مواكبتها للتغيرات العالمية، وفي قدرتها على تلبية الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمجتمع، وفي إمكانية الاستفادة منها بقدر ما يخدم سياستها في التعليم، والبحث العلمي، والتدريب والتنمية المهنية، وبما ينعكس إيجابياً على جميع المستفيدين، كما تكمن قوتها في قدرتها على التنافس والبقاء في وسط تنافسي حاد، باقتحام عناصر تنافسية لم يسبق لها آخرون، وعلى المؤسسات الجامعية ومنها كلية التربية أن تسعى جاهدة من خلال مداخل غير تقليدية، وبلانتهاج فلسفات ثورية؛ لمواجهة مشكلات وتحديات عدة تعوق بناء قوتها الأكاديمية وتحد من قدرتها التنافسية، وتعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد أهم الاستراتيجيات المبتكرة التي تأكدت أهميتها في تقديم أدوات تحليلية، وإجراءات عمل تطبيقية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء التي تحقق للدراسات العليا وبرامجها قفزات ملحوظة في بناء عناصر قوتها من خلال مزيد من ابتكار القيمة المؤهل لتأسيسها.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. أبو راضي، سحر محمد؛ ومحمد، سمر مصطفى (٢٠٢٣): استراتيجية مقترحة لتطوير كلية التربية جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ج (١).
٢. أبو عميرة، محبات (٢٠٢١): نحو رؤية مستقبلية لتطوير برامج كليات التربية، المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، ع(٢).
٣. أحمد، ممدوح مسعد (٢٠٠٥): استثمار برامج الدراسات العليا التربوية في ظل تحديات العولمة "تصور مقترح"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
٤. أحمد، ناصر أحمد عثمان؛ وآخرون (٢٠٢٠): مشكلات الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بها، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسوان، ع (٣٥).
٥. أحمد، نعمات عبد الناصر (٢٠١٤): دراسة مقارنة بين نظامي الساعات المعتمدة والنقاط المعتمدة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣٠)، ع(٣).
٦. أحمد، وليد سعد أحمد سيد؛ والنجار، راضى محمد إبراهيم (٢٠٢٣): متطلبات تسويق البحوث العلمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج(١٧)، ع (٤).
٧. أوزى، أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٥): المناهج الفعالة ودور المدرس في تحقيق التميز والإبداع في التعليم العالي، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي"، المنعقد في الفترة من ٧-٨ ديسمبر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تعز.

٨. بارشيد، عبد الله محمد (٢٠١٢): السمات القيادية المستتبطة من قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبأ ، وتطبيقاتها في القيادة التعليمية، المؤتمر الدولي حول "موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي، الفترة من ٢٨-٣٠ مايو / آيار، لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن
٩. الباز، محمد (٢٠١٩): المحيط الأزرق.. كيف تخلق أسواقاً بدون منافس؟ ، دار فصله للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٠. البحيسي، عبد المعطى محمود (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
١١. بغورة، صبحة (٢٠٢٢) : الثقافة واجادة صناعة قرارات التنمية، عندما يكون نجاح الاقتصاد انعكاساً لقوة الإدارة، (إي - كتب) للنشر e-Kutub LTD ، لندن .
١٢. بكر، إسماعيل عبد الحكم (٢٠١٢): المعلوماتية قوة اقتصادية "النمو.. التغيير.. التكنولوجيا"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٣. البكري، فؤادة (٢٠١٤): العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، دار الكتب، القاهرة.
١٤. بلالي، أحمد (٢٠٢٣): استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، مج (٩)، ع (٢).
١٥. بومايلة، سعاد؛ وبوبكر، فارس (٢٠٠٣): أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمانجمنت، منشورات جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، ع (٣)، ج (١).
١٦. الثبتي، محمد بن عثمان (٢٠٢٠): استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ع (١٨٧)، ج (٣).

١٧. جابر، جابر عبد الحميد؛ وكاظم، أحمد خيرى (٢٠١٢): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط (٥)، دار النهضة العربية ، القاهرة.
١٨. جامعة بنها (٢٠٢٠/٢٠٢١): النشرة الإحصائية للعام الجامعي، مركز المعلومات والتوثيق بجامعة بنها.
١٩. \_\_\_\_\_ (٢٠٢١/٢٠٢٢): النشرة الإحصائية للعام الجامعي، مركز المعلومات والتوثيق بجامعة بنها.
٢٠. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٢/٢٠٢٣): النشرة الإحصائية للعام الجامعي، مركز المعلومات والتوثيق بجامعة بنها.
٢١. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٢/٢٠٢٣): دليل الطالب لتسجيل مقررات الدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة بكلية التربية، إدارة الدراسات العليا، كلية التربية جامعة بنها.
٢٢. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٣): الخطة البحثية لجامعة بنها ٢٠٢٣ - ٢٠٣٠، قطاع الدراسات العليا والبحوث.
٢٣. الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٧): الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم (٢٠٢١): دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة" نموذج مقترح لآلية التطبيق، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مج (٤١)، ع (٣).
٢٥. حسنين، رجب عبد الحميد (٢٠٢٢): المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع.
٢٦. حسين، دنيا فاروق؛ وشاكر، سكيمة عمر (٢٠٢٢): العلاقة التلازمية بين استراتيجية المحيط الأزرق والديمومة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة آسيا

- للاتصالات المتنقلة في العراق محافظة الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مج (١٨)، ع (٥٩) .
٢٧. حمد، محمد مصطفى (٢٠٢٠): تصور مقترح لتنفيذ دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط " دراسة حالة"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج ، مج(٧٦)، ع(٧٦) .
٢٨. الحناوي، أسماء أحمد حامد أحمد؛ وسليمان، هناء إبراهيم سليمان (٢٠٢٢): تصور مقترح لدعم جودة البحث التربوي بكليات التربية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج (٣٧)، ع (٨٢)، ج (٢) .
٢٩. الحوراني، يوسف موسى (٢٠١٧): مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
٣٠. حياصات، إياد بشير وآخرون (٢٠٠٩): محددات الأداء الأكاديمي لطلاب جامعة جنوب الأردن، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع (١٤٣)، ج (٢) .
٣١. خريف، نادية وآخرون (٢٠٠٩): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مج (١٣)، ع (٣٧) يناير - أبريل.
٣٢. الدماطي، حنان السيد أحمد (٢٠٢٢): أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق" دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع(٢) .
٣٣. الدمنهوري، زهير بن عبد الله (٢٠٠٧): توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر العربي الأول" الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، المنعقد في الفترة من ٩-١٣ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط.

٣٤. ديكسون، روبرت (٢٠١٠): ترتيب أولويات البرامج والخدمات الأكاديمية: إعادة توزيع الموارد لتحقيق التوازن الاستراتيجي، ترجمة: سعيد محمد الأسعد، مكتبة العبيكان ، وزارة التعليم العالي ، الرياض.
٣٥. الزهراني، عبد الواحد (٢٠٢٢): الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجًا، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، مج (٩)، ع (٣).
٣٦. زيدان، سلمان (٢٠١٦): تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٣٧. سارة، مومني (٢٠١٨): أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، مؤسسة رفاد، مج (٤)، ع (٢) .
٣٨. سوليفان، جون (٢٠١٠): تخطيط قوة العمل "حتى تفوز بالموهب أبكر وتحفظ بها أكثر"، مجلة عالم الإبداع، ع (٦٠).
٣٩. شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٢): استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها: تصور مقترح، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، مج (١٨)، ع (١) .
٤٠. طالب، طالب غلوم (٢٠١٨): استراتيجيات تطوير إمكانيات القوة الناعمة ماجستير، الإدارة العامة، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي.
٤١. طالب، علاء فرحان؛ والبناء زينب مكي محمود (٢٠١٢): استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٤٢. عبد الرحيم، سامح جميل (٢٠٠٤): تصور مقترح لتطوير الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنيا، المؤتمر العلمي السابع: تطوير كليات التربية: فلسفته — أهدافه — مداخله، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ أبريل، كلية التربية، جامعة المنيا.

٤٣. عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١): دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤٥)، ج (٤).
٤٤. عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢١): رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج (٢٢)، ع (٦).
٤٥. عبدالعزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٣): استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٣٧)، ج (١).
٤٦. 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، ع (٩٥)، ج (٢).
٤٧. عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢): ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج (٤٦)، ع (٢).
٤٨. العزام ، ميسم فوزي مطير (٢٠١٩): جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير هيئة الاعتماد، دار الكتاب الثقافي، عمان.
٤٩. العطوي، ركدة بنت عتيق شقيان (٢٠٢٠): إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجا، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٥٠. على، محمد خالد فرج وآخرون (٢٠١٥): استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس حول بعض مقترحات لتطوير الإشراف العلمي بكليات التربية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٦)، ع (١٠٤).

٥١. على، هيام عبدالرحيم أحمد (٢٠١٦): واقع نظام الساعات المعتمدة ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (٦٢).
٥٢. \_\_\_\_\_ (٢٠٢١): آليات مقترحة لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية" كلية التربية جامعة الإسكندرية نموذجًا"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مج (١٤)، ع (١).
٥٣. عوينان، سمية، بولصنام، محمد (٢٠٢٢): دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- المدينة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت، الملحق الجامعية، مج (٥)، ع (١).
٥٤. العيداني، إلياس؛ وآخرون (٢٠١٩): دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة ٢، مج (١٣)، ع (٣).
٥٥. فلاق، محمد (٢٠١٦): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٥٦. فهيم، عمرو سعيد (٢٠٢٣): استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط "دراسة استكشافية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج (٥)، ع (١٥).
٥٧. قاسي، سليمة (٢٠٢١): المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الجامعية على ضوء استجابة البرامج الأكاديمية لمتطلبات المجتمع المحلي، مجلة التمكين الاجتماعي، مج (٣)، ع (١).
٥٨. كلية التربية (٢٠٢٠): اللائحة الداخلية للدراسات العليا، كلية التربية- جامعة بينها وفقاً للساعات المعتمدة.

٥٩. كلية التربية (٢٠٢٣): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية ٢٠٢٣-٢٠٣٠، كلية التربية، جامعة بينها.
٦٠. كلية التربية (٢٠٢٣): جامعة بينها،  
<http://fedu.bu.edu.eg/index.php/library-services>
٦١. كول، جوناثان (٢٠١٦): جامعات عظيمة قصة تفوق الجامعات الأكاديمية، ترجمة: ناصر الحجيلان، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
٦٢. كيم، و.تشان؛ وماوبرغن، رينيه (٢٠٠٦) : استراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة: جانبوت حافظ ، دار الفكر، دمشق.
٦٣. ليلة، على (٢٠١٥): النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع "قضايا التحديث والتنمية المستدامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
٦٤. مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (٢٠١٩): البحوث البيئية: تجارب وخبرات - رؤى وآفاق، مجلة جامعة عين شمس، المؤتمر الدولي السنوي الثالث لقطاع الدراسات العليا والبحوث: البحوث التكاملية طريق التنمية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج (١).
٦٥. محمد، حنان أحمد الروبي (٢٠١٩): تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق " دراسة آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (١٩)، ع (١).
٦٦. محمد، سحر محمد أبو راضي (٢٠٢١): متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٣٦)، ع (٤) ديسمبر.
٦٧. محمود، ولاء عبدالله محمود؛ وأبو راضي، سحر محمد (٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نموذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، ع (٥٦).

٦٨. محيريق، مبروكة عمر (٢٠١٦): التعليم العالي: مساءلة الواقع وطموحات المستقبل، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٦٩. مصطفى، محمد كمال (٢٠١٧): الإدارة: دروس مستفادة وحوارات مفيدة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة
٧٠. \_\_\_\_\_ (٢٠١٥): موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية مع نموذج استرشادي لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة
٧١. \_\_\_\_\_ (٢٠١٦): شفرة التقدم "رؤية إدارية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة.
٧٢. \_\_\_\_\_ (٢٠١٩): ٣٦٥ نصيحة إدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة.
٧٣. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٠): من دروس الإدارة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة.
٧٤. معاطي، جمال فاروق محمد (٢٠٢٠): استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات، ع (٤)، أبريل.
٧٥. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٢): متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٥٧)، أكتوبر.
٧٦. موقع جامعة بنها (٢٠٢٣): <https://bu.edu.eg/portal/index.php?act=300>
٧٧. النجدي، رنده الشيخ؛ والعوضي، رأفت محمد (٢٠١٣): واقع توافر معايير التنافسية العالمية في برامج الدراسات العليا بجامعات محافظات غزة من وجهة نظر الخريجين، أعمال مؤتمر "الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير" في الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧٨. النوفل، سلطان أحمد؛ والنجاوي، مزاحم رياض (٢٠١٩): القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
٧٩. هاجرة، غانم (٢٠١٨): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر
٨٠. هيكل، هناء محمد محمدي؛ ومحمود، وفاء عبد الفتاح (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير جودة الخدمات الأكاديمية للدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية "من مدخل نظمي"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ع (١٢٥).
٨١. وحدة التخطيط الاستراتيجي (٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة بنها ٢٠١٧/٢٠٢٢، كلية التربية، جامعة بنها.
٨٢. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٣): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة بنها ٢٠٢٣/٢٠٣٠، كلية التربية، جامعة بنها.
٨٣. وحدة تكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٢): تقرير إنجاز وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية خلال العام ٢٠٢١/٢٠٢٢، كلية التربية، جامعة بنها.
٨٤. وحدة ضمان الجودة (٢٠١٨): التوصيف الوظيفي لقيادات الكلية وإدارتها، كلية التربية، جامعة بنها.
٨٥. ورغن، جون. ف (٢٠٠٦): الأقسام الفاعلة: بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، ترجمة: تائر ديب، مراجعة: عبد اللطيف يوسف جابر، العبيكان، الرياض.
٨٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٤): الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠١٤ - ٢٠١٨، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٨٧. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، جمهورية مصر العربية.
٨٨. وزارة التعليم العالي (٢٠٢٢): دليل الأبنية والمنشآت للمؤسسة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كلية التربية، جامعة بينها.
٨٩. يسري، حمرة (٢٠٢٢): أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة "دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر. مج (١٨)، ع (٣٠).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

90. Alam,S. & Islam, M.T(2017) :Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, IOSR Journal of Business and Management, Vol.(19),No.(1) .
91. Alkin, M. C& et al. (1992): Encyclopedia of educational research, sixth edition, vol. (2), Macmillan publishing company, New York.
92. Borgianni, Y& et al. (2012): Investigating the Patterns of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy, International Journal of Innovation Science,Vol.(4), No.(3) .
93. Bourletidis, D. (2014): The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region, Procedia, Social and Behavioural Sciences, Vol. (148).
94. Baganova, K., & Luskova, M (2015) Innovation of Educational Content and Study Materials with Respect to Knowledge Society Needs and Labour Market at the University of Zilina, Faculty of Special Engineering. Procedia –Social and Behavioral Sciences, Vol (174).
95. Burkhart-Kriesel, C. A (2006): Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy, Institute of Agriculture & Natural Resources, Department of Agricultural Economics, University of Nebraska-Lincoln.

96. Eskandari, M. J& et al. (2015): Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol. (5), No. (1).
97. Jha, J.(2012): Summary of the famous book Blue Ocean Strategy by W. Chan Kim & Renee Mauborgne, Macat library, London.
98. Kim, W. & Mauborgne, R. (2005-B): Value innovation: a leap into the blue ocean, Journal of Business Strategy, Vol. (26), NO. (4).
99. Kim, W. & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean leadership. Harvard Business Review, Vol. (92), No. (5).
100. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005-A): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, U.S.A.
101. Nicolas, G. (2011): The Evolution of Strategic Thinking and practices: Blue Ocean Strategy, Master's program in Leadership and Management in International Context, Linnaeus university.
102. PAN, Maoyuan (2016): Selected Academic Papers of Pan Maoyuan on Higher Education, Koninklijke Brill NV, Leiden, the Netherlands
103. Papazov, E.& Mihaylova, L. (2016): Using Key "Blue Ocean" Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry, Economics and Business, Riga technical University, vol (29), issue (1), August.
104. Ruben, B.D. (2007): Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities, National Association of College & University Business Officers (NACUBO), Washington.
105. The Mindset Warrior (2018): Summary Guide: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant: By W. Chan Kim & Renee Maurborgne, "Key concepts, main lessons & theories" ,The Mindset Warrior.
106. Wendler, C & et al (2010): The Path Forward - The Future of Graduate Education in the United States, report from the Commission on the Future of Graduate Education in the United States, council of graduate schools and educational testing service, Princeton.