



متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (تصور مقترح)

اعداد

د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف

مدرس أصول التربية تخصص الإدارة التربوية
بقسم العلوم التربوية والنفسية
كلية التربية النوعية – جامعة المنصورة

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (تصور مقترح)

المستخلص:

هدف البحث إلى عرض الإطار الفكري الحاكم لاستراتيجية المحيط الأزرق، وتحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ودراسة واقع تطبيق أبعاد هذه الاستراتيجية في مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، كما سعى البحث إلى تحديد دور هذه الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمركز، ومعرفة المعوقات التي تحد من فعاليتها، وتحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية للمركز في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه وتمثلت أدوات البحث في إستانتين طبقت إحداهما على عينة من منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة وبلغ عددهم (57) فرداً، وطُبقت الأخرى على عينة من المستفيدين من خدمات وبرامج المركز وبلغ عددهم (246) مستفيداً، وأظهرت نتائج البحث أن جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تُطبق بدرجة كبيرة في المركز، باستثناء بعد "الاستبعاد" الذي يُطبق بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يُسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمركز، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفوائد (91.51%)، ومع ذلك توصل البحث إلى وجود عدة معوقات تُعيق الاستفادة الكاملة من هذه الاستراتيجية، حيث بلغ وزنها النسبي (89.24%). كما أظهرت النتائج وجود اتفاق كبير بين منسوبي المركز (بنسبة 93.7%) على أهمية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمركز في إطار استراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة إلى ذلك لُوحظ أن جميع أبعاد الميزة التنافسية تُطبق بدرجة كبيرة، باستثناء بعد "الجودة" الذي يُطبق بدرجة متوسطة، حيث بلغ وزنه النسبي (72.71%) من وجهة نظر المستفيدين، واختتم البحث بتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق.

الكلمات الرئيسية:

استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية - تطوير الأداء الجامعي - تسويق الخدمات الجامعية

Requirements for Achieving Competitive Advantage for the University Performance Development Center at Mansoura University in Light of the Blue Ocean Strategy (A Proposed Vision)

Abstract:

The research aims to present the conceptual framework governing the Blue Ocean Strategy, analyze the conceptual framework of competitive advantage, and examine the extent to which the dimensions of this strategy are applied at the University Performance Development Center at Mansoura University. The research also sought to identify the role of this strategy in achieving the center's competitive advantage, understand the obstacles that limit its effectiveness, and determine the necessary requirements to enhance the center's competitive advantage in light of the Blue Ocean Strategy. The research relied on the descriptive approach to achieve its objectives, utilizing two questionnaires as research tools. One questionnaire was administered to a sample of the center's staff, totaling (57) individuals, while the other was distributed to a sample of beneficiaries of the center's services and programs, totaling (246) beneficiaries.

The results of the research revealed that all dimensions of the Blue Ocean Strategy are applied to a great extent at the center, except for the "elimination" dimension, which is applied to a moderate extent. The findings also indicated that the implementation of this strategy significantly contributes to achieving the center's competitive advantage, with a relative weight of (91.51%) for these benefits. However, the research identified several obstacles that hinder the full utilization of this strategy, with a relative weight of (89.24%). Additionally, the results showed a high level of agreement among the center's staff (93.7%) on the importance of the requirements for achieving the center's competitive advantage within the framework of the Blue Ocean Strategy. Furthermore, it was observed that all dimensions of competitive advantage are applied to a great extent, except for the "quality" dimension, which is applied to a moderate extent, with a relative weight of (72.71)% from the beneficiaries' perspective. The research concluded by proposing a vision for achieving the competitive advantage of the University Performance Development Center at Mansoura University by leveraging the Blue Ocean Strategy.

Keywords:

Blue Ocean Strategy - Competitive Advantage - University Performance Development - University Service Marketing

مقدمة:

تعيش مؤسسات التعليم الجامعي في بيئة شديدة التنافسية تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين بشأن ما يخبئه المستقبل من فرص وتحديات ومخاطر. ويعتمد نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها الحالية والاستراتيجية على مدى قدرتها في التكيف مع التغيرات المتسارعة، والاستجابة لمتطلبات المستقبل وتوجهات السوق على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يتطلب منها: التخلي عن الاستراتيجيات التقليدية، وتبني استراتيجيات فعالة تعزز قدراتها التنافسية، والتحرك بالاتجاه الصحيح وبالسرية المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن للجامعات تحقيق هذه الميزة التنافسية باتباع استراتيجيات مبتكرة تخلق قيمة مضافة مثل استراتيجية "المحيط الأزرق"، وتصبح هذه الميزة دائمة إذا توفر شرطان أساسيان: الأول، ألا تكون هذه الاستراتيجية مطبقة من قبل الجامعات المنافسة حالياً أو في المستقبل؛ والثاني، ألا تتمكن الجامعات المنافسة الأخرى من محاكاة أو تحقيق نفس المزايا التي توفرها هذه الاستراتيجية. (رشاد و حباكة، 2017، 48)

وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق بمثابة دليل استرشادي للمؤسسات التعليمية في التخطيط للتطوير المستقبلي حيث تساعد في صياغة رؤيتها ورسالتها وقيمتها الجوهرية، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية، ووضع برامجها وخططها الإجرائية، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى ابتكار قيمة مضافة للخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، من خلال تحقيق التميز وتقليل التكاليف في الوقت ذاته (Hasan et al., 2017, pp.72-73)، وأشارت دراسة (Eva, 2019, p.52) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد نهجاً تسويقياً حديثاً يتعين على المؤسسات التعليمية تبنيها. وهذا يتطلب منها التخلي عن استراتيجيات التسويق التقليدية القائمة، وإعادة النظر في نقطة انطلاقها نحو تطوير رؤية واستراتيجية جديدة، كما أكدت دراسات أخرى، مثل (Hasan & others, 2017, p. 70) و (Dehkordi, Rezvani & Behravan, 2012, p. 478)، على أن هذه الاستراتيجية تسهم في تحسين أداء الجامعات وكفاءتها بشكل مستمر.

وبناءً على ما سبق عرضه تبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق كأحد مداخل الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وكمنهجية تسويقية مبتكرة تهدف إلى زيادة فرص النمو، وتجنب المنافسة المباشرة، وتعزيز القيم المبتكرة للجامعات وذلك من خلال فتح أسواق جديدة، وابتكار مصادر

تمويل غير تقليدية، وتقديم خدمات وبرامج ومنتجات متميزة، بالإضافة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين والمجتمع.

ولقد اهتمت الجامعات المصرية بتسويق خدماتها لتوفير مصادر متنوعة للتمويل الذاتي مما يسهم في تحسين أدائها. وقد ازدادت أهمية تسويق الخدمات الجامعية في ظل قلة المخصصات المالية الحكومية المخصصة للجامعات المصرية من جهة، والتنافسية الشديدة التي تواجهها الجامعات الحكومية في مصر، سواء من الجامعات الخاصة أو الأهلية أو الأجنبية، أو من المنافسة التي تشهدها من جانب المراكز المجتمعية الأخرى التي تقدم خدمات مماثلة للخدمات الجامعية المتنوعة وفي سبيل ذلك أنشأت الجامعات المصرية عددًا من الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص ومن بينها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس التي تُعد حجر الأساس في استمرارية الدعم التدريبي لأعضاء هيئة التدريس، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات محليًا وعالميًا، لذلك تتمثل فلسفة إنشاء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والقيادات الجامعية في استهداف جميع الفئات الجامعية؛ بهدف تطوير المنظومة التعليمية ككل، وليس اختزال مهامها والاقتصار على التدريب فقط. (غانم، 2021، ص271)

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمراكز المختصة بتطوير الأداء الجامعي، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات التي تعيق أداءها، ومن أبرزها: ضعف قدرتها التسويقية نتيجة القصور في الإعلان والترويج لبرامجها وخدماتها ومنتجاتها، وعدم وجود نظام معلوماتي متكامل يعكس احتياجات سوق الخدمات الجامعية، بالإضافة إلى ضعف خبرة أعضاء هيئة التدريس في فهم آليات ومتطلبات السوق (عبدالعال، 2017، ص 80-81)، كما أشارت دراسة (قرني وأبو سيف، 2014، ص13) إلى أن مستوى أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات المصرية لا يزال ضعيفًا؛ خاصة فيما يتعلق بتحقيق رضا المستفيدين عن البرامج التدريبية التي تقدمها هذه المراكز.

مشكلة البحث:

تؤكد رؤية مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على سعيه لتحقيق الريادة والتميز في تطوير الأداء الجامعي على المستويين المحلي والعالمي (دليل مركز تطوير الأداء

الجامعى بجامعة المنصورة، 2020، 4)، ومع ذلك لا يمكن إغفال وجود فجوة بين تطلعات المركز وواقعه الفعلي؛ مما حال دون تحقيق الميزة التنافسية التي تؤكد تميزه وتفوقه على منافسيه، فقد أشارت الخطة الاستراتيجية للمركز إلى أنه ما زال يعاني من عدة نقاط ضعف والتي قد تقوض قدرته على امتلاك ميزات تنافسية مستدامة ، ومن أبرز هذه النقاط:

- عدم وجود نظام للدعاية والتسويق لأنشطة المركز .
- قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
- نقص أعداد العاملين بالمركز وضعف مهاراتهم.
- ضعف ميزانية المركز مما يعيق خطط تحسين الأداء .
- تزايد حدة المنافسة المحلية بين مراكز تطوير الأداء بالجامعات المصرية. (الخطة الاستراتيجية لمركز تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة 2020-2022، 14)

الأمر الذى يفرض ضرورة تبني استراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية جديدة تمكن المركز من مواجهة مختلف التحديات ومواكبة التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار أساليب عمل جديدة ، مثل تقديم خدمات وبرامج متميزة ومتفرد تختلف عن تلك التى تقدمها الجهات المنافسة ، واستهداف أسواق جديدة لم يسبق للمستفيدين التعرف عليها، لذا يسعى البحث الحالى إلى استكشاف دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة ، والابتكار فى تحقيق ميزة تنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة . ومن هنا تتحدد مشكلة البحث الحالي فى السؤال الرئيسى التالي:

كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار الفكرى الحاكم لاستراتيجية المحيط الأزرق؟
2. ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؟
3. ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر منسوبي المركز؟

4. ما واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر المستفيدين من خدمات المركز؟
5. ما التصور المقترح للاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في وضع تصور مقترح لكيفية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة ، وتطلب ذلك تحديد مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يأتي:
1. تحديد الإطار الفكري الحاكم لاستراتيجية المحيط الأزرق والمبادئ التي تركز عليها.
 2. تقديم الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
 3. رصد وتحليل واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) بمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر العاملين فيه.
 4. التعرف على درجة تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر المستفيدين من خدماته.
 5. إبراز كيفية مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.

أهمية البحث:

1. يستمد البحث أهميته من حداثة مشكلته النسبية، والتي تتمحور حول استراتيجية المحيط الأزرق، التي أصبحت اليوم استراتيجية عالمية فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، وتأتي هذه الاستراتيجية كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية حيث تقوم على فكرة تجنب المنافسة المباشرة في بناء استراتيجياتها، والسعي إلى ابتكار القيمة من خلال الاعتماد على التفكير الإبداعي والابتكاري؛ لتحقيق التميز والبحث عن أفكار جديدة لم يقدمها المنافسون بعد بدلاً من الاكتفاء بالاستراتيجيات التقليدية التي تركز فقط على البقاء والاستمرارية.

2. أهمية الدور الحيوي لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، بالإضافة إلى كثرة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهه.
3. ندرة الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسة تناولت استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
4. قد يسهم التصور المقترح في مساعدة المسؤولين عن إدارة جامعة المنصورة ومركز تطوير الأداء الجامعي على كيفية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمركز، وهذا من شأنه أن يعزز دور المركز في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من جهة، وتوفير موارد ذاتية لجامعة المنصورة من جهة أخرى.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، الذي لم يقتصر على وصف الظاهرة فقط ، بل امتد ليشمل تحليل البيانات وتفسيرها ، لوضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق ، وذلك من خلال:

1. عرض الإطار الفكري الحاكم لاستراتيجية المحيط الأزرق.
2. التعرف على ماهية الميزة التنافسية.
3. دراسة واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
4. تحليل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية للمركز.
5. رصد أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

وتمثلت أدوات البحث في إستبانتين طُبقت إحداهما على عينة من منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وطُبقت الأخرى على عينة من المستفيدين من خدمات المركز.

مصطلحات البحث:

تتضمن مصطلحات البحث ما يلي:

- 1- استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، وتُعرف إجرائيًا على أنها: كافة الإجراءات التي يمكن أن يوظفها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة لتحسين عملياته التسويقية والكشف المبكر عن الفرص والابتكارات وكذلك المخاطر التي يمكن أن تواجهه والترويج لخدماته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 2- الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، وتُعرف إجرائيًا على أنها: نجاح مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في تحقيق مركز تنافسي أفضل مقارنة بالجهات المنافسة له نتيجة انتهاجه لاستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في النقاط التالية:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
2. **الحد البشري:** تمثل مجتمع البحث في منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، والمستفيدين من خدمات المركز.
3. **الحد الزمني:** طبقت أدوات البحث والتي تتمثل في إستبانتين طبقت إحداهما على عينة من منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وطُبقت الأخرى على عينة من المستفيدين من خدمات المركز في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022.

الدراسات السابقة:

سوف تعرض الباحثة الدراسات السابقة لمتغيرات البحث على محورين مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحداث.

أولاً: الدراسات الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق:

1. دراسة (القضاة وهاشم، 2018)، وعنوانها " أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية طبقت على شركات الاتصالات الأردنية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية

لشركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (100) إداري يعملون في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج والتي منها: أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الإلغاء، التخفيض، الابتكار، الزيادة) تُطبق بشكل كبير في هذه الشركات، كما تؤثر هذه الأبعاد بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخطي العقبات التي تعيق تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مع التأكيد على دور الإدارة العليا في تفعيل هذه الاستراتيجية.

2. دراسة انجيزيمانا (Ngezimana, 2018)، وعنوانها "استكشاف الدور المحتمل

لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز تطوير الجامعات الحكومية، دراسة حالة كليات الزراعة في زيمبابوي"، هدفت الدراسة إلى استكشاف المساهمة المحتملة لاستراتيجية المحيط الأزرق في نمو الجامعات الحكومية الجديدة في زيمبابوي مع التركيز على كليات الزراعة كحالة دراسية، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم إجراء مقابلات مكونة من (10) أسئلة مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية في كليات العلوم الزراعية بثلاث جامعات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي منها: أنه يمكن لكليات الزراعة الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق لخلق قيمة مبتكرة بعيداً عن المنافسة التقليدية (المحيط الأحمر)؛ مما يسهم في تحقيق النمو من خلال: تقليل فترة انتظار الطلاب، وزيادة الاعتراف بالتعلم المسبق، وتعزيز التكامل بين الإجراءات، وإنشاء أنظمة تدعم التعلم مدى الحياة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لإعادة التفكير في استراتيجيات برامج التبادل والتميز البحثي وخدمة المجتمع وريادة الأعمال، بالإضافة إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية المبتكرة، هذا بالإضافة إلى أنه تم تحديد عروض يمكن إلغاؤها أو تخفيضها أو رفعها أو ابتكارها داخل كليات الزراعة، مثل: أنظمة التسجيل الشاملة، برامج التعلم مدى الحياة، دعم الخريجين وريادة الأعمال، برامج التبادل الدولي، وإنشاء مراكز التميز، وأظهرت الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم بشكل فعال في تحقيق النمو المؤسسي والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

3. دراسة (محمد، 2019)، وعنوانها "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات

في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة

بني سويف"، هدفت الدراسة إلى استكشاف آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية في الجامعة، وتقديم آليات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (214) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج ضعف مستوى اليقظة التنافسية في جامعة بني سويف، واقترحت الدراسة مجموعة من الآليات لتعزيز اليقظة التنافسية، مستندة إلى مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تشمل: إعادة بناء حدود السوق الجامعي، والتركيز على الصورة الكلية للمؤسسة، والتوسع إلى ما هو أبعد من الطلب الجامعي الحالي.

4. دراسة كوكا وساجسا (Koca & Sağsan, 2020)، وعنوانها "الدور الوسيط لرأس المال الفكري في تعزيز الابتكار التنظيمي وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الاستدامة في التعليم العالي"، هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لرأس المال الفكري (IC) في تحقيق الابتكار التنظيمي وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية، طبقت على عينة من الأكاديميين العاملين في الجامعات بلغ عددهم (497) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أبرزها: أن الاستثمار في رأس المال الفكري يسهم بشكل فعال في خلق القيمة المضافة، وتحقيق استمرارية واستدامة الجامعات، وتطوير أدائها، بالإضافة إلى وجود تأثير تنبؤي إيجابي لرأس المال الفكري (IC) على نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ويُعد رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي قوة دافعة لتحقيق الابتكار في التعليم.

5. دراسة (الأيوب، 2020)، وعنوانها "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لكلية فلسطين التقنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية، طبقت على عينة ممثلة للعاملين في الكلية، بلغ عددهم (130) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية كبيرة حيث بلغت نسبتها المئوية (71.57%)، وبلغت النسبة

المئوية للميزة التنافسية في الكلية (71.97%)، مما يدل على أن الميزة التنافسية تتحقق بنسبة مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الإلغاء، التقليل، الزيادة، الابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية في الكلية.

6. دراسة عبد الشاد وآخرون، (Abdolshad, etal,2020) وعنوانها " اختيار وتقنين استراتيجيات إدارة الجامعات باستخدام نهج المحيط الأزرق (دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية والتكنولوجيا)"، هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير استراتيجيات إدارة جامعة العلوم التطبيقية والتكنولوجيا باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق حيث اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسية طُبقت على عينة من المديرين والأساتذة والطلاب في جامعة "روستا" للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بمدينة سمنان بلغ عددهم (80) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات يمكن أن يؤدي إلى خلق مساحات سوقية جديدة (محيطات زرقاء) بدلاً من المنافسة في الأسواق المشبعة (محيطات حمراء)؛ مما ساعد الجامعة على تحديد استراتيجيات مبتكرة لتعزيز موقعها التنافسي. كما قدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التي تركز على الابتكار وخلق قيمة جديدة، مثل تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتطوير برامج تدريبية تلبي احتياجات سوق العمل، وتعزيز التعاون مع الجهات الخارجية؛ أدى ذلك إلى تحسين الميزة التنافسية للجامعة من خلال التركيز على التميز والابتكار بدلاً من المنافسة التقليدية، مما ساعدها على جذب المزيد من الطلاب والشركاء، وتمكنت من خلق قيمة مضافة للمستفيدين (الطلاب، الأساتذة، والشركاء) من خلال تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.

7. دراسة (آل مسلط، و حويحي، 2021)، وعنوانها: "تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، رؤية مقترحة"، هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (781) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية حيث يمكن للجامعات السعودية تحسين جودة خدماتها من

خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد على زيادة القيمة المقدمة للطلاب وتقليل التكاليف غير الضرورية من خلال: استحداث تخصصات جديدة، وفتح فروع جديدة في المحافظات المختلفة، واستبعاد التخصصات غير الملائمة لسوق العمل، والتخلص من التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة. كما يمكن تقليص أخطاء العاملين من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم، وترشيد النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات، وتعزيز البنية التقنية لتقديم خدمات متميزة؛ بالإضافة إلى ذلك، يمكن التوسع في الممارسات التسويقية لمخرجات الجامعة (الأكاديمية، الاستشارية، التدريبية)، وزيادة الموارد الذاتية، والتوسع في تبادل الطلاب الدوليين، والتنوع في بدائل التعليم والتعلم (التعلم الإلكتروني، التعلم المدمج)، واستحداث أنماط جديدة للدراسات العليا أكثر فعالية، مثل البرامج المدمجة (Bachelor-Master Degree) وبرامج الماجستير للكالوريوس.

8. دراسة فيتري (Fitri, 2021)، وعنوانها: "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحسين جودة وتنافسية المؤسسات التعليمية الإسلامية"، هدفت الدراسة إلى تقديم إطارًا عمليًا للمؤسسات التعليمية الإسلامية لتحسين جودة خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، وتتمثل أدوات الدراسة في الملاحظة والمقابلات المتعمقة لتحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن استراتيجية المحيط الأزرق تسهم في خلق فرص سوقية جديدة من خلال تقديم ابتكارات غير موجودة في المؤسسات التعليمية الأخرى، كما أن تنفيذ هذه الاستراتيجية يسهم في جعل المنافسة التقليدية غير ذات أهمية وذلك من خلال تقديم ابتكارات يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى دون الحاجة إلى تكاليف إضافية، وتحسين جودة الخريجين.

9. دراسة (غبور، 2022)، وعنوانها: "تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق"، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لاستراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة إلى اقتراح تصور لتسويق البحث العلمي في الجامعات المصرية وفقًا لهذه الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد استراتيجية تنافسية حديثة تقدم حلولاً فعالة لتطوير المؤسسات التعليمية، كما توفر هذه

الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية خيارًا للابتعاد عن المنافسة الشديدة من خلال خلق مساحة سوقية جديدة خالية من المنافسين، وذلك عبر: تسويق منتجاتها وخدماتها بشكل مبتكر، و التركيز على القيمة المضافة بمرور الوقت.

10. دراسة (عبد اللطيف، 2023)، وعنوانها " تطوير تسويق الخدمات الجامعية في

ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) دراسة ميدانية بجامعة سوهاج " ، هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة سوهاج، وتقديم توصيات لتحسين هذا التسويق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لتقييم واقع تسويق الخدمات الجامعية وسبل تطويرها وفقًا لاستراتيجية المحيط الأزرق، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسينها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج والتي منها: اتفق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة مرتفعة جدًا على إمكانية استخدام جامعة سوهاج لاستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والتنافسية في تقديم الخدمات الجامعية .

11. دراسة ناصر الدين (Nasereddin, 2023)، وعنوانها " تأثير أبعاد استراتيجية

المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy – BOS) في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الشرق الأوسط (Middle East University – MEU) في الأردن باستخدام منهج دراسة الحالة ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات طُبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والباغ عددهم (93) عضوًا، وتشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية كانت مُطبقة على نطاق واسع في جامعة الشرق الأوسط علاوة على ذلك، لوحظ وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، كما أكدت الدراسة وجود تأثير كبير لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وهذا سيعزز من جودة مخرجات الجامعة، مما ينعكس إيجابيًا على جذب الطلاب، وتقترح الدراسة عدة توصيات والتي منها؛ تعزيز تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة الشرق الأوسط من خلال التحفيز المادي والمعنوي، والاستثمار في أبعاد الميزة التنافسية، وإدارة

العلاقات بين الأبعاد لضمان استدامة مستمرة، ومن المتوقع أن تحسن هذه التوصيات الموقف التنافسي لجامعة الشرق الأوسط وتعزز أدائها على المدى الطويل.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

1- دراسة (شليبي، 2018)، وعنوانها: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة"، هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم الميزة التنافسية والمتطلبات اللازمة لتحقيقها، مع عرض بعض التجارب العالمية في هذا المجال، مثل تجربة جامعة فلوريدا الدولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية، طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، بلغ عددهم (276) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها : تواجه جامعة المنصورة عدة معوقات تُعيق تحقيق الميزة التنافسية مثل غياب استراتيجيات واضحة ومنظمة لتنمية أعضاء هيئة التدريس، والتي يجب أن تهدف إلى تعزيز معارفهم وتطوير مهاراتهم الذاتية وتمكينهم من اكتساب المهارات المهنية والبحثية الضرورية لتحسين أدائهم الجامعي، كما أشارت الدراسة إلى ضعف الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية مما يؤثر سلباً على تطوير الجامعة ، وافقارها لاستراتيجية وطنية شاملة للتدريب تتوافق مع احتياجات سوق العمل؛ بالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة.

2- دراسة (محمد، 2018) ، وعنوانها: "تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، من خلال توضيح مفهوم الشراكة البحثية وعرض نماذج تطبيقها في بعض الجامعات العالمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج والتي منها: ضعف الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الانتاجية والخدمية، وتدنى الموائمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الشراكة البحثية للجامعات المصرية وذلك من خلال تطبيق بحوثها وتسويقها وتشجيع الجامعة على إنشاء مراكز خدمية لدعم مؤسسات الانتاج فى المجتمع.

3- دراسة لو و تيان (Lo and Tian, 2020) ، وعنوانها : "تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بهونغ كونج: دراسة العلاقة بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تبادل المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بهونغ كونج من خلال القدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وأداتها استبيان طُبق على عينة عشوائية مختارة من الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي في هونغ كونج، والبالغ عددهم (166) فردًا، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين تبادل المعرفة والقدرة الابتكارية تتوسطها القدرة الاستيعابية حيث تم تأكيد الارتباط الإيجابي بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية وبين القدرة الاستيعابية والقدرة الابتكارية. حيث تعمل القدرة الاستيعابية كوسيط بين مشاركة المعرفة والقدرة الابتكارية حيث لا تكفي مشاركة المعرفة وحدها لكي تصبح المنظمة مبتكرة؛ لذا يجب التعرف على المعرفة واستيعابها واستخدامها لتطوير حلول مبتكرة للمنظمات بعد مشاركة المعرفة ، ومن الضروري أيضًا لأعضاء هيئة التدريس إدراك قيمة المعرفة المشتركة ، وتحويل المعرفة إلى كفاءة إبداعية في الجامعات، كما أن العلاقة بين القدرة الابتكارية والميزة التنافسية إيجابية وهامة حيث إن المعرفة التي يمتلكها الأفراد تساعد على توليد أفكار مبتكرة جديدة ، والتي تعزز في نهاية المطاف الميزة التنافسية للمؤسسات؛ من أجل الحصول على ميزة تنافسية ، كما يعد الابتكار هو قلب التميز وأصل جميع الأساليب الجديدة لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

4- دراسة تيونغ وآخرون (Thiong'o et al., 2021)، وعنوانها: " الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مقاطعة نيروبي: حالة جامعة ستراثمور"، هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الخيارات الاستراتيجية التي تؤثر على الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مقاطعة نيروبي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية، طُبقت على عينة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (294) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن الجامعات تتبنى خيارات استراتيجية متنوعة لتعزيز ميزتها التنافسية، تشمل: استراتيجية التحالفات الاستراتيجية، استراتيجية التكنولوجيا، استراتيجية

تمايز المنتجات، واستراتيجية المبادرات التسويقية. وأظهرت النتائج أن جميع الخيارات الاستراتيجية المعتمدة كان لها تأثير إيجابي وملحوظ على الميزة التنافسية للجامعة، كما أكدت الدراسة على أن التحالفات الاستراتيجية ليست الحل الأمثل لكل مؤسسة، لكنها تساهم في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، وتمكينها من دخول أسواق جديدة وتطوير المهارات الأساسية. وأظهرت الدراسة أيضًا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين استراتيجية التكنولوجيا والقدرة التنافسية للجامعة، حيث تزيد الاستراتيجية التكنولوجية الفعالة من فرص تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخصيص الموارد والميزانيات بشكل يتناسب مع المبادرات المفيدة، كما توصلت الدراسة إلى أهمية استراتيجية تمايز المنتجات في تعزيز القدرة التنافسية، حيث تساهم الاستراتيجية الناجحة في بناء ولاء للعلامة التجارية بين العملاء، واكتساب حصة سوقية من خلال تحسين الجودة أو تقليل التكاليف و تعزيز ولاء المستهلكين في البيئة التنافسية، إذا لم يحافظ المنتج على جودته، فقد يتحول العملاء إلى المنافسين.

5- دراسة (عطوة، 2021) ، وعنوانها: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء رؤية مصر 2030"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة علي ضوء رؤية مصر 2030، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداته استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة والبالغ عددهم (200) فردًا. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج ، من أبرزها: أن أهم المتطلبات المتاحة في كلية التربية لتحقيق ميزتها التنافسية وفق رؤية مصر 2030 تشمل: التحول الرقمي لكافة أنشطة وممارسات الكلية بما يتماشى مع توجهات الجامعة ووزارة التعليم العالي، وتوفير فرص لتقديم برامج دراسية باللغة الإنجليزية لتلبية احتياجات الجهات المستفيدة، وفتح تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع تطلعات خطة مصر للتنمية المستدامة، وتعزيز القيم الإيجابية لدى العاملين في الكلية عند التعامل مع الطلاب الوافدين، بالإضافة إلى إتاحة فرص لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بما يتوافق مع استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة، وتزويد الكلية بمكتبة رقمية مجهزة بالتقنيات الحديثة والمراجع العلمية. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من بينها: ضرورة تنويع البرامج التعليمية

والبحثية التي تقدمها الكلية، والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل دوري لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي، كما أكدت على أهمية تحسين وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية بشكل مستمر لضمان جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين؛ بالإضافة إلى ذلك، يجب تفعيل الأنشطة والممارسات التي تتماشى مع احتياجات ورغبات الطلاب، مما يساهم في إكسابهم المهارات الحياتية ومهارات القرن الحادي والعشرين، وإعدادهم بشكل مهني وأكاديمي يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

6- دراسة (الحكيم ومصلح وعبد الله، 2021)، بعنوان "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز"، هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم التسويق الداخلي وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم مستوى التسويق الداخلي والميزة التنافسية في هذه الجامعات، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والأكاديميين في الجامعات الخاصة بمحافظة تعز، وبلغ عددهم (70) فردًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية، بالإضافة إلى مستوى مرتفع من تحقيق الميزة التنافسية. كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، حيث كلما زاد تطبيق التسويق الداخلي، زادت قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية. واستنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة أن تتعامل إدارات الجامعات والمؤسسات الخدمية مع موضوع التسويق الداخلي بجدية، وإدراك أهميته في تحقيق التميز التنافسي، مع التأكيد على عدم الانشغال بالمنافسين أو محاولة تقليدهم في كل شيء، بل يجب التركيز على تقديم شيء فريد ومتميز عن الآخرين، ويمكن تحقيق التميز من خلال تطوير أنظمة معلومات تهدف إلى استكشاف جميع الرغبات والاحتياجات المتغيرة باستمرار والعمل على تلبيتها بشكل فعال.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق عرضه من دراسات سابقة الآتي:

1. ركزت بعض الدراسات السابقة على دور استراتيجية المحيط الأزرق على أداء بعض المؤسسات، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مثل: دراسة (القضاة وهاشم، 2018)، ودراسة (انجيزيمان، 2018)، ودراسة (الأيوب، 2020)، ودراسة (عبد الله، 2021) والتي أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق تسهم في تحقيق النمو المؤسسي والميزة التنافسية للمؤسسات.
 2. يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة تناولت كيفية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
 3. يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه اهتم بالتعرف على كيفية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، كما أنه ركز على أحد أهم المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.
 4. استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث، وكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات الدراسة، وتفسير نتائج البحث الحالي.
- خطوات البحث:**
- ❖ **الخطوة الأولى:** وتتناول الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها وفلسفتها، وخصائصها وأهميتها وأدواتها ودوافع تطبيقها ومبادئها وأبعادها وخطوات تطبيقها.
 - ❖ **الخطوة الثانية:** وتتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث مفهومها وفلسفتها وخصائصها وأهميتها واستراتيجياتها وأبعادها ومصادر تحقيقها.
 - ❖ **الخطوة الثالثة:** وتتناول الإطار الميداني للبحث والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وأوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية له من وجهة نظر منسوبي المركز، وكذلك واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بالمركز من وجهة نظر المستفيدين من خدمات وبرامج المركز.

❖ **الخطوة الرابعة:** وتتناول تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجيات المحيط الأزرق. وفيما يلي سنتناول الباحثة كل من الإطار النظري والميداني بشئ من التفصيل.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول بعنوان " الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق "

تسعى المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال تجنب المنافسة في الأسواق المشبعة (المحيطات الحمراء) والتركيز على خلق مساحات جديدة غير مستغلة (المحيطات الزرقاء) حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على الابتكار القيمي، الذي يدمج بين خفض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعملاء، مما يسهم في جذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية. وبهذا، تتحرر المؤسسات من قيود المنافسة التقليدية وتضع أساساً للنمو طويل الأمد والتميز المستدام؛ وعليه، يتناول المحور الحالي مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وفلسفتها، وخصائصها، وأهميتها، وأدواتها، ودوافع تطبيقها، ومبادئها، وأبعادها، وخطوات تنفيذها.

أولاً / مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تُعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها نهج استراتيجي يهدف إلى ابتكار أسواق وصناعات جديدة، حيث يتم توليد الطلب بدلاً من التنافس عليه، مما يجعل قاعدة المنافسة غير ذات أهمية. (Shafiq, et al., 2018, p. 1077)، كما تُعرف بأنها: نهج ثابت في التفكير الاستراتيجي يركز على إنشاء أسواق جديدة تقدم منتجات وخدمات مبتكرة، بدلاً من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الأسواق القائمة. (Rawabdeh, et al., 2012, p. 391)، كما تُعرف بأنها عملية إيجاد أسواق جديدة لم تُكتشف من خلال الابتكار وخلق القيمة من قبل المؤسسة. (إلياس، جيلالي، وأحمد، 2019، ص 58)

وتُعرف استراتيجية المحيط الأزرق أيضاً على أنها : تكتيك يركز على إنشاء أسواق جديدة (لا ينظر فيها حتى المنافسون) بعيداً عن المنافسة القائمة، وخلق قيمة جديدة للمنتج، وجعل المنافسة غير ذات صلة. (Herlinah, Wahyul & Kodrat, 2013, p. 403)

ثانيًا/ فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق:

تهتم المؤسسات التعليمية اليوم بالكيفية التي تتنافس بها في الأسواق وتحقيق التفوق على المنافسين والمحافظة على الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة؛ لذلك فهي في سعي دائم وبحث للوصول إلى أفضل الممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف وهو ما تقدمه استراتيجية المحيط الأزرق، وتتمحور فلسفة هذه الاستراتيجية حول خلق مساحة سوقية أو مجال عمل جديد تتيح للمؤسسات التعليمية التنافس فيه وضمان استمراريتها حيث يتميز المجال التعليمي بسرعة التغير والمنافسة المستمرة والحاجة الدائمة إلى التميز، مما يجعل القدرة على التكيف مع هذه الظروف عاملاً حاسماً لتحقيق النمو؛ وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها ديناميكية وليست ثابتة، حيث تركز على ابتكار مساحات سوقية غير مستغلة، مما يمكن المؤسسات التعليمية من تعزيز كفاءتها ونموها بدلاً من التركيز على المنافسة التقليدية، وتسعى هذه المؤسسات إلى خلق قيمة جديدة تتفرد بها؛ مما يجعلها بعيدة عن تقليد المنافسين المحتملين وبالتالي، فإن التعمق في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يُمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق التميز والاستدامة في بيئة سريعة التغير. محمد، 2019، ص165

وتركز فلسفة المحيط الأزرق على فكرة ابتكار أسواق جديدة، فالمحيطات الزرقاء هي الأسواق الجديدة والمناطق التي لم تُستكشف بعد ولم تتعرض للتنافس الشديد، وفي المقابل تشير المحيطات الحمراء إلى الأسواق المعروفة بحدودها وقوانينها حيث يسود التنافس والصراع العنيف كأبرز سماتها. (نفس المرجع السابق) ، ويوضح جدول رقم (1) الفروق الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق و استراتيجية المحيط الأحمر.

جدول رقم (1)**الفروق الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق و استراتيجية المحيط الأحمر**

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق جديدة خالية من المنافسة.	المنافسة في سياق السوق الحالي.
إنشاء طلب جديد واستثماره.	استثمار الطلب الحالي.
كسر المفاضلة بين القيمة والتكلفة.	الموازنة بين القيمة والتكلفة.
تنظيم أنشطة المؤسسة بما يدعم السعي نحو التميز	مواءمة أنشطة المؤسسة مع استراتيجيتها التي تجمع

بين تحقيق التميز وخفض التكاليف.

مع ضمان انخفاض التكاليف.

المصدر: (Kim & Mauborgne, 2015, p.18)

ويُعتبر ابتكار القيمة المرتكز الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق حيث يتوجب على المؤسسات التي تسعى لتحقيق مكانة بارزة في السوق وكسب مزايا تنافسية إيجاد توازن بين أدائها وتكلفة منتجاتها، ويحتوي المنهج الذي وضعه "كيم وماوبورغن" في استراتيجية المحيط الأزرق على تحليل الشروط الأساسية لتحقيق نجاحات كبيرة في مجال ابتكار القيمة. (روبرت وديفيد لي، 2008، ص 12).

ويُعرّف ابتكار القيمة بأنه الدمج بين الابتكار والقيمة حيث تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق هذا الابتكار في المنتجات أو الخدمات بهدف تقديم قيمة حقيقية للمستخدمين، على عكس المؤسسات التي تتبنى استراتيجية المحيط الأحمر والتي تركز على إضافة القيمة من خلال المنافسة والمقارنة مع الآخرين، كما تؤكد استراتيجية المحيط الأزرق على أهمية الجمع بين الابتكار والقيمة؛ فالقيمة دون ابتكار تُعتبر مجرد تحسين بسيط للمنتج أو الخدمة، ولا تؤدي إلى تغيير جذري في موقعها التنافسي في السوق. من ناحية أخرى؛ فإن الابتكار دون قيمة، مثل الابتكار التكنولوجي الذي يفتر إلى توضيح فوائده للمستخدمين، قد يفشل بسبب عدم استعداد المستخدمين لقبوله أو عدم إدراكهم لفوائده الحقيقية. (طالب والبناء، 2012، ص 132).

يتضح من العرض السابق أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن للمؤسسات التعليمية من تحقيق الابتكار والتميز والريادة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة بسيطة في مضمونها، إلا أنها تتطلب تطبيق مجموعة من الإجراءات والخطوات والمبادئ الدقيقة لضمان نجاحها.

ثالثاً/ خصائص استراتيجية المحيط الأزرق :

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق بمجموعة من السمات البارزة، ومن أبرزها:

1. قابلية الصناعة للتغيير: يتعين على المؤسسة التعليمية أن تتبنى المبادرة في إجراء تغييرات شاملة في جميع أنشطتها حيث إن استراتيجية المحيط الأزرق لا تقيد الإبداع والتطوير، بل تعمل على تعزيزهما ودعمهما بشكل مستمر.

2. السيطرة على السوق: توفر استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسة التعليمية فرصة مثالية للسيطرة على سوقها، مما يمكنها من الحفاظ على هذا السوق بعيداً عن المنافسة.
3. خلق الطلب: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين المؤسسة التعليمية من خلق طلب جديد، مما يؤدي إلى فتح آفاق وأسواق غير مستغلة سابقاً.
4. خلق القيمة: تشجع استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة التعليمية على تجاوز الحدود التقليدية لقطاعها والابتكار في مجالات جديدة لم يسبق استكشافها؛ فالقيمة في هذه الاستراتيجية غير محدودة ولا يمكن تقييدها، على عكس ما يحدث في بيئات المحيط الأحمر. (إلياس، 2020، ص 76).

رابعاً / أهمية استراتيجية المحيط الأزرق :

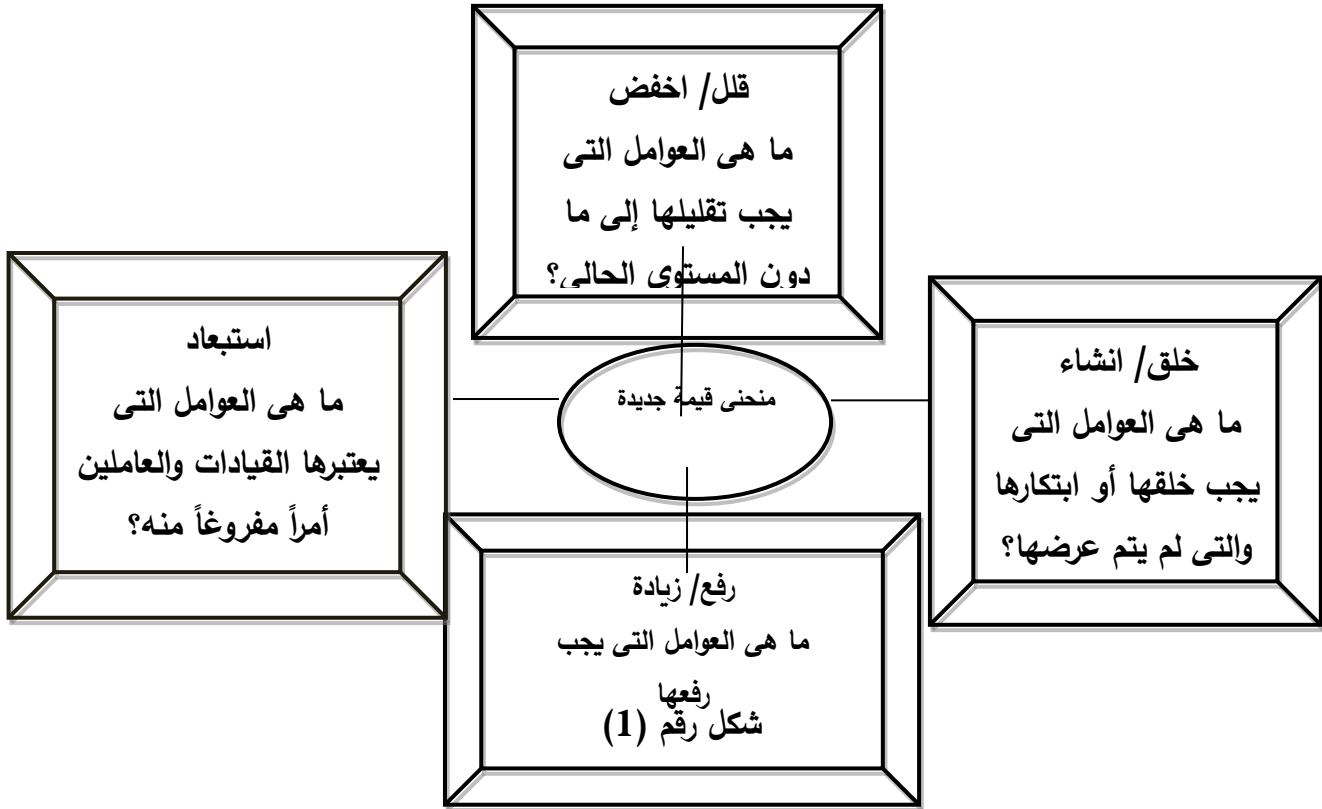
تتضح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في النقاط التالية:

1. تعزيز التعاون بين القيادات الجامعية والمؤوسين: تعمل استراتيجية المحيط الأزرق كحلقة وصل تهدف إلى تحقيق تحول نوعي في العمل التنظيمي، بدلاً من الاعتماد على العمل الفردي؛ مما يعزز روح الفريق والتعاون المشترك.
2. توفير إطار شامل للمفاهيم والاستراتيجيات: تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إطاراً يدمج المفاهيم والسياسات لتحقيق القيادة الموزعة وابتكار القيمة، مما يوفر رؤية واضحة ومنهجية للعمل.
3. الاستفادة الفعالة من الوقت: تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في استثمار الوقت بشكل مثمر من خلال ممارسات وإجراءات إدارية تدعم أهداف المؤسسة؛ مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.
4. تبني التفكير المنطقي الجديد: تُشجع استراتيجية المحيط الأزرق على نمط تفكير مبتكر ومنطقي يختلف عن الأساليب التقليدية؛ مما يعزز الإبداع والابتكار في حل المشكلات.
5. تحقيق تحول نوعي بتكاليف منخفضة: تؤدي استراتيجية المحيط الأزرق إلى تغيير جذري في الهيكل الإداري للمؤسسة التعليمية دون تكبد تكاليف باهظة؛ مما يجعل التحول ممكناً حتى في ظل الموارد المحدودة.

6. إعادة تشكيل الإدارة الاستراتيجية: تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى استبدال الميزة التنافسية بابتكار القيمة كهدف رئيسي من خلال خلق طلب جديد لدى المستفيدين واستغلال الأسواق غير المستغلة.
7. تحسين الأداء المؤسسي: تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز أداء المؤسسة التعليمية وتجنب المنافسة الشديدة؛ مما يجعل من الصعب تقليد خدماتها أو منتجاتها، وبالتالي تحقيق تميز مستدام.
8. تحقيق مزايا تنافسية مستدامة: تُمكن استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة من الحفاظ على مزايا تنافسية جديدة ومستدامة رغم التغيرات المستمرة في فرص السوق؛ مما يعزز موقعها التنافسي.
9. إدارة الابتكار بدلاً من المنافسة: تُمكن استراتيجية المحيط الأزرق القيادات من التركيز على إدارة الابتكار بدلاً من إدارة المنافسة، عبر اكتشاف أسواق جديدة غير مستغلة وخالية من المنافسة؛ مما يعزز النمو والاستدامة.
10. إنشاء أسواق جديدة: تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في فتح آفاق جديدة وإنشاء أسواق لم تكن موجودة من قبل؛ مما يعزز فرص النمو والتوسع للمؤسسة. (الثبتي، 2020، ص ص 459-460؛ Burke et al., 2009, pp.1-2)

خامسا/ أدوات استراتيجية المحيط الأزرق:

1- إطار العمليات الأربع (Four Actions Framework) :



إطار العمليات الأربع

المصدر: (Sayyed, 2011, p.20)

يُظهر الشكل رقم (1) أن إطار العمليات الأربع يُعد أداة استراتيجية تُستخدم لتحقيق التوازن بين الابتكار والقيمة في المنتجات أو الخدمات، ويعتمد هذا الإطار على أربعة أسئلة رئيسية تهدف إلى تحدي المنطق الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، وإعادة تشكيل نموذج عملها، ومساعدتها على تجاوز المفاضلة بين التميز والتكلفة، كما يساهم في خلق منحنى جديد للقيمة يجذب المستفيدين ويقلل من حدة المنافسة، وتتمثل هذه الأسئلة في النقاط التالية:

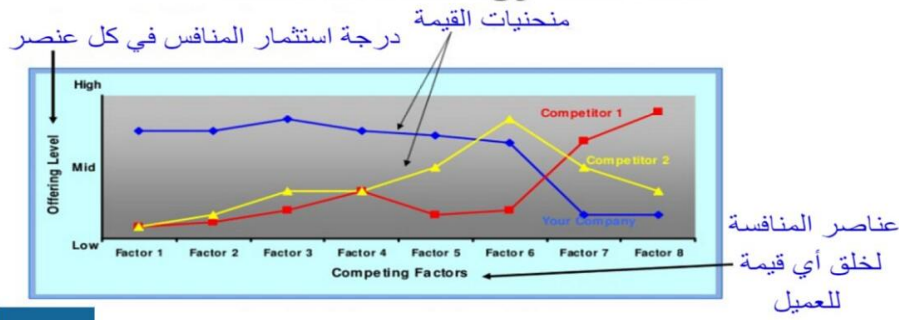
- ما هي العوامل التي يجب تقليلها إلى ما دون المستوى الحالي؟ ، وهذا يعني: التركيز على تقليل العوامل التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل أو التي تُعتبر مفرطة أو غير ضرورية.

- ما هي العوامل التي يجب إزالتها تمامًا؟ ، ويقصد بذلك: تحديد العناصر التي يمكن التخلص منها لأنها لم تعد ذات أهمية أو لا تسهم في تجربة العميل.
- ما هي العوامل التي يجب زيادتها إلى ما فوق المستوى الحالي؟ ، وهذا يعنى: تعزيز العناصر التي تضيف قيمة كبيرة للعميل وتُميز المنتج أو الخدمة عن المنافسين.
- ما هي العوامل التي يجب إنشاؤها ولم تكن موجودة من قبل؟ ، ويُقصد بذلك ابتكار عناصر جديدة تمامًا تُحدث تحولًا جذريًا في تجربة العميل وتخلق طلبًا جديدًا في السوق. (Siegemund, 2008, p.60)

2- مخطط القيمة الاستراتيجية (Canvas Strategy):

يمثل مخطط القيمة الاستراتيجية أداة تشخيصية رئيسية وإطار عمل يوضح بشكل مبسط الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة وتوقعاتها المستقبلية، كما يُعتبر أداة تحليلية تُبرز خصائص استراتيجية المؤسسة، مما يتيح إمكانية مقارنتها مع استراتيجيات المؤسسات المنافسة، ويتم ذلك من خلال تمثيل بياني يُظهر الأداء النسبي للمؤسسة عبر عوامل المنافسة المختلفة؛ مما يساعد في تكوين صورة واضحة عن الوضع الاستراتيجي الراهن، ويتكون هذا المخطط من محورين رئيسيين هما: **المحور الأفقي**؛ ويضم مجموعة من العوامل الحاسمة التي تتنافس عليها المؤسسة التعليمية حاليًا، **والمحور الرأسي**؛ ويُظهر مستوى القيمة، أي درجة استثمار المؤسسات المنافسة في تلك العوامل ضمن القطاع ، كما هو موضح في شكل رقم (2). (SITINJAK, Pramawijaya, and Gunawan, 2018, p. 209)

What is Strategy Canvas?



شكل رقم (2)

مخطط القيمة الاستراتيجية Canvas Strategy

المصدر: (Kalbach, 2016, p.65)

سادسًا/ دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية:

1. دوافع مرتبطة بالأسواق: تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون، وتذليل العقبات التسويقية ، بالإضافة إلى أنها تعمل على البحث عن طلب جديد بدلاً من الاكتفاء بالطلب الحالي؛ مما يفتح آفاقاً جديدة للنمو.
2. دوافع مرتبطة بالمستفيدين: تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رغباتهم ؛ مما يعزز ولاءهم للمؤسسة التعليمية ، كما تشجع على جذب عملاء جدد من خلال فهم رغبات وطموحات المستفيدين عبر دراسات مخصصة.
3. دوافع تتعلق بالموارد المادية والبشرية: يساعد تبني استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة التعليمية على تعزيز قيمتها من خلال امتلاك موارد مادية وبشرية يصعب تقليدها أو الحصول عليها من قبل المنافسين؛ مما يؤدي ذلك إلى تفوق المؤسسة التعليمية وزيادة أرباحها بشكل مستدام.
4. دوافع ذات صلة بالمنافسة والمنافسين: تمكن استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة التعليمية من تحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب تسويقية فعالة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما تساعد المؤسسة التعليمية على وضع عقبات أمام المنافسين والتغلب عليهم. (جردات و عمرو والوزير، 2017، ص 124)

وترى الباحثة أن من أهم الدوافع التي تُبرز الحاجة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مركز تطوير الأداء الجامعي هو تجنب المنافسة الشرسة من خلال تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تُلبي احتياجات غير ملبأة في السوق التعليمي؛ مما يعزز التميز والتفرد ويرفع مستوى رضا المستفيدين، كما تسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق نمو مستدام عبر التوسع في مجالات غير مستغلة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز السمعة التنظيمية للمركز كرائد في الابتكار، و بالإضافة إلى ذلك تُساعد الاستراتيجية المركز على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والاستجابة الفعالة لتحديات سوق العمل؛ مما يضمن استمرارية التميز والريادة في تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية.

سابعاً/ مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

تستند استراتيجية المحيط الأزرق إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز والابتكار، وتتمثل هذه المبادئ في النقاط التالية:

1. الاعتماد على البيانات: تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على البيانات كأساس لاتخاذ القرارات ؛ مما يضمن دقة التخطيط والفعالية في التنفيذ.
2. تحقيق التميز وتقليل التكاليف: تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق التميز في الأداء مع تقليل التكاليف بشكل متزامن، وذلك من خلال كسر قاعدة المقايضة بين القيمة والتكلفة. يتم ذلك عبر التخلص من العوامل غير الضرورية، وتقليل العوامل الزائدة، وزيادة أو ابتكار عوامل جديدة تُضيف قيمة غير مسبقة.
3. خلق مساحة سوقية جديدة: تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى خلق مساحة سوقية خالية من المنافسة، وذلك بإعادة تشكيل حدود السوق وجعل المنافسة التقليدية غير ذات أهمية. تشجع المؤسسات على الخروج من نطاق المنافسة المباشرة وإنشاء محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن الأسواق المزدهمة.
4. تعظيم الفرص وتقليل المخاطر: توفر استراتيجية المحيط الأزرق آليات فعّالة لتعظيم الفرص مع تقليل المخاطر، مما يضمن تحقيق النجاح مع الحد من التهديدات المحتملة.
5. توفير عمليات منهجية خطوة بخطوة: توفر استراتيجية المحيط الأزرق إطار عمل منهجي يبدأ من تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وصولاً إلى استكشاف المسارات الستة لخلق مساحة سوقية جديدة ، كما تساعد في تحويل غير العملاء إلى عملاء، وتوفير خطوات واضحة لتحقيق النمو القوي والمربح.
6. الملاءمة: تتيح استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسة اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة التي تتوافق مع البيئة الخارجية المتوقعة، مما يمكنها من استثمار الفرص بشكل فعّال والتغلب على التهديدات.
7. القابلية للتنفيذ: تضمن استراتيجية المحيط الأزرق توافر الموارد الضرورية لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية، مما يجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

8. الاستمرارية: تُعزز استراتيجية المحيط الأزرق من قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدماتها بشكل مستمر ومستدام، وذلك من خلال وعي المستفيدين والحملات التسويقية الدائمة.

9. التركيز: تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على اختيار مجال تنافسي محدد والتركيز على شريحة معينة من السوق، مما يُبعد المؤسسات المنافسة ويُعزز الجوانب الإيجابية للخدمات والمنتجات من منظور المستفيدين.

10. التفرد: يتم تحقيق التفرد من خلال فهم شامل لاحتياجات المستفيدين، سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، قبل الشروع في أي حملة تسويقية.

11. المرونة: تتمثل المرونة في قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتبني أفضل الممارسات؛ لتحقيق التطوير المستمر وتعزيز الكفاءات.

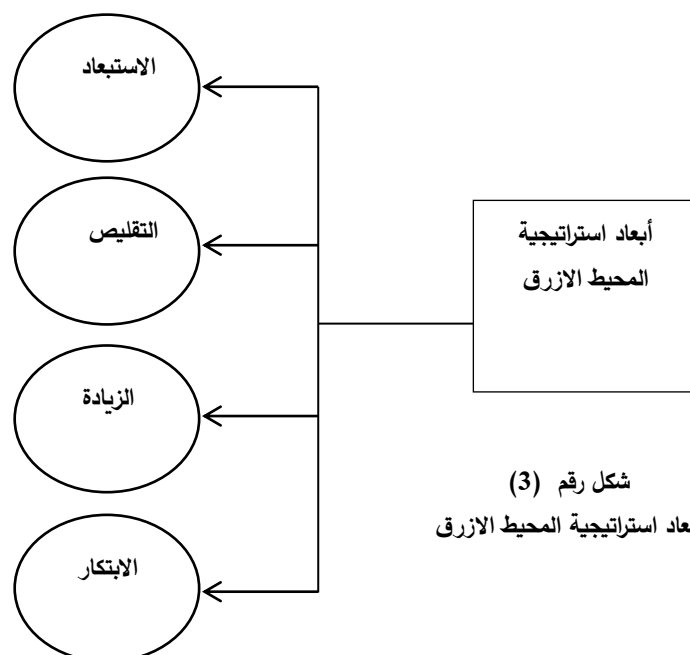
12. الابتكار: يُشير الابتكار إلى قدرة المؤسسة التعليمية على استثمار الأفكار الجديدة في استراتيجياتها، سواء كانت هذه الأفكار نابعة من البيئة الداخلية أو الخارجية؛ بما يضمن تحقيق التميز والتفرد.

13. التقييم: يهتم التقييم بتقييم الأداء المؤسسي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً؛ مما يُسهم في الكشف عن الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

(Kim & Mauborgne, 2014, p. xv؛ Rebbouh, 2019, pp. 45-46؛ الدياسطي، 2020، ص ص 43-44)

ثامناً/أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

توجد عدة أبعاد تستند إليها استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق أهدافها حيث تضع استراتيجياتها بناءً على هذه الأبعاد كما موضح في شكل رقم (3)، وستعرض الباحثة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالتفصيل في النقاط التالية:



شكل رقم (3)
أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

1. **الاستبعاد (Elimination):** يشير هذا البعد إلى استبعاد بعض العمليات والعناصر التي تراها المؤسسات التعليمية غير ضرورية أو غير مفيدة؛ مما يساهم في تقليل النفقات والتكاليف دون التأثير على جودة الخدمات، ويتمثل ذلك في الجامعات من خلال إمكانية بعض العمليات الإدارية والمالية؛ مما أدى إلى تقليل الحاجة إلى الكوادر البشرية التي أصبحت عبئاً يتطلب التخلص منه، واستبعاد بعض البرامج الدراسية المتكررة وإلغاء الوحدات غير ذات الجدوى في الكليات، وذلك لزيادة كفاءة وفعالية العملية الأكاديمية والإدارية، وبهذه الطريقة تُحقق الجامعات تقدماً وتميزاً عن منافسيها.
2. **التقليص (Reduce):** يعني هذا البعد تقليص الإجراءات التي تعتبرها المؤسسات التعليمية غير ضرورية أو غير مبررة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل هدر الموارد المتاحة، ويمكن تطبيق ذلك في الجامعات من خلال التخلص من الأفكار غير المجدية أو التي يصعب تنفيذها، وتقليل الخدمات المقدمة للمستفيدين إذا كانت غير ضرورية أو مبالغاً فيها. كما يمكن دمج المقررات الدراسية المتشابهة، وتشجيع الكليات على المشاركة في استخدام المرافق بدلاً من تحمل كل جامعة تكاليف إنشاء مرافق خاصة بها، ومن الضروري أن تحرص الجامعات على أداء دورها تجاه المجتمع والوطن؛ مما يعزز تميزها عن منافسيها.

3. **الزيادة (Raising):** يقصد بهذا البعد إضافة إجراءات تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ مما يمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق نمو سريع وتفوق تنافسي على نظيراتها ويتجلى ذلك في الجامعات من خلال تفعيل استثماراتها بمختلف أشكالها والترويج لخدماتها البحثية والاستشارية، والتركيز على حصول برامجها وكلياتها على الاعتماد الأكاديمي؛ مما يعزز كفاءتها على الصعيدين الداخلي والخارجي ويساعد ذلك في جذب عملاء جدد بما في ذلك طلاب وأكاديميين وإداريين ذوي كفاءة عالية، كما يعزز سمعة الجامعة محليًا ودوليًا.

4. **الابتكار (Creation):** يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسات التعليمية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج مبتكرة حيث يُعد الابتكار عنصرًا أساسيًا لتمييز المؤسسات التعليمية في ظل البيئات سريعة التغير ويمكن أن يظهر هذا التميز في الجامعات من خلال إنشاء تخصصات جديدة تتماشى مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مثل تخصص الأمن السيبراني، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، وتطوير آليات غير تقليدية لإجراءات العمل، مثل الأتمتة الإلكترونية وبهذه الطريقة تنجح الجامعات في تحقيق التفرد والتميز. (الثبتي، 2020، ص ص 460-461؛ الطاهر، 2018، ص ص 74)

يتضح مما سبق أنه ينبغي على مركز تطوير الأداء الجامعي أن يعمل على خلق محيط أزرق من خلال إعادة تقييم الأنشطة التي تم المبالغة فيها وأدت إلى زيادة التكاليف، كما يجب أن يفكر بعمق في استبعاد العوامل التي كان يتنافس عليها في الفترات السابقة، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على المركز التركيز بشكل أكبر على بعض العوامل مقارنةً بالمراكز المنافسة، سواء في مجال تقديم الخدمات أو أنشطة التسويق؛ لتحقيق التميز والتفرد، كما ينبغي على المركز أن يسعى إلى ابتكار قيمة جديدة وخلق طلب جديد، مع تعديل الاستراتيجية المعتمدة؛ لضمان تحقيق أهدافه بشكل فعال ومستدام.

تاسعاً/ خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

يتم صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية، وفق لعدة خطوات تهدف إلى تقليل المخاطر وفقاً لما أشارت إليه دراسة كل من :

(السويد والقرنى، 2020، ص ص 114-115) ؛ Jussani; de Castro and (2020، ص ص 32-33) (Polo, 2010, pp30-32) ؛ (حمد، 2020، ص ص 2048-2049)؛

(Hersh and Abusaleem, 2016, p.4)؛ (رؤوف، 2010، ص ص 324-325)

وستعرضها الباحثة في النقاط التالية:

1. إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق:

يجب على المؤسسة التعليمية التي تسعى لإعادة تحديد حدود السوق والهروب من المنافسة أن تعيد تقييم نفسها وتطوير نموذج عمل جديد ويتطلب ذلك تحديد مجالات المنافسة التي تتيح لها صياغة رؤية استراتيجية شاملة، وتهدف هذه الخطوة إلى استكشاف أسواق جديدة غير متنازع عليها؛ مما يساعد على تخفيف حدة المنافسة وإن كان ذلك يتطلب تحمل مخاطر البحث والاستكشاف كما تشجع هذه الخطوة المؤسسات التعليمية على التفكير بشكل استراتيجي يتجاوز الحدود التقليدية للمنافسة، وذلك من خلال عدة مسارات، وهي:

أ- متابعة المؤسسات المماثلة والبحث عن الخدمات المتشابهة والبديلة: ينبغي على المؤسسة التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز والتفرد أن تتابع بدقة أنشطة المؤسسات المماثلة التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة أو مشابهة، والتي تستهدف تحقيق الأهداف نفسها التي تسعى إليها؛ فالمؤسسة التعليمية لا تتنافس فقط مع منافسيها المباشرين، بل أيضًا مع مؤسسات تعمل في صناعات مشابهة أو بديلة تقدم فوائد مماثلة، وتعد متابعة هذه المخرجات أمرًا ضروريًا، حيث توفر فرصًا كبيرة لابتكار قيمة جديدة تعود بالنفع على المستفيدين.

ب- الانتقال عبر التجمعات الاستراتيجية للمؤسسة: تُعرّف التجمعات الاستراتيجية بأنها مجموعة من المؤسسات التعليمية التي تعمل في نفس القطاع وتتبع استراتيجيات متشابهة حيث لا تهتم كل منها بما تقوم به الأخرى وذلك لاعتقاد كل منها أنها لا تتنافس مع غيرها في تقديم نفس المنتجات أو الخدمات في إطار البيئة التنافسية، ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تجد لنفسها محيطًا أزرق من خلال الخروج من هذه التجمعات الاستراتيجية التقليدية وذلك بعد تحليل العوامل التي تؤثر على قرارات العملاء في اختيارهم بين هذه المجموعات وترتيب أولوياتهم؛ إذ يُسهم فهم هذه العوامل بشكل أساسي في تحقيق ابتكار القيمة، من خلال الانتقال من البيئة التنافسية التقليدية إلى بيئة ابتكارية مثل التوجه نحو الاعتماد الدولي أو تقديم خدمات جديدة كما يمكن

الجمع بين عوامل القيمة الخاصة بمنتجات التجمعات الاستراتيجية وتقديم منتجات ذات قيمة مميزة؛ مما يساعد على جذب عملاء جدد.

ت-إعادة تحديد مجموعة المستهدفين: تستهدف جميع المؤسسات التعليمية فئة محددة من المستفيدين، سواء كانوا داخليين أو خارجيين حيث يختلف مفهوم قيمة المنتجات والخدمات المقدمة لهم حسب احتياجاتهم، لذا من الضروري إعادة النظر في تحديد سلسلة المستفيدين لضمان تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

ث-متابعة الخدمات المقدمة: تتضمن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات التعليمية قيمة مبتكرة، لذا من الضروري التركيز على تجربة المستفيدين قبل وأثناء وبعد تقديم هذه الخدمات، سواء كانت تعليمية، بحثية أو مجتمعية.

ج-إعادة النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للمؤسسة: تتنوع أساليب المنافسة بين المؤسسات التعليمية حيث يركز بعضها على التكلفة وقياس المنفعة، بينما تركز أخرى على تحريك المشاعر وجذب العملاء عاطفياً، وعندما تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيق تفوق تنافسي في بيئة سريعة التغير، فإنها تعتمد على الانتقال من الجاذبية الوظيفية إلى الجاذبية العاطفية والتي تعني: الدرجة التي يشعر بها أصحاب المصلحة في المؤسسات التعليمية من رضا وثقة واحترام وفخر نتيجة ارتباطهم بها؛ وهذا يمكنها من خلق مساحة تنافسية جديدة في السوق.

ح-متابعة التغيرات الزمنية: إن المنتبغ للتغيرات التي تحدث مع مرور الزمن يلاحظ حجم التغير الكبير في رغبات المستفيدين ويرجع ذلك إلى انتشار الوعي بظهور الاتجاه العالمي نحو تدويل التعليم الجامع، ويُعد هذا الاتجاه فرصة حقيقية لخلق بيئة تنافسية جديدة من خلال تحديد تأثير تلك التغيرات على القيمة لدى كل من المستفيدين والمؤسسات التعليمية؛ وذلك لوضع مسار واضح لأعمالها المستقبلية.

2. التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام: حيث ينبغي على المؤسسات التعليمية أن تعتمد على الصورة الكلية التي كونتها سابقاً لاكتشاف الفرص المتاحة ؛ مما يُسهم في النظر إلى البيئة التنافسية من خلال عيون عملاءها ويتم ذلك عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات وتوقعات المستفيدين، وتُسهم هذه الخطوة في تحقيق عدة فوائد للمفكر الاستراتيجي، منها: تحديد الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها، وتوفير إطار لاختيار الفرص

الجديدة لتطوير بعض الخدمات والمنتجات، والإشارة إلى القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحتاج إلى تغيير، تقديم صورة واضحة عن طبيعة الفئات المستهدفة، وتقديم تصورات حول كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات، وتعميق فهم الرؤية والرسالة والمستفيدين والعوامل الداخلية والخارجية ضمن الإطار العام للاستراتيجية، وبالتالي؛ ستمكن المؤسسة من الانتقال من تحسين المنتجات والخدمات الحالية إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

3. الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي: تهدف هذه الخطوة إلى التفكير في المنتجات والخدمات التي قد يحتاج إليها السوق، والتي تلبى رغبات واحتياجات العملاء المحتملين الجدد. وهذا هو الإبداع الحقيقي الذي يسهم في تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة. ويعني ذلك ضرورة تركيز المؤسسة التي ترغب في تحقيق النمو المستقبلي على عملاء المستقبل، والسعي لتحقيق نمو يتجاوز المتطلبات الحالية للعملاء. وتُعد هذه الخطوة مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة؛ حيث تقلل من المخاطر المرتبطة بإيجاد أسواق جديدة من خلال تجميع أكبر حجم ممكن من الطلب على العرض الجديد. كما تتميز هذه المرحلة بقدرتها على تحدي التوجه الاستراتيجي التقليدي للعديد من المؤسسات، مما يعزز فرص نجاحها. وترى الباحثة، بناءً على ما سبق عرضه، أن مركز تطوير الأداء الجامعي إذا أراد زيادة حجم محيطه الأزرق، يجب أن يسلك مساراً معاكساً لاستراتيجية التنافس التقليدية. فبدلاً من التركيز على العملاء الحاليين، عليه أن ينظر إلى غير العملاء، أي الفئات التي لا تتعامل معه حالياً، لاستكشاف فرص جديدة وتوسيع نطاق تأثيره.

4. الوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح و بلوغ سياق استراتيجي صحيح: تعد هذه الخطوة مكملية لجميع الخطوات السابقة وتهدف إلى ترجمة الإطار العام للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتحليلها البيئي إلى استراتيجية دقيقة وواضحة المعالم، وتُشكل استراتيجية المحيط الأزرق دليلاً استرشادياً يساعد صانعي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة؛ مما يسهم في تحقيق التميز، كما تساعد المؤسسة التعليمية على تنفيذ الاستراتيجية التي حددتها بالترتيب الذي يضمن تحقيق أهدافها مع توظيف الخبرات وحشد الموارد وتخصيصها لتلبية متطلبات المستفيدين في كل مرحلة، ويُعد السياق الاستراتيجي الصحيح لاستراتيجية المحيط الأزرق حجر الأساس في تحويل فكرة "ابتكار القيمة" إلى "منتج أو خدمة قابلين للتطبيق والتسويق بنجاح"، وترتكز المؤسسة التعليمية في بناء سياقها الاستراتيجي على أربع مراحل رئيسية،

وهي: المنفعة المدركة من المنتج أو الخدمة، والسعر الاستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العقبات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

5. التغلب على العقبات التنظيمية لضمان التنفيذ الاستراتيجي: تواجه المؤسسة التعليمية عدة

عقبات محتملة عند بناء وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، مما يتطلب وجود قيادات قادرة على تذليل هذه العقبات التي تعيق التنفيذ، وتتلخص هذه العقبات في النقاط التالية:

- **العقبة المعنوية:** يتم التغلب على هذه العقبة من خلال تنمية وعي العاملين في المؤسسة التعليمية بأهمية التغيير الاستراتيجي وضرورة الانتقال من الاستراتيجية التنافسية التقليدية إلى استراتيجية المحيط الأزرق بالإضافة إلى وضع سياق مستقبلي لتنفيذها.
- **العقبة السياسية:** تتعلق هذه العقبة بمقاومة التغيير التي تواجهها المؤسسة التعليمية، سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية خاصة من أصحاب النفوذ والمصالح، وتُعد هذه العقبة من أصعب العقبات حيث إن التغلب عليها يضمن نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- **عقبة الموارد:** تتطلب عملية التغيير في الاستراتيجية زيادة في الحاجة إلى الموارد، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وللتغلب على هذه العقبة؛ ينبغي على قيادات المؤسسة العمل على توفير الموارد اللازمة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المستهدف.
- **عقبة الدافع:** تشير هذه العقبة إلى غياب الدافع لدى العاملين، ويمكن التغلب عليها من خلال البحث عن آليات لإقناع العاملين بأهمية تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

6. تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق: لا توجد استراتيجية دون مخاطر بشكل عام، حيث

تتضمن كل استراتيجية دائماً فرصاً ومخاطر، ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تُحدث تغييرات فعالة في مجال عملها أو في سياسات السوق من خلال التطبيق المدروس لأدوات المحيط الأزرق. ومع ذلك، يجب على المؤسسات اتباع عدد من الخطوات عند صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق حيث تحيط بكل خطوة من هذه الخطوات العديد من المخاطر، وتتضمن هذه الخطوة ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم متكاملة تشمل: نظم التخطيط، ونظم الحوافز، ونظم الحوافز والمكافآت، ونظم المعلومات والاتصالات، والقيادة، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي، وتمثل هذه الخطوة مجموعة الأنشطة التي تُمارس لتحويل الاستراتيجيات إلى واقع عملي من خلال البرامج التنفيذية

والموازنات المالية والإجراءات التفصيلية، ويعتمد نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل كبير على كفاءة القيادات ومدى التزام جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني بعنوان " الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية"

لقد أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو، بما في ذلك المؤسسات التعليمية مثل الجامعات ومراكزها ووحداتها في ظل التحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة في مجال التعليم الجامعي؛ وعليه فإن هذا المحور يتناول: مفهوم الميزة التنافسية وفلسفتها وخصائصها وأهميتها واستراتيجياتها وأبعادها ومصادر تحقيقها.

أولاً / مفهوم الميزة التنافسية:

يُعرف النايف (2013، ص 108) الميزة التنافسية بأنها؛ القدرة التي تتمتع بها الجامعة في التفوق على الجامعات الحكومية الأخرى في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من تأثير التحديات، وتعزيز نقاط القوة لديها، ومعالجة نقاط الضعف، وتتبع هذه الميزة من قدرة الجامعة على الاستفادة المثلى من مواردها المادية و البشرية و الفكرية، ويُعرف خليل (2019، ص133) الميزة التنافسية على أنها؛ التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية، وبأقل تكلفة، بما يحقق قيمة مضافة لمخرجاتها مقارنة بمنافسيها، ويعكس ثقة المجتمع فيها، ويؤدي إلى تميزها بشكل مستدام ومتجدد.

بينما يرى السرحان والقضاة (2017، ص17) أن الميزة التنافسية هي مجموعة المزايا التي تتبناها الجامعة مثل التوجه الاستراتيجي ، والاهتمام بالعنصر البشري، والتحسين المستمر، والابتكار، والتركيز على التكنولوجيا، ومواجهة التغيرات الطارئة في المجتمعات المعاصرة؛ مما يمكنها من المنافسة محلياً ودولياً، ومن ناحية أخرى يُعرف اللطيف (2020، ص 192) الميزة التنافسية بأنها كافة مجالات التميز والتفوق التي تتمتع بها الجامعة من الناحية الإدارية والتعليمية والاستراتيجية والتسويقية والتي تترجم إلى خدمات ومنتجات متميزة تُقدّم للطلاب والعاملين؛ مما يحقق مستويات إشباع أعلى مقارنة بما تقدمه الجامعات المنافسة، وهذا التميز

يُسهّم بشكل فعّال في تحقيق الجامعة لمراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، بالإضافة إلى ذلك تزيد من قِدة الجامعة على التكيف السريع مع التطورات المحيطة بما في ذلك تلبية احتياجات ورغبات الطلاب والعاملين؛ مما يعزز موقعها التنافسي ويضمن استدامة تفوّقها.

ثانياً/ فلسفة الميزة التنافسية الجامعية:

تستند فلسفة الميزة التنافسية إلى قدرة الجامعة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات وخدمات تعليمية وبحثية متميزة مقارنة بما تقدمه الجامعات المنافسة، ويُمكن بناء هذه الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على الموارد الملموسة مثل: المواد الأولية، ومعدات الإنتاج والمواد المالية، والموارد غير الملموسة مثل: الجودة، والتكنولوجيا، والمعلومات، واليقظة التنافسية، والمرونة والمعرفة، والتكلفة، والوقت، وتركز الميزة التنافسية على القيمة التي تُضيفها الجامعة للمستفيدين، والتي تتجلى في شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين رغم تقديم نفس المنتج، أو في شكل منتجات فريدة ومتميزة تبرر الأسعار المرتفعة، كما تعتمد الميزة التنافسية على عدة عناصر أساسية تتمثل في:

- تحقيق أعلى مستويات الرضا لكافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تفوق ما يقدمه المنافسون.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين والعمل على تلبيتها بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.
- الاستجابة السريعة لاقتناص الفرص واستثمارها لإنشاء مزايا تنافسية جديدة قبل أن يتمكن المنافسون من التفوق في ذلك.
- الإعلان عن الإجراءات الاستراتيجية المخطط لها، مما يعيق قدرة المنافسين على التصدي أو الرد بشكل فعال.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يُسهّم في خلق فرص تسويقية جديدة. (السمحان، 2020، ص ص 203-204)

ثالثاً/ خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بعدة سمات والتي من أهمها أنها:

1. مستمرة ومستدامة، ويقصد بذلك أن الجامعة تستطيع أن تحقق سبق على المدى القصير والطويل.

2. تتسم بالنسبية مقارنة بالجامعات المنافسة، أو مقارنتها بنفسها على فترات زمنية مختلفة، وهذه الخاصية تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. مرنة، بمعنى يمكن استبدال ميزة تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر وفق التغيرات المستمرة.
4. تتناسب مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة التعليمية أن تحققها على المدى القصير والبعيد. (أحمد، 2015، ص150)؛ (رشاد وحبابة، 2017، ص48)

كما تتسم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجامعية بعدة خصائص ومن أبرزها :

1. تميز الجامعة بما تمتلكه من أصول استراتيجية ، مثل أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والقيادات، والموارد المادية والتكنولوجية المتطورة.
2. اعتبار الجامعة معياراً مرجعياً للجامعات المناظرة في المجالات التعليمية والإدارية والبحثية والاستراتيجية.
3. تعزيز قدرة الجامعة على البقاء والاستمرارية، وضمان تميزها وقدرتها على الاستجابة المستمرة لحاجات المجتمع من خلال تخريج طلاب بمواصفات عالية الجودة.
4. تفوق إنتاجية الجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة. (Dahan & Senol, 2012, pp.95-96)

تستنتج الباحثة من خلال ما تم عرضه أن مركز تطوير الأداء الجامعي عندما يحقق ميزة تنافسية فهو يتسم بعدة سمات، وهي: الابتكار في تقديم الخدمات والبرامج، والجودة العالية التي تفوق المنافسين، والمرونة في التكيف مع احتياجات المستفيدين، والكفاءة في استخدام الموارد، والاستدامة التي تضمن استمرارية التميز والنمو، بالإضافة إلى ذلك يتميز المركز بالسرعة في الاستجابة والتركيز على رضا العملاء؛ مما يعزز مكانته كرائد في مجال تطوير الأداء الجامعي.

رابعاً/ أهمية الميزة التنافسية:

لقد أصبحت الميزة التنافسية هدفاً أساسياً للجامعات في ظل التحديات التي تواجهها للمحافظة على بقائها واستمراريتها، وتحقيق قيمة أعلى على المدى البعيد. حيث تعتمد الميزة التنافسية على تحقيق الإبداع والابتكار في استثمار الموارد المتاحة، وليس فقط على وفرة هذه الموارد. لذا، يتعين على الجامعات تبني استراتيجية تنافسية يكون هدفها الأساسي تحسين

مركزها التنافسي من خلال تحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة للعملاء، لا يستطيع المنافسون تقديم مثيلها، مع العمل على ضمان استمراريته. (VanZyl,2008,p.19)، و تكمن أهمية الميزة التنافسية للجامعات في دورها الفعّال في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تعزيز وجودها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم. وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات في النقاط التالية:

1. توفير بيئة تنافسية تُمكن الجامعات من الارتقاء بجودة مخرجاتها والخدمات التي تقدمها على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
2. خلق قيمة جديدة للعملاء تُلبّي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، مع تعزيز صورة الجامعة وسمعتها في أذهانهم.
3. تحقيق التميز الاستراتيجي مقارنة بالجامعات المنافسة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، مما يضمن التفوق والتميز عن الآخرين.
4. التحسين والتطوير المستمر لأداء الجامعة من خلال التركيز على الإبداع والابتكار التكنولوجي لضمان التفوق على الجامعات المنافسة. (عبد الله ، 2019 ، ص305)

وترى الباحثة أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات تتجلى من خلال النقاط التالية:

- دخول الجامعات في سوق المنافسة العالمية إلى جانب الجامعات المحلية والإقليمية.
- التسويق العالمي لمخرجات الجامعات وعدم الاقتصار على السوق المحلي؛ مما يحفزها على السعي الدائم نحو التميز والإبداع.

ويرى ضاحي (2020، ص124) أنه يجب أن تتمتع الجامعات بمجموعة من المزايا التنافسية الفريدة التي تُمكنها من الحفاظ على تميزها بين الجامعات المنافسة؛ ويتحقق ذلك من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة، وفهم عميق لاحتياجات المجتمع المحيط، وتلبية متطلبات المستفيدين، بالإضافة إلى النمو المستمر في الموارد والإمكانات، كما ينبغي على الجامعات السعي لتقديم خدمات ومنتجات جامعية ذات مزايا تنافسية عالية، وذلك نظرًا لعدة اعتبارات أهمها: احتدام المنافسة في قطاع التعليم الجامعي، والتغير المستمر في متطلبات المستفيدين، ورغبة كل جامعة في البقاء ضمن بيئة المنافسة دون أن تتأثر بتقلبات السوق.

- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، ينبغي أن تتسم بعدة خصائص، وهي:
- أن تكون حاسمة: أي تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التفوق والأسبقية على المنافسين.
 - أن تتمتع بالديمومة أو الاستمرارية: بمعنى أن تحقق تأثيراً مستمراً عبر الزمن.
 - أن تكون قابلة للدفاع عنها، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها أو إلغاؤها بسهولة. (رضوان وعمرى ، 2020 ، ص1148)

خامساً/ استراتيجيات الميزة التنافسية:

تنطلق الميزة التنافسية من ثلاث استراتيجيات رئيسية:

1. استراتيجية التكلفة الأقل :والتي تركز على تقليل تكلفة المنتج أو الخدمة مع الحفاظ على مستوى جودة عالٍ في الجامعات.
2. استراتيجية التميز والاختلاف : وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة تفوق تلك التي تقدمها الجامعات المنافسة.
3. استراتيجية التركيز : وتعني قيام الجامعة بالتركيز على شريحة محددة من المستفيدين، والسعي لتلبية احتياجاتهم بشكل خاص، مما يمكنها من تحقيق التميز في الخدمة أو التكلفة أو كليهما معاً. (محمد، 2018، ص500)

سادساً/ أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات :

- تناولت العديد من الدراسات السابقة أبعاد الميزة التنافسية حيث أطلقت عليها بعض الدراسات مصطلح "الأسبقيات التنافسية"، بينما أشارت إليها دراسات أخرى باسم "مصادر تحقيق الميزة التنافسية". وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في النقاط التالية:
1. **الجودة:** يرتبط مفهوم الجودة ارتباطاً وثيقاً بالتميز حيث تُعرف الجودة بأنها الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسة التعليمية لتحسين المنتج التعليمي وصولاً إلى مستوى التميز الذي يتناسب مع متطلبات المجتمع، ويتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية التي تتناسب مع خصائص الخدمات والمخرجات.

2. **التكلفة:** تُعد التكلفة المنخفضة عاملاً حاسماً في استمرارية وبقاء ونجاح الجامعات؛ لذا، يجب على الجامعات السعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف مقارنة بالجامعات المنافسة الأخرى.

3. **المرونة:** تشير المرونة إلى قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتوافق مع التغيرات في احتياجات المستفيدين.

4. **التسليم أو سرعة الاستجابة :** يُعتبر التسليم عنصراً أساسياً في المنافسة حيث يتم التركيز على تقليل المدة الزمنية وتقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن. (خليل، 2019، ص133)

وترى الباحثة أن تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي يعتمد على الابتكار في الخدمات، والجودة العالية، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين، مع خفض التكاليف وضمان سرعة الاستجابة.

سابعاً/ مصادر تحقيق الميزة التنافسية:

توجد عدة مصادر لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، منها المهارات والموارد المتميزة، والتي تُستخدم لتحقيق التميز في المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف، ويمكن تحديد أهم هذه المصادر في النقاط التالية:

1. **التكنولوجيا:** تُعد التكنولوجيا عاملاً قوياً في تحسين تنافسية المؤسسات التعليمية حيث تضمن تطبيق النظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتحسين عمليات الإنتاج؛ وبالتالي أصبحت التكنولوجيا مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

2. **المعرفة:** تُعتبر المؤسسات التعليمية الناجحة هي تلك التي تهتم بتجميع المعرفة بشكل منظم من مصادر مختلفة، وتحليلها وتفسيرها لتوجيه العمليات الخدمية والإنتاجية؛ وهذا يُسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز عن المنافسين، وجعل المعرفة مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، متمثلة في رأس المال الفكري الذي يشمل منتجات الفكر الإنساني.

3. **الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستفيدين. لذا، فإن ضمان بقاء المؤسسات التعليمية في السوق يعتمد على تنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المستفيدين أكثر رضا وتطلعاً إليها.

4. الموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية المورد الأساسي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية حيث إن تحقيق التميز في الأداء لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل على وجود أفراد قادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.
5. الموارد المالية: تُعتبر الموارد المالية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية حيث تُمكنها من توسيع أنشطتها وتعزيزها من خلال استثمارات فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. (الزهري، 2018، ص ص 31-32).

وترى الباحثة أن هذه المصادر يمكن أن تساعد مركز تطوير الأداء الجامعي في اكتساب العديد من المزايا التنافسية، ومع ذلك فإن الحفاظ على هذه المزايا وضمان استمراريتها لأطول فترة ممكنة يُعدُّ أمرًا بالغ الأهمية. ولن يتمكن المركز من تحقيق ذلك إلا من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، التي تركز على:

1. خلق مساحات تنافسية جديدة بعيدًا عن المنافسة التقليدية.
 2. الابتكار في تقديم الخدمات بما يتجاوز توقعات المستفيدين.
 3. تجنب المنافسة المباشرة مع الجامعات الأخرى بالتركيز على احتياجات غير ملبأة في السوق التعليمي والبحثي.
 4. التوسع في مجالات غير مستغلة لتحقيق نمو مستدام وتميز دائم.
- لذلك، ستقوم الباحثة بدراسة هذه الجوانب ميدانيًا لتحقيق أهداف البحث.

الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار الميداني للبحث عدة إجراءات تتمثل في :

تحديد أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحليل واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وتقييم دورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة منها، واقتراح المتطلبات اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية في ضوء هذه

الاستراتيجية من وجهة نظر منسوبي المركز، كما هدفت إلى دراسة واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المستفيدين.

إعداد أدوات الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة الميدانية على استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات: الأولى هي استبانة وُجّهت إلى منسوبي المركز، والتي تهدف إلى تحليل واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وتقييم دورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة منها، واقتراح المتطلبات اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية في ضوء هذه الاستراتيجية، أما الأداة الثانية فهي استبانة وُجّهت إلى المستفيدين من خدمات مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، والتي صُممت لدراسة واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بالمركز، وقد تم اختيار هاتين الأداتين لضمان تغطية شاملة ودقيقة لجميع جوانب الدراسة.

تم تصميم الاستبانتين بشكل مبدئي بناءً على ما ورد في الإطار النظري للبحث، مع الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث؛ لتحديد محاورها بدقة، حيث تألفت الاستبانة الأولى من محورين رئيسيين، اشتمل كل محور على مجموعة من الأبعاد، واحتوى كل بعد على عدد من العبارات التي صيغت بعناية، بينما اقتصرَت الاستبانة الثانية على محور واحد، مع حرص الباحثة على ترتيب العبارات وتناسقها بما يتوافق مع أهداف الدراسة الميدانية وسيتم عرضهم بشئ من التفصيل.

وستقسم الباحثة الدراسة الميدانية إلى قسمين : القسم الأول، وهو خاص بالاستبانة الأولى الموجهة إلى منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، والقسم الثاني، وهو خاص بالإستبانة الثانية الموجهة للمستفيدين من خدمات مركز تطوير الاداء الجامعى بجامعة المنصورة، هذا وقد قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة بعد حصولها على الموافقة الرسمية للتطبيق كما هو موضح فى ملحق رقم (1) فى الفصل الدراسي الثانى من العام الجامعى 2023/2022.

القسم الأول، الاستبانة الأولى الموجهة إلى منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعيبجامعة المنصورة

أولاً/ صدق وثبات الاستبانة الأولى الموجهة إلى منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة:

1- الصدق الظاهري للأداة الأولى للدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين والخبراء التربويين بالجامعات المصرية لتحكيمها وبلغ عددهم (10) محكما كما هو موضح في ملحق رقم (2) ، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها للمحاور التي تنتمي إليها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية كما هو موضح في ملحق رقم (3) ويوضح جدول رقم (2) محاور الاستبانة ومفرداتها.

جدول رقم (2) محاور الاستبانة ومفرداتها

عدد العبارات	المحاور
47	المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
49	المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.
96	الاستبانة ككل

2- مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاختبار المواقف بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، من خلال الخطوات التالية:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (3)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية لأبعاده (ن=30)

المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.									
الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	
الاستبعاد	1	**0.89	التقليص	8	**0.88	الابتكار	1	**0.791	
	2	**0.83		9	**0.804		2	**0.649	
	3	**0.856	الزيادة	1	**0.872		3	**0.532	
	4	**0.781		2	**0.88		4	**0.876	
	5	**0.703		3	**0.884		5	**0.645	
	6	**0.799		4	**0.79		6	*0.616	
	7	**0.881		5	**0.92		7	**0.764	
	8	**0.786		6	**0.87		8	**0.73	
	9	*0.614		7	**0.891		9	*0.67	
التقليص	1	**0.878	الزيادة	8	**0.849		10	**0.791	
	2	**0.804		9	**0.832		11	**0.649	
	3	**0.872		10	**0.876		12	**0.532	
	4	**0.88		11	**0.845		13	**0.876	
	5	**0.784		12	**0.716		14	**0.645	
	6	**0.741		13			15	*0.616	
	7	**0.913					16	**0.764	

يتضح من جدول رقم (3) أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين درجات مفردات المحور الأول والدرجة الكلية لأبعاده.

جدول رقم (4)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية لأبعاده (ن=30)

المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.								
الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط
أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية	1	**0.857	أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق	18	**0.86	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق	14	**0.791
	2	**0.855		19	**0.81		15	**0.649
	3	**0.831		20	**0.87		1	**0.532
	4	**0.798		21	**0.84		2	**0.876
	5	**0.789	معوقات الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي	1	**0.86		3	**0.645
	6	**0.78		2	**0.89		4	*0.616
	7	**0.89		3	**0.802		5	**0.764
	8	**0.86		4	**0.87		6	**0.73
	9	**0.814		5	**0.891		7	*0.67
	10	**0.84		6	**0.82		8	**0.791
	11	**0.834		7	**0.81		9	**0.649
	12	**0.852		8	**0.845		10	**0.532
	13	**0.85		9	**0.832		11	**0.878
	14	**0.87		10	**0.82		12	**0.804
	15	**0.806		11	**0.84		13	**0.872
	16	**0.809		12	**0.834			
	17	**0.84		13	**0.867			

يتضح من جدول رقم (4) أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.01)؛ مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجات مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية له.

• ارتباط درجة أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له: تم حساب معاملات ارتباط درجة

أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (5)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له (ن=30)

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبعاد	0.89	دال عند مستوى 0.01
التقليص	0.91	
الزيادة	0.876	
الابتكار	0.823	

يتضح من جدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين درجات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لأبعاده.

جدول رقم (6)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية له (ن=30)

أبعاد المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية	0.882	دال عند مستوى 0.01
معوقات الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي	0.891	
متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق:	0.86	

يتضح من جدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين درجات أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لأبعاده.

- ارتباط درجة محوري الاستبانة بالدرجة الكلية لها: تم حساب معاملات ارتباط درجة محوري الاستبانة بالدرجة الكلية لها، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول رقم (7)

قيم معاملات ارتباط محوري الاستبانة بالدرجة الكلية لها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محوري الاستبانة
دال عند مستوى 0.01	0.8	المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.
	0.83	المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.

يتضح من جدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة والدرجة الكلية لها كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة، وهذا يدل على أن المحاور تتسم بدرجة عالية من التماسك والترابط في قياس البناء أو المفهوم الذي صُممت الاستبانة لقياسه؛ مما يعزز مصداقيتها وقدرتها على تقديم نتائج موثوقة.

3- حساب ثبات الأداة الأولى للدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (30) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات اختبار المواقف باستخدام (معامل ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.22 Statistical Package for Social Sciences حيث تم تطبيق طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات للمحاور وللاختبار ككل.

جدول رقم (8)

قيم معاملات الثبات "ألفا" لمحوري الاستبانة وللاستبانة ككل (ن=30)

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.	47	0.959
المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.	49	0.938
الاستبانة ككل	96	0.974

يتضح من نتائج جدول رقم (8) أن معاملات الثبات للمحورين تراوحت بين (0.938 - 0.959)، بينما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.974). تُعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة إحصائيًا، حيث إن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ - Alpha) هو (0.6)،

في حين تتراوح القيمة المثالية بين (0.7 - 0.8)، وكلما ارتفعت قيمة المعامل زادت درجة الثبات. هذه النتائج تؤكد أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ؛ مما يجعلها أداة قوية وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

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

وبتطبيق هذه المعادلة، بلغت قيمة صدق الاستبانة 0.987. ، وتشير هذه القيمة إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يعكس قدرتها على قياس البناء أو المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية عالية، ويجعلها أداة مناسبة للتطبيق الميداني في الدراسة.

ثانياً/ عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة وتقصد الباحثة بذلك : مدير المركز ونائبه ومديري الوحدات التابعة للمركز ، ومنسقي مركز تطوير الأداء الجامعي بكليات الجامعة و المدربين وكذلك أعضاء فريق العمل بالمركز والبالغ عددهم (110) فرداً ، أما عينة البحث فقد تم اختيارها عشوائياً وقد بلغ عددها (57) فرداً، ويمكن توضيح توصيف العينة حسب المؤهل العلمي، والمنصب الإداري، وعدد سنوات الخبرة الجامعية، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (9)

توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات الدراسية	العينة	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	17.54%
	ماجستير	14.04%
	دكتوراه فأكثر	68.42%
الإجمالي		100%
المنصب الإداري	يشغل منصب إداري	8.77%
	لا يشغل منصب إداري	91.23%
	الإجمالي	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	12.28%
	7	100%

من 10 ل 20 سنة	20	35.09%
أكثر من 20 سنة	30	52.63%
الإجمالي	57	100%

ثالثاً/المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v.22 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا² ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب، وقم تم حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة، وأعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
3	2	1

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = 1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{3 \text{ ك}}$$

ك¹، ك²، ك³ : تكرارات الاستجابات (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة كا² لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = مج (ت - ت م)^2$$

ت م

حيث إن ت = التكرار الملاحظ ، ت م = التكرار المتوقع

رابعاً/ نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

1- واقع تطبيق الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة:

جدول رقم (10)

استجابات منسوبي المركز حول واقع الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة (ن=57)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا2	مسد توى الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1.	يتخلص المركز من الإجراءات الروتينية غير المُجدية أثناء تقديم خدماته.	22	38.6	28	49	7	12.3	75.44	6		*12.32	0.01	
2.	يحرص المركز على استبعاد بعض الخدمات ذات التكاليف الباهظة.	22	38.6	35	61	0	0	79.53	3		*32.95	0.01	
3.	يُلغى المركز بعض البرامج والخدمات التقليدية التي لم تعد مُجدية للمستفيدين.	28	49.1	15	26	14	24.6	74.85	7		**6.42	0.01	

4.	يستبعد المركز بعض الاستراتيجيات التسويقية ذات التكاليف العالية، والتي ينتج عنها زيادة التكلفة.	36	63.2	15	26	6	10.5	84.21	1	*24.95	0.01
5.	يُنهى المركز تعاقد مع المدربين غير الأكفاء ممن ليس لديهم تأثير فعال على أداء المتدربين.	11	19.3	33	58	13	22.8	65.5	8	*15.58	0.01
6.	يستبعد المركز بعض الأجهزة الإلكترونية القديمة التي لم تعد ضرورية لتوفير نفقات الصيانة.	24	42.1	28	49	5	8.77	77.78	4	*15.89	0.01
7.	يتخلّى المركز عن بعض الأفكار والمقترحات صعبة التنفيذ واقعياً.	22	38.6	30	53	5	8.77	76.61	5	17.16*	0.01
8.	يلغي المركز التعامل بالمعاملات الورقية النقدية.	11	19.3	22	39	24	42.1	59.06	9	5.16	0.01
9.	يستبعد المركز بعض الطرق التقليدية في التدريب.	32	56.1	21	37	4	7.02	83.04	2	*20.95	0.01

يتضح من جدول رقم (10):

- أن قيم (χ^2) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بواقع تطبيق الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، باستثناء العبارة رقم (8)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: العبارات (3، 4، 9) لصالح البديل (موافق)، و العبارات (1، 2،

5، 6، 7) لصالح البديل (موافق إلى حد ما)؛ أما العبارة رقم (8) فلا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية.

- جاء تطبيق "بعد الاستبعاد" كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بوزن نسبي بلغ (75.11%)، مما يشير إلى أن هذا البعد يُطبق بدرجة متوسطة في المركز، وهذا يعني أن المركز يتبنى بعض ممارسات الاستبعاد، ولكنها ليست شاملة أو مكثفة كما يشير إلى أن المركز يسير في الاتجاه الصحيح نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ولكن هناك إمكانية لتحسين درجة التطبيق لتحقيق نتائج أفضل، وقد جاءت العبارة "يستبعد المركز بعض الاستراتيجيات التسويقية ذات التكاليف العالية، والتي ينتج عنها زيادة التكلفة"، بوزن نسبي (84.21%) في المرتبة الأولى و يُظهر هذا أن المركز يُولي اهتمامًا كبيرًا بتقليل التكاليف من خلال استبعاد الاستراتيجيات التسويقية المكلفة؛ مما يعكس حرصه على تحقيق الكفاءة المالية.
- وجاءت العبارة "يستبعد المركز بعض الطرق التقليدية في التدريب" بوزن نسبي (83.04%) في المرتبة الثانية ويشير هذا إلى أن المركز يسعى إلى تحديث أساليبه التدريبية من خلال استبعاد الطرق التقليدية وتبني أساليب أكثر فعالية وابتكارًا، أما العبارة "يلغي المركز التعامل بالمعاملات الورقية النقدية" فقد جاءت بوزن نسبي (59.06%) في المرتبة الأخيرة وهذا يعني أن إلغاء التعامل بالمعاملات الورقية النقدية لا يُعد أولوية قصوى في تطوير مركز تطوير الأداء وفقًا لرأي المشاركين في الدراسة، كما قد تشير هذه النتيجة إلى أن هناك جوانب أخرى مثل تحسين التدريب أو تقليل التكاليف تُعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المشاركين.
- وتتفق نتيجة هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة (الأيوبي، 2020) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد "الاستبعاد" في كلية فلسطين التقنية متوسطة حيث بلغ وزنه النسبي (71.26%).

2- واقع تطبيق التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

جدول رقم (11)

استجابات المنسوبين حول واقع تطبيق التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة (ن=57)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة ك ²	مستوى الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1.	يمتلك المركز استراتيجية للحفاظ على كوادره البشرية المتميزة وتقليل هجرتها لمراكز أخرى.	23	40.35	34	59.65	0	0	80.12	4	*31.68	0.01		
2.	يُقلّل المركز من عدد الخدمات والأنشطة التي لم تعد مجدية للمستفيدين.	21	36.84	32	56.14	4	7.02	76.61	6	*20.95	0.01		
3.	يسعى المركز لتقليل الأخطاء في العمل؛ لتحسين جودة خدماته.	21	36.84	32	56.14	4	7.02	76.61	6م	*20.95	0.01		
4.	يقلل المركز من ازدواجية الخدمات والأنشطة التي يقدمها بالتنسيق مع المراكز الأخرى داخل الجامعة.	20	35.09	22	38.6	15	26.31	69.59	8	1.37	0.01		
5.	يمتلك المركز خطة فعلية للتقليل من تقليد ومحاكاة خدماته من قبل الجامعات المنافسة.	11	19.3	32	56.14	14	24.56	64.91	9	*13.58	0.01		
6.	يتبنى المركز سيناريوهات مستقبلية للتقليل من حدة الأزمات التي من الممكن التعرض لها.	39	68.42	10	17.54	8	14.04	84.8	2	*31.68	0.01		
7.	يمتلك المركز خطة فعلية لصيانة بنيته التحتية؛ لتقليل الهدر.	38	66.67	15	26.32	4	7.01	86.55	1	*31.68	0.01		
8.	يحرص المركز على تقليل النفقات غير الضرورية المستخدمة في عملية تسويق خدماته.	32	56.14	15	26.32	10	17.54	79.53	5	*14	0.01		

0.01	*20.63	3	81.87	15.79	9	22.81	13	61.4	35	يمتلك المركز خطة لتحسين جودة خدماته؛ لتقليل جوانب القصور والضعف بها.	9.
------	--------	---	-------	-------	---	-------	----	------	----	--	----

يتضح من جدول رقم (11):

- أن قيم (كا²) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بواقع تطبيق التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة باستثناء العبارة رقم (4)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: العبارات (1، 2، 3، 5) لصالح البديل (موافق إلى حد ما)، و العبارات (6، 7، 8، 9) لصالح البديل (موافق)؛ أما العبارة رقم (4) فلا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية.
- جاء تطبيق "بعد التقليل" كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بوزن نسبي بلغ (77.84%)، مما يشير إلى أن هذا البعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز، ويعكس حرص المركز على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في عملياته حيث جاءت العبارة "يمتلك المركز خطة فعلية لصيانة بنيته التحتية؛ لتقليل الهدر" بوزن نسبي (86.55%) في المرتبة الأولى مما يُظهر أن المركز يولي أهمية كبيرة لصيانة بنيته التحتية كجزء من استراتيجية تقليل الهدر، ويعكس اهتمامه بتحقيق الكفاءة التشغيلية والحفاظ على الموارد.
- وجاءت العبارة "يتبنى المركز سيناريوهات مستقبلية للتقليل من حدة الأزمات التي قد يتعرض لها" بوزن نسبي (84.8%) في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أن المركز يعمل على التخطيط الاستباقي للتعامل مع الأزمات المحتملة، ويعكس حرصه على ضمان استمرارية العمليات وتقليل المخاطر، بينما جاءت العبارة "يمتلك المركز خطة فعلية للتقليل من تقليد ومحاكاة خدماته من قبل الجامعات المنافسة." بوزن نسبي (64.91%) في المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أنها تُظهر أن المركز يدرك أهمية حماية ميزته التنافسية من خلال تقليل تقليد خدماته. ومع ذلك، يبدو أن هذا الجانب لا يحظى بنفس الأولوية مقارنة بجوانب أخرى مثل صيانة البنية التحتية أو التخطيط للأزمات؛ لذا يجب على المركز أن يُولي اهتمامًا أكبر بتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لحماية خدماته من التقليد.

3- واقع تطبيق الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي
بجامعة المنصورة

جدول رقم (12)

استجابات المنسوبين حول واقع الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير
الأداء الجامعي بجامعة المنصورة (ن=57)

م	العبارات	البدائل								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
	يحرص المركز على إنشاء وحدات تنظيمية جديدة.	27	47	29	50.88	1	1.75	81.87	6	25.68*	0.01		
	يهتمّ المركز بتعزيز بنيته التقنية لتقديم خدمات متميزة.	21	37	32	56.14	4	7.02	76.61	10	20.95*	0.01		
	يُقَدِّم المركز خدمات وأنشطة متميزة لجذب مستفيدين جدد.	19	33	32	56.14	6	10.53	74.27	11	17.79*	0.01		

يمتلك المركز استراتيجيات تسويقية متنوعة للترويج لخدماته وأنشطته.	20	35	22	38.6	15	26.31	69.59	12	1.37	0.01
يتوسّع المركز في عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المحلية والدولية بخصوص التطوير والتدريب.	11	19	32	56.14	14	24.56	64.91	13	*13.58	0.01
يُضيفُ المركز خدمات جديدة بناءً على رغبات واحتياجات المستفيدين بصفة مستمرة.	39	68	10	17.54	8	14.04	84.8	4	*31.68	0.01

0.01	*31.68	2	86.55	7.01	4	26.32	15	67	38	يحرص المركز على تنمية موارده الذاتية من خلال تنويع خدماته المقدمة للمجتمع.
0.01	*14	7م	79.53	17.54	10	26.32	15	56	32	يسعى المركز إلى زيادة معامل تأثير مجلة تطوير الأداء الجامعي.
0.01	*20.63	5	81.87	15.79	9	22.81	13	61	35	يُنوِّعُ المركز في قنوات ووسائل الاتصال مع المستفيدين من خدماته.
0.01	*35.05	3	85.96	12.28	7	17.54	10	70	40	يُشجِّعُ المناخ التنظيمي بالمركز على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتعاوني.

يمتلك المركز خطة لاستقطاب أكبر عدد ممکن من الكفاءات البشرية المتميزة للعمل به.	41	72	15	26.32	1	1.75	90.06	1	43.37 *	0.01
ينشئ المركز قواعد بيانات للبحوث والباحثين الذين أسهموا في النشر الدولي.	31	54	15	26.32	11	19.29	78.36	9	11.79 *	0.01
يهتم المركز بتحسين جودة خدماته لكسب رضا الفئات المستهدفة وزيادة أرباحه.	33	58	13	22.81	11	19.3	79.53	7	15.58 *	0.01

يتضح من جدول رقم (12) :

- أن قيم (χ^2) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بواقع تطبيق الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء

الجامعي بجامعة المنصورة، باستثناء العبارة رقم (4)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (1، 2، 3، 5) لصالح البديل (موافق إلى حد ما)، و العبارات (6-7-8-9-10-11-12-13) لصالح البديل (موافق)؛ أما العبارة رقم (4) فلا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية.

- وجاء تطبيق "بعد الزيادة" كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بوزن نسبي بلغ (79.53%)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز، ويعكس حرص المركز على تعزيز موارده وقدراته من خلال زيادة الكفاءات البشرية وتنوع الخدمات المقدمة. حيث جاءت العبارة "يملك المركز خطة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية المتميزة للعمل به" بوزن نسبي (90.06%) في المرتبة الأولى، مما يُظهر أن المركز يولي أهمية قصوى لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، ويعكس سعيه لتعزيز قدراته التنافسية من خلال توظيف العناصر البشرية المؤهلة، كما جاءت العبارة "يحرص المركز على تنمية موارده الذاتية من خلال تنوع خدماته المقدمة للمجتمع" بوزن نسبي (86.55%) في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أن المركز يعمل على تنمية موارده الذاتية وتوسيع نطاق خدماته، ويعكس اهتمامه بتلبية احتياجات المجتمع وتعزيز دوره التنموي.

- بينما جاءت العبارة "يتوسع المركز في عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المحلية والدولية بخصوص التطوير والتدريب" بوزن نسبي (64.91%) في المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أنها تُظهر أن المركز يسعى إلى توسيع نطاق تعاونه مع الجهات المحلية والدولية في مجالات التطوير والتدريب ومع ذلك يبدو أن هذا الجانب لا يحظى بنفس الأولوية مقارنة بجوانب أخرى، مثل استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، أو تنوع الخدمات المقدمة للمجتمع، أو تنوع قنوات ووسائل الاتصال مع المستفيدين أو إضافة خدمات جديدة بناءً على رغبات واحتياجات المستفيدين بشكل مستمر، وهذا يعكس حرص المركز على التطوير المستمر وتحسين أدائه في المجالات التي تُعتبر ذات أولوية قصوى لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

4- واقع تطبيق الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

جدول رقم (13)

استجابات المنسوبين حول واقع الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة (ن=57)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1.	يوجد بالمركز وحدات تدعم الإبداع والابتكار .	39	68.42	16	28.07	2	3.51	88.3	1	36.74*	0.01		
2.	يتبنّى المركز الاستراتيجيات الابتكارية التي تُمكنه من تحقيق التميّز .	33	57.89	15	26.32	9	15.79	80.7	8	16.42*	0.01		
3.	تحفز قيادات المركز المبادأة الشخصية وتحمل المخاطرة لدى العاملين.	22	38.6	15	26.32	20	35.08	67.84	16	1.37	0.01		
4.	تهتمّ قيادات المركز بعقد شراكات مع مراكز تدريب عالمية بصفة مستمرة.	35	61.4	17	29.82	5	8.78	84.21	5	24*	0.01		
5.	يتبنى المركز أنظمة مكافآت مرتبطة بالإبداع الوظيفي.	25	43.86	22	38.6	10	17.54	75.44	15	6.63**	0.01		
6.	توفر قيادات المركز مناخًا تنظيميًا داعمًا لعمليات الإبداع والابتكار .	31	54.39	18	31.58	8	14.03	80.12	9	14*	0.01		

0.01	*11.79	12	78.36	19.29	11	26.32	15	54.39	31	يستحدثُ المركز برامج تدريبية وفق متطلبات سوق العمل.	7.
0.01	*19.26	6	82.46	10.53	6	31.58	18	57.89	33	يُحدِّثُ المركز موقعه الإلكتروني ويتابعه بصفة مستمرة.	8.
0.01	*36.74	1م	88.3	3.51	2	28.07	16	68.42	39	يطور المركز نظام الدفع الإلكتروني بشكل دوري.	9.
0.01	*8.53	13	77.19	17.55	10	33.33	19	49.12	28	يتكيفُ المركز مع تطورات وتغيرات البيئة الطارئة بسرعة.	10.
0.01	*14	10	79.53	17.54	10	26.32	15	56.14	32	يطور المركز معايير اختيار المدربين باستمرار.	11.
0.01	*20.63	7	81.87	15.79	9	22.81	13	61.4	35	يَهْتَمُ المركز بتطوير مهارات الفريق التدريبي من خلال عدة دورات تدريبية متخصصة.	12.
0.01	*35.05	4	85.96	12.28	7	17.54	10	70.18	40	يُطَوِّرُ المركز الأجهزة والأدوات اللازمة لتقديم خدماته بصفة مستمرة.	13.
0.01	*31.68	3	86.55	7.01	4	26.32	15	66.67	38	ينوع المركز في طرق تقديمه لخدمة التدريب (تدريب مباشر، وتدريب غير مباشر) بما يتفق مع المتغيرات.	14.
0.01	*8	14	76.02	22.8	13	26.32	15	50.88	29	يركز المركز في تسويق خدماته على التأثير العاطفي على أذهان ومشاعر عملائه.	15.
0.01	*15.58	10م	79.53	19.3	11	22.81	13	57.89	33	يَهْتَمُ المركز بتبني الأفكار الابتكارية والإبداعية لدى منسوبي المركز وتحويلها إلى خدمات متميزة.	16.

يتضح من جدول رقم (13):

- أن قيم (كا²) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بواقع تطبيق الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، باستثناء العبارة رقم (3)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)؛ أما العبارة رقم (3) فلا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية.
- جاء تطبيق "بعد الابتكار" بوزن نسبي بلغ (80.77%)، مما يشير إلى أن هذا البعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز، ويعكس حرص المركز على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع حيث جاءت العبارة "يوجد بالمركز وحدات تدعم الإبداع والابتكار." بوزن نسبي (88.3%) في المرتبة الأولى، مما يُظهر أن المركز يمتلك وحدات متخصصة لدعم الإبداع والابتكار، تعمل على توفير البيئة المناسبة لتحفيز الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال توفير الموارد اللازمة وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات الابتكار لدى العاملين، مما يساهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، كما جاءت العبارة "ينوع المركز في طرق تقديمه لخدمة التدريب (تدريب مباشر، وتدريب غير مباشر) بما يتفق مع المتغيرات" بوزن نسبي (86.55%) في المرتبة الثالثة حيث يعتمد المركز على تنوع أساليب تقديم التدريب لتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المتدربين مع إمكانية اعتماد نهج التدريب المدمج (Blended Learning) لتحقيق أقصى استفادة، بينما جاءت العبارة "يتبنى المركز أنظمة مكافآت مرتبطة بالإبداع الوظيفي" بوزن نسبي (75.44%) في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن المركز يدرك أهمية تحفيز العاملين من خلال أنظمة مكافآت مرتبطة بالإبداع، إلا أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز ثقافة الابتكار بشكل أكبر.

نتائج المحور الثاني/ دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة:

1- أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية:

تتضح استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (14)

استجابات منسوبي المركز حول أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق
الميزة التنافسية (ن=57)

م	العبارات	الاستجابة									
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
1.	صُعوبَةُ محاكاة وتقليد خدمات ومنتجات المركز مما يجنبه المنافسة الشديدة.	49	86	7	12.28	1	1.76	94.74	2	72*	0.01
2.	تُمْكِنُ المركز من إيجاد أسواق جديدة غير متنازع عليها لم يصل إليها المنافسون.	48	84.2	7	12.28	2	3.51	93.57	6م	67.05*	0.01
3.	تَزِيدُ من قدرة المركز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم.	42	73.7	12	21.05	3	5.27	89.47	16	43.89*	0.01
4.	تَزِيدُ من الحصة السوقية للمركز من خلال التسويق الابتكاري.	45	79	7	12.28	5	8.77	90.06	15	53.47*	0.01
5.	تُمْكِنُ المركز من استبعاد العناصر غير الضرورية؛ ومن ثم تقليل	40	70.2	10	17.54	7	12.3	85.96	20	35.05*	0.01

										الهدر.
0.01	*67.68	3	94.15	1.75	1	14.04	8	84.2	48	تَزِيدُ من العناصر ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين.
0.01	*71.47	3م	94.15	3.51	2	10.53	6	86	49	تَبْنِيْ طَرَقًا وأساليب تدريبية جديدة لم تكن موجودة من قبل.
0.01	*49.26	12م	91.23	1.75	1	22.81	13	75.4	43	تُحَسِّنُ السمعة التنظيمية للمركز على المستوى المحلي والعالمي.
0.01	*91.26	1	96.49	3.51	2	3.51	2	93	53	تُحَسِّنُ المركز من تحقيق مجالات تميز متنوعة مقارنة بالمنافسين.
0.01	*66.42	10	91.81	8.77	5	7.02	4	84.2	48	تُسَاعِدُ المركز على اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة والموافقة مع البيئة الخارجية والمتوقعة.
0.01	*43.05	18	88.89	7.02	4	19.3	11	73.7	42	تُحَسِّنُ المركز من الاستثمار الجيد

										للفرص، والتغلب على مختلف التحديات.
0.01	*55.05	10م	91.81	3.51	2	17.54	10	79	45	تُزِيدُ من قدرة المركز على التكيف مع كافة الظروف والتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة.
0.01	*76.11	8	92.98	8.77	5	3.51	2	87.7	50	تُزِيدُ من قدرة المركز على التحكم في قوى المنافسة في السوق.
0.01	*67.68	3م	94.15	1.75	1	14.04	8	84.2	48	تُزِيدُ من قدرة المركز على استثمار الأفكار الابتكارية وترجمتها في صورة خدمات.
0.01	*71.16	6	93.57	5.27	3	8.77	5	86	49	تُسَهِّمُ في ابتكار القيمة للمركز والمستفيد معاً.
0.01	*46.42	16م	89.47	7.02	4	17.54	10	75.4	43	تُسَاعِدُ المركز على البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة.
0.01	*36.74	19	88.3	3.51	2	28.07	16	68.4	39	تُمَكِّنُ المركز من تحقيق التميز وخفض الكلفة في ذات الوقت.
0.01	*62.32	9	92.4	5.26	3	12.28	7	82.5	47	تُسَاعِدُ المركز

										على استهداف مستفيدين جدد.	
0.01	*47.68	12	91.23	0	0	26.32	15	73.7	42	تُمكنُ المركز من امتلاك موارد غير قابلة للمحاكاة والتقليد.	19
0.01	*54.32	12م	91.23	5.26	3	15.79	9	79	45	تُمكنُ المركز من التركيز على الصورة الكلية الشاملة وليس على الأرقام فقط.	20
0.01	*35.05	20م	85.96	12.3	7	17.54	10	70.2	40	تُمكنُ المركز من الاهتمام بمقترحات وشكاوى المستفيدين على اختلاف أماكنهم وتفضيلاتهم وتطلعاتهم.	21

يتضح من جدول رقم (14)

- أن قيم (كا²) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بأوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق).

- تظهر فوائد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بأهمية كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفوائد (91.51%)، مما يعكس موافقة كبيرة من منسوبي المركز على دور هذه الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمركز، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القضاة وهاشم، 2018)، و دراسة (Abdolshad, etal,2020)، ودراسة (Fitri,2021) ودراسة (غبور، 2022)، ودراسة

(Nasereddin,2023) حيث أكدت جميعها على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الابتكار و خلق أسواق جديدة، مثل تحسين جودة الخدمات، وتطوير برامج تدريبية تلبي احتياجات سوق العمل، وتعزيز التعاون مع الجهات الخارجية، و تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

- وحصلت العبارة "تمكّن المركز من تحقيق مجالات تميز متنوعة مقارنة بالمنافسين" على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (96.49%) وهذا يعنى أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المركز من تحقيق التميز في مجالات متعددة مقارنة بالمنافسين، مما يعكس قدرتها على خلق قيمة مضافة ، بينما جاءت العبارة "صعوبة محاكاة وتقليد خدمات ومنتجات المركز، مما يجنبه المنافسة الشديدة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (94.74%) ، فعندما يطبق المركز استراتيجية المحيط الأزرق، فإنه يقدم خدمات ومنتجات فريدة ومبتكرة، مما يجعل من الصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها، وهذا يعزز الميزة التنافسية للمركز، ويجذب عملاء جدد، مما يضمن استمرارية النجاح والنمو في السوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد اللطيف، 2023) والتي توصلت إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة سوهاج بدرجة مرتفعة جداً على إمكانية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والتنافسية في تقديم الخدمات الجامعية في السوق المحلي.

- وحصلت العبارتان: "تزيد من العناصر ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين" و "تبتكر طرقاً وأساليب تدريبية جديدة لم تكن موجودة من قبل" على المرتبة الثالثة بمشاركة نفس الوزن النسبي (94.15%) ، وهذا يشير إلى أن منسوبي المركز يدركون أهمية تحسين الجودة كعنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعكس النتائج نجاح استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز عناصر الجودة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وولائهم كما يرى منسوبي المركز أن الابتكار في التدريب يُعد عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز؛ مما يعكس نجاح الاستراتيجية في تحفيز الابتكار وخلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التطوير المستمر.

- يتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات والمنتجات من خلال زيادة العناصر الفاعلة، كما تشجع في الوقت نفسه على الابتكار في الأساليب التدريبية، ويُعد هذا التكامل بين تحسين الجودة والابتكار عاملاً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة؛ مما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

2- معوقات الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

جدول رقم (15)

استجابات المنسوبين حول معوقات الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة (ن=57)

م	العبارات	البدائل									
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%				
1.	ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز.	43	75.44	13	22.81	1	1.75	91.23	5	49.26*	0.01
2.	قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.	53	92.98	2	3.51	2	3.51	96.49	1	91.26*	0.01
3.	ضعف أداء بعض وحدات المركز.	38	66.67	10	17.54	9	15.79	83.63	15	28.53*	0.01
4.	قلة وجود خطط تنفيذية واضحة لبعض وحدات المركز.	42	73.68	11	19.3	4	7.02	88.89	8	43.05*	0.01
5.	ضعف ميزانية المركز مما يعيق خطط رفع كفاءة الأداء.	45	78.95	10	17.54	2	3.51	91.81	4	55.05*	0.01

0.01	*35.05	12	85.96	12.28	7	17.54	10	70.18	40	ضعف تسويق خدمات المركز ووحداته لمؤسسات المجتمع المدني.	6.
0.01	*67.68	2	94.15	1.75	1	14.04	8	84.21	48	ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية.	7.
0.01	*33.26	11	86.55	8.77	5	22.81	13	68.42	39	ضعف الاهتمام بالتركيز على ابتكار القيمة.	8.
0.01	*46.42	7	89.47	7.02	4	17.54	10	75.44	43	ضعف الاهتمام بمراجعة النظم والإجراءات الحالية وعدم استبعاد غير المناسب منها.	9.
0.01	*36.74	9	88.3	3.51	2	28.07	16	68.42	39	ضعف الاهتمام برأس المال البشري بالمركز.	10.
0.01	*62.32	3	92.4	5.26	3	12.28	7	82.46	47	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي المركز.	11.
0.01	*47.68	5م	91.23	0	0	26.32	15	73.68	42	ضعف كفاية الموارد اللازمة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المستهدف.	12.
0.01	*38.32	10	86.55	12.28	7	15.79	9	71.93	41	غياب الدافع لدى العاملين.	13.
0.01	*35.05	12	85.96	12.28	7	17.54	10	70.18	40	تخوف إدارة المركز من ابتكار ميزة جديدة وفتح أسواق جديدة.	14.
0.01	*35.05	12م	85.96	12.28	7	17.54	10	70.18	40	ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز.	15.

يتضح من جدول رقم (15):

- أن قيم (χ^2) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع العبارات الخاصة بالمعوقات التي قد تعرقل الاستفادة الكاملة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق).

- على الرغم من الفوائد الكبيرة التي توفرها استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن هناك عدة معوقات قد تعرقل الاستفادة الكاملة من هذه الاستراتيجية في مركز تطوير الأداء الجامعي والتي جاءت بوزن نسبي (89.24 %) ؛ مما يشير الى اتفاق منسوبي المركز على وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة "قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (96.49%)، مما يُظهر أن هذا العامل يُعتبر التحدي الأكبر الذي يواجه المركز حيث يشير الوزن النسبي المرتفع إلى أن نقص التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني يُعيق تحقيق أهداف المركز بشكل كبير، فالتعاون مع هذه المؤسسات يمكن أن يوفر موارد إضافية، ويسهم في توسيع نطاق تأثير المركز، ويعزز شراكات استراتيجية تدعم تحقيق الميزة التنافسية، تليها العبارة "ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (94.15%)، مما يشير إلى أن ضعف التواصل يُعيق تنسيق الجهود مع الشركاء الرئيسيين، مثل الجامعات والجهات الحكومية والقطاع الخاص؛ إذ يُعد التواصل الفعال ضروريًا لضمان تبادل المعلومات بسلاسة، وتنفيذ المشاريع المشتركة، وبناء علاقات تعاونية قوية تدعم أهداف المركز.
- وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة "مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي المركز" بوزن نسبي (92.4%)، حيث تُظهر مقاومة التغيير أن بعض منسوبي المركز قد يكونون غير مستعدين لتقبل التغييرات الجذرية التي تتطلبها استراتيجيات التطوير. مما يُعيق عملية التحول نحو بيئة عمل أكثر ابتكارًا وفعالية، ويُبطئ من وتيرة التطوير، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القضاة وهاشم، 2018) والتي أكدت على أن مقاومة التغيير من قبل العاملين تُعد من التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، أما العبارة "ضعف ميزانية المركز مما يعيق خطط رفع كفاءة الأداء"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (91.81%) حيث يُعتبر ضعف الميزانية عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ الخطط التطويرية. إذ يحتاج المركز إلى موارد مالية كافية لتمويل المشاريع، وتطوير البنية التحتية، وتدريب الكوادر البشرية؛ وقد يؤدي ذلك إلى تأخير أو إلغاء بعض المبادرات المهمة.

- وجاءت العبارة "ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (91.23%)، حيث إن ضعف التسويق يُقلل من قدرة المركز على التعريف بأنشطته وخدماته، مما يُضعف حضوره في السوق ويحد من فرص جذب شركات جديدة أو مستفيدين إضافيين، فالتسويق الفعّال ضروري لتعزيز سمعة المركز وزيادة تأثير، وأخيرًا جاءت العبارة "ضعف أداء بعض وحدات المركز" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (83.63%) وعلى الرغم من أن هذه العبارة حصلت على أقل وزن نسبي، إلا أنها لا تزال تشير إلى وجود تحديات داخلية تتعلق بأداء بعض الوحدات في مركز تطوير الأداء الجامعي حيث يمكن أن يسهم تحسين أداء هذه الوحدات في رفع كفاءة المركز بشكل عام، وتعزيز قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

3- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق.

جدول رقم (16)

استجابات المنسوبين حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق (ن=57)

م	العبارات	الاستجابة								الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كا2	مستوى الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
	استقطاب أساتذة التسويق بالجامعة لتمكين المركز من تحقيق التفوق التنافسي.	55	96.5	1	1.75	1	1.76	1	98.25	1	*102.32	0.01	
	تعزيز قناعة العاملين بالمركز بأهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز.	50	87.7	4	7.02	3	5.26	5	94.15	5	*75.89	0.01	

0.01	*80.95	5م	94.15	7.02	4	3.51	2	89.5	51	ابتكار طرق جديدة لحجز الخدمات التي يقدمها المركز وتقييمها.
0.01	*71.47	5م	94.15	3.51	2	10.5	6	86	49	الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم خدمات وأنشطة المركز.
0.01	*91.37	2	97.08	1.76	1	5.26	3	93	53	خلق أسواق عمل جديدة ترتبط بأنشطة المركز.
0.01	*71.47	8	94.15	3.51	2	10.5	6	86	49	التنوع في أساليب تسويق خدمات المركز لمؤسسات المجتمع المدني بحيث تكون ما بين العاطفية والوظيفية للوصول إلى أسواق جديدة ومتنوعة.
0.01	*62.32	9	92.4	5.26	3	12.3	7	82.5	47	الاعتماد على أنظمة المكافآت المرتبطة بالإبداع والتميز.
0.01	*86	3	95.32	5.26	3	3.51	2	91.2	52	تبني نظام رقابة حازم على جودة خدمات المركز.
0.01	*38.32	12	86.55	12.28	7	15.8	9	71.9	41	إجراء التحليل البيئي المستمر للمركز.
0.01	*76.53	9م	92.4	10.53	6	1.75	1	87.7	50	الدراسة المستمرة للتغيرات التي تطرأ على احتياجات المستفيدين من خدمات المركز

										بصفة مستمرة.
0.01	*53.37	11	89.47	10.52	6	10.5	6	79	45	تنمية وعى العاملين بالمركز اتجاه أهمية التغيير الاستراتيجي وضرورة الانتقال من الاستراتيجيات التنافسية التقليدية إلى استراتيجية المحيط الأزرق.
0.01	*35.05	13	85.96	12.28	7	17.5	10	70.2	40	تنمية وعى القيادات حول أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز.
0.01	*91.37	4	95.91	5.27	3	1.75	1	93	53	الاعتماد على مبادئ الكلفة والتميز في تقديم خدمات المركز والتي تسهم في تحقيق ابتكار القيمة.

يتضح من جدول رقم (16) الآتي:

- أن جميع العبارات المتعلقة بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، في إطار استراتيجية المحيط الأزرق، حصلت على موافقة كبيرة من المنسوبين حيث أظهرت النتائج أن نسبة (93.7%) من منسوبي المركز كانوا "موافقين" على هذه العبارات، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الاختبارات الإحصائية (كا²) أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%)؛ مما يؤكد أن الاتفاق بين المنسوبين على أهمية هذه المتطلبات كان قوياً وواضحاً.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في إطار استراتيجية المحيط الأزرق، أن هناك اتفاقاً كبيراً بين منسوبي المركز (المشاركين في الدراسة) على أهمية هذه المتطلبات. ويمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي:

- جاء المتطلب "استقطاب أساتذة التسويق بالجامعة لتمكين المركز من تحقيق التفوق التنافسي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (98.25%)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية وجود فريق متخصص من أساتذة التسويق في تعزيز قدرة المركز على تحقيق التفوق التنافسي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Koca & Sağsan, 2020) والتي أكدت على أن رأس المال الفكري يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية لها. كما احتل المتطلب "خلق أسواق عمل جديدة ترتبط بأنشطة المركز" المرتبة الثانية بوزن نسبي (97.08%)، حيث أكد المشاركون على ضرورة توسيع أنشطة المركز وربطها بأسواق عمل جديدة لتعزيز دوره وزيادة فعاليته.

- وجاء المتطلب "تبني نظام رقابة حازم على جودة خدمات المركز" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (95.32%)، مما يشير إلى تأكيد المنسوبين على ضرورة وجود نظام رقابي صارم لضمان جودة خدمات المركز والحفاظ على معايير عالية، بينما جاء المتطلب "الاعتماد على مبادئ الكلفة والتميز في تقديم خدمات المركز، والتي تسهم في تحقيق ابتكار القيمة" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (95.91%) حيث أشار المشاركون إلى أهمية الجمع بين تقليل التكاليف وتحقيق التميز في تقديم الخدمات، مما يعزز ابتكار القيمة ويدعم الميزة التنافسية للمركز.

يتضح مما سبق أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن يُسهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة وذلك من خلال التركيز على الابتكار وخلق قيمة جديدة كما أكدت الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي تتمحور حول عدة عناصر رئيسية، وهي: تكوين فرق متخصصة، وخلق أسواق جديدة، وضمان جودة الخدمات، والاعتماد على مبادئ الكلفة والتميز، وتعكس

هذه المتطلبات رؤية المنسوبين لتحقيق التميز والتفوق التنافسي في إطار استراتيجية المحيط الأزرق.

القسم الثاني/ الاستبانة الثانية بعنوان : واقع تطبيق الميزة التنافسية بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر المستفيدين من خدماته وبرامجه وأنشطته

أولاً/ صدق وثبات أداة الدراسة الثانية:

1- الصدق الظاهري للاستبانة الثانية:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين والخبراء التربويين بالجامعات المصرية لتحكيمها وبلغ عددهم (10) محكمًا كما هو موضح في ملحق رقم (2) ، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها للمحاور التي تنتمي إليها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية كما هو موضح في ملحق رقم (4).

2- مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (30) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (17)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها (ن=30)

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجودة	1	0.692	0.01	سرعة الاستجابة	7	0.78	0.01
	2	0.66	0.01		8	0.78	0.01
	3	0.609	0.01		9	0.8	0.01

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الكلفة	4	0.89	0.01	الكلفة	10	0.7	0.01
	5	0.89	0.01		1	0.76	0.01
	6	0.89	0.01		2	0.61	0.01
	7	0.883	0.01		3	0.9	0.01
	8	0.692	0.01		4	0.59	0.01
سرعة الاستجابة	1	0.57	0.01	سرعة الاستجابة	5	0.8	0.01
	2	0.86	0.01		1	0.7	0.01
	3	0.853	0.01		2	0.76	0.01
	4	0.692	0.01		3	0.78	0.01
	5	0.66	0.01		4	0.68	0.01
	6	0.609	0.01		5	0.69	0.01

يتضح من جدول رقم (17) أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجات مفردات الاستبانة والدرجة الكلية لها.

ارتباط درجة أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لها: تم حساب معاملات ارتباط درجة الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول رقم (18)

قيم معاملات ارتباط درجة الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة (ن=30)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1- الجودة	0.88	دال عند مستوى 0.01
2- سرعة الاستجابة	0.82	
3- الكلفة	0.68	
4- المرونة	0.91	

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة.

3. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (30) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات اختبار المواقف باستخدام (معامل ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V.22 (SPSS) Statistical Package for Social Sciences حيث تم تطبيق طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات الاستبانة ككل.

جدول رقم (19)

قيم معاملات الثبات "ألفا" للأبعاد والاستبانة ككل

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الجودة	8	0.889
سرعة الاستجابة	10	0.869
الكلفة	5	0.765
المرونة	5	0.704
الاستبانة	28	0.9

يتضح من جدول رقم (19) أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = 0.9، مما يدل علي ثبات الاستبانة.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

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

وبتطبيق هذه المعادلة، بلغت قيمة صدق الاستبانة (0.949)، وتشير هذه القيمة إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يعكس قدرتها على قياس البناء أو المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية عالية، ويجعلها أداة مناسبة للتطبيق الميداني في الدراسة. ثانياً/عينة الدراسة :

لقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (246) فرداً مستفيد من خدمات مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة ، ويمكن توضيح توصيف عينة الدراسة، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20)

توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير (المستفيدين من خدمات المركز)	التكرار	النسبة
الطلاب بالمرحلة الجامعية الأولى	23	9.35%
الطلاب بمرحلة الدراسات العليا	58	23.58%
خريجي الجامعة	20	8.13%
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	87	35.37%
أعضاء الجهاز الإداري	58	23.58%

ثالثاً/ المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v.22 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي² ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب، وقد تم حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة، و أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق
3	2	1

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = 1 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 3$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{3}$$

ك1، ك2، ك3 : تكرارات الاستجابات (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا² لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

ت م

حيث إن ت = التكرار الملاحظ ، ت م = التكرار المتوقع

رابعاً/ نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم عرض استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية (الجودة - سرعة الاستجابة - الكلفة - المرونة)، كما هو موضح بالجدول التالية:

1- الجودة

جدول رقم (21)

استجابات المستفيدين حول الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي (ن = 246)

م	العبارات	الاستجابة								الترتيب	قيمة كا ²	مستوي الدلالة
		موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	تتَّسِمُ خدمات وبرامج المركز بكونها جديدة	37	15	195	79.3	14	5.7	69.78	7	236.81	0.01	

										وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة.	
0.01	213.76	8	65.58	13	32	77.2	190	9.8	24	يَهْتَمُّ المركز بالتحسين المستمر لخدماته وبرامجه بصفة دورية.	2
0.01	163.83	6	72.76	5.7	14	70.3	173	24	59	يَهْتَمُّ المركز بابتكار أساليب ترويجية لخدماته وبتكلفة منخفضة.	3
0.01	68.7	4	74.53	0	0	76.4	188	23.6	58	يَخْرِصُ المركز على قياس أثر برامجه وخدماته للتأكد من فاعليتهم بصفة مستمرة.	4
0.01	39.04	1	76.69	0	0	69.9	172	30.1	74	تَنَاسَبُ التجهيزات والبنية التحتية للمركز مع أعداد المستفيدين وطبيعة	5

										الخدمات المقدمة لهم.	
										تتميز الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز بكونها ذات جودة عالية مقارنة بالجهات المنافسة.	6
0.01	60.5	2	75.07	0	0	74.8	184	25.2	62		
										يتفوق المركز عن منافسيه بامتلاكه رأس مالا فكرياً مبدعاً.	7
0.01	163.83	5	72.76	5.7	14	70.3	173	24	59		
										يعتمد المركز على التكنولوجيا الرقمية في تقديم كل ما يستجد من خدمات للمستفيدين.	8
0.01	68.7	3	74.53	0	0	76.4	188	23.6	58		

يتضح من جدول رقم (21) الآتي:

- جاءت استجابات المستفيدين لصالح البديل "موافق إلى حد ما"، مما يعني أن هناك قبولاً متوسطاً أو جزئياً من قبل المستفيدين حول جودة خدمات المركز، وهذا يشير إلى

- أن المستفيدين يرون أن الجودة تُطبق ولكنها تحتاج إلى تحسين أو تطوير لتحقيق مستوى أعلى من الرضا.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات المتعلقة بالجودة، وهذه الفروق تعني أن آراء المستفيدين لم تكن عشوائية، وهذا يعطي مصداقية للنتائج ويؤكد أن هناك اتجاهاً عاماً لدى المستفيدين نحو تقييم الجودة بشكل متشابه.
 - كانت قيم اختبار (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو مستوى عالٍ من الثقة يشير إلى أن احتمال الخطأ في النتائج لا يتجاوز 1%. وهذا يؤكد أن الفروق الملاحظة في الاستجابات حقيقية وليست نتيجة للصدفة.
 - أما الوزن النسبي لهذا البعد فقد بلغ (72.71%) وهذا يعكس أن المستفيدين يرون أن جودة خدمات المركز مقبولة إلى حد ما، ولكنها ليست بالمستوى المثالي، وهذا يدل على وجود مجال لتحسين الجودة لتحقيق رضا أكبر لدى المستفيدين، وقد جاءت العبارة "تناسبُ التجهيزات والبنية التحتية للمركز مع أعداد المستفيدين وطبيعة الخدمات المقدمة لهم" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.69%) ، وهذا يشير إلى أن المركز قد نجح في توفير تجهيزات وبنية تحتية تلبي احتياجات المستفيدين بشكل ممتاز، مما يدل على كفاءة إدارية عالية واهتمام كبير بتجربة المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة، بينما جاءت العبارة "يَهْتَمُّ المركز بالتحسين المستمر لخدماته وبرامجه بصفة دورية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.58%) وهذا يشير إلى أن المركز يحتاج إلى تحسين جهوده في مجال التحسين المستمر للخدمات والبرامج، ويمكن تحقيق ذلك من خلال: وضع خطة واضحة للتحسين المستمر، وتعزيز ثقافة التحسين والابتكار داخل المركز، وتخصيص الموارد اللازمة لعمليات التطوير، والتركيز على التغذية الراجعة من المستفيدين بشكل دوري، وتدريب منسوبي المركز على أساليب ضمان الجودة، كل هذه الخطوات يمكن أن تساعد المركز في تحسين جودة خدماته وبرامجه، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين وتحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية.

4. سرعة الاستجابة:

جدول رقم (22)

استجابات المستفيدين حول سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي (ن = 246)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ²	مستوي الدلالة
		غير موافق		موافق إلي حدما		موافق							
		%	ك	%	ك	%	ك						
	يُهَتِّمُ المركز بتقديم خدماته وبرامجه وفقاً لرغبات واحتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة.	175	71.1	71	28.9	0	0	90.33	3	43.97	0.01		
	يَحْرِصُ المركز على جذب المستفيدين وتحقيق احتياجاتهم.	202	82.1	44	17.9	0	0	94	1	101.48	0.01		
	يُسَعَى المركز إلى تقديم خدمات وبرامج تفوق توقعات عملائه.	188	76.4	58	23.6	0	0	92	2	68.7	0.01		
	يُهَتِّمُ المركز بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات والبرامج المقدمة لهم.	154	62.6	91	37	1	0.4	87.33	5	144.22	0.01		

0.01	185.1	4	89.67	3.3	8	24.4	60	72.4	178	يتميز المركز عن غيره من الجهات المنافسة بسرعة الاستجابة في تقديم خدماته للمستفيدين.
0.01	77.6	6	80.33	6.9	17	45.1	111	48	118	يهتم المركز بمقترحات عملائه أثناء التخطيط لتقديم خدمات وبرامج جديدة.
0.01	39.04	7	76.69	0	0	69.9	172	30.1	74	يلتزم المركز بالبرامج والخدمات التي يعلن عنها.
0.01	39.04	7م	76.69	0	0	69.9	172	30.1	74	يستجيب المركز بشكل فوري لطلبات وشكاوى واستفسارات المستفيدين.
0.01	213.76	10	65.58	13	32	77.2	190	9.8	24	تسعى الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز إلى تلبية احتياجات سوق العمل.
0.01	163.83	9	72.76	5.7	14	70.3	173	24	59	يقدم المركز خدماته في مواعيد محددة مسبقاً.

يتضح من جدول رقم (22) الاتي:

- أن المستفيدين اتفقوا بشكل عام على أن مركز تطوير الأداء الجامعي يتمتع بسرعة استجابة جيدة حيث جاءت معظم استجاباتهم لصالح البديل "موافق". ومع ذلك، كانت هناك أربع عبارات محددة (7، 8، 9، 10) جاءت استجاباتها لصالح البديل "موافق" إلى حد ما، مما يشير إلى أن هناك بعض الجوانب تحتاج إلى تحسين في سرعة الاستجابة، وتم تأكيد هذه النتائج من خلال اختبار (كا²) الذي أظهر دلالة إحصائية

عند مستوى ثقة (99%) مع وزن نسبي بلغ (82.54%) ، مما يعكس رضا عامًا من قبل المستفيدين ، كما تؤكد هذه النتائج على أن مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على الطريق الصحيح ، لكن يجب عليه تحسين أدائه في الجوانب التي حصلت على تقييم "موافق إلى حد ما"، مما سيعزز من جودة خدماته ويرفع مستوى رضا المستفيدين، ويعزز مكانته التنافسية ، لذلك، توصي الباحثة بضرورة إبلاغ المستفيدين بأي تغييرات أو تحديثات في البرامج المعلن عنها بشكل فوري والتأكد من أن جميع البرامج والخدمات قابلة للتنفيذ ضمن الإمكانيات المتاحة مع تقليل الخطوات البيروقراطية لتسريع استجابة المركز لطلبات المستفيدين، كما توصي بإجراء أبحاث دورية لفهم احتياجات سوق العمل وتحديث البرامج وفقًا لذلك، واستخدام أدوات إدارة المشاريع لمراقبة التقدم وضمان الالتزام بالمواعيد المحددة، مما يعزز كفاءة المركز ويرفع مستوى رضا المستفيدين.

- وجاءت العبارة "يحرص المركز على جذب المستفيدين وتحقيق احتياجاتهم" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (94%) مما يعكس نجاح المركز في تقديم خدمات مبتكرة تجذب المستفيدين وتلبي احتياجاتهم بشكل أفضل، أما العبارة "يسعى المركز إلى تقديم خدمات وبرامج تفوق توقعات عملائه" فقد جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (92%) ، مما يؤكد أن المركز يبذل جهودًا كبيرة لتقديم خدمات وبرامج مميزة تتجاوز توقعات المستفيدين، ويعكس هذا الأداء التزام المركز بالتميز ورضا العملاء، مما يعزز مكانته التنافسية كجهة رائدة في مجال تطوير الأداء.

3.الكلفة:

جدول رقم (23)

استجابات المستفيدين حول الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي
(ن = 246)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا2	مستوي الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
	يُخْرِصُ المركز على تقديم خدمات وبرامج بتكلفة منخفضة مقارنة بالجهات المنافسة.	142	57.7	96	39	8	3.3	84.67	1	113.1	0.01		
	يُقَدِّمُ المركز بعض خدماته بدون مقابل مادي.	95	38.6	128	52	23	9.3	76.33	5	70.32	0.01		
	يُوفِّرُ المركز خدمة الإنترنت المجانية للمستخدمين.	122	49.6	113	45.9	11	4.5	81.67	4	92.71	0.01		
	يُنْتَهِجُ المركز استراتيجية خفض التكاليف.	130	52.8	108	43.9	8	3.3	83.33	2	103.1	0.01		
	يَهْتَمُّ المركز بتقديم عروض وخصومات على سعر خدماته وأنشطته مقارنة بالجهات المنافسة.	132	53.7	102	41.5	12	4.9	83	3	95.12	0.01		

يتضح من جدول رقم (23) النتائج التالية:

- جاءت استجابات المستفيدين حول "الكلفة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي لتُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل "موافق"، باستثناء العبارة رقم (2) التي جاءت لصالح البديل "موافق إلى حد ما" حيث أظهرت قيم (χ^2) دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (2).
- بلغ الوزن نسبي لـ "الكلفة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي (81.8%)، مما يعكس أن المستفيدين راضون بشكل عام عن كلفة الخدمات المقدمة. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وتتمثل بشكل رئيسي في العبارة "يُقدّم المركز بعض خدماته بدون مقابل مادي"، والتي جاءت في الترتيب الخامس ولتحسين هذا الجانب، يمكن للمركز اتخاذ الإجراءات التالية: البحث عن مصادر تمويل إضافية مثل المنح أو الشراكة مع جهات خارجية لدعم الخدمات المجانية، وتقديم المزيد من الخدمات التي لا تتطلب مقابلًا ماديًا مثل ورش العمل المجانية والدورات التدريبية القصيرة، أو الاستشارات الأكاديمية، و السعي للحصول على منح أو شراكات مع جهات خارجية لدعم الخدمات المجانية وتوسيع نطاقها.

4. المرونة:

جدول رقم (24)

استجابات المستفيدين حول المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي
(ن = 246)

م	العبارات	الاستجابة								الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا2	مستوي الدلالة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1	يُقدم المركز خدمات متنوعة تناسب مختلف الفئات من المستفيدين.	138	56	102	41.5	6	2.4	84.67	4	113.56	0.01		
2	يُنوع المركز في طرق تقديمه لخدماته مقارنة بالجهات المنافسة.	169	69	74	30.1	3	1.2	89	2	169.2	0.01		
3	يتميز المركز بالتكيف والاستجابة الفورية لتغيرات البيئة المحيطة.	130	53	107	43.5	9	3.7	83	5	100.71	0.01		
4	يحرص المركز على تحديث محتوى برامجه بصفة دورية.	172	70	64	26	10	4.1	88.67	3	165.95	0.01		
5	يُجدد المركز من خدماته بما يتلاءم مع المستجدات المحلية والعالمية.	210	85	34	13.8	2	0.8	95	1	305.95	0.01		

يتضح من جدول رقم (24) النتائج التالية:

- أظهرت استجابات المستفيدين حول "المرونة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل "موافق"، مما يعكس تمتع المركز بمرونة عالية في تقديم خدماته واستجابته لاحتياجات المستفيدين حيث أظهرت قيم اختبار (كا²) دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (2)، مع وزن نسبي بلغ (88.07%) وهذه الدرجة العالية من الموافقة تعكس رضا كبيراً لدى المستفيدين عن مرونة المركز في تقديم خدماته، مما يؤكد أن المرونة تُعد أحد نقاط القوة الرئيسية التي تعزز مكانته التنافسية.
 - وجاءت العبارة " يُجدد المركز من خدماته بما يتلاءم مع المستجدات المحلية والعالمية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (95%)، وهذا يُظهر أن المركز يولي أهمية كبيرة لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والمجتمعية، مما يجعله أكثر جاذبية وثقة للمستفيدين، بينما احتلت العبارة " يُنوع المركز في طرق تقديمه لخدماته مقارنة بالجهات المنافسة" المرتبة الثانية بوزن نسبي (89%) مما يشير إلى نجاح المركز في ابتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات، مما يجعله أكثر تميزاً عن الجهات المنافسة.
- المحور الرابع : تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق.**
- بناءً على الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وما تم التوصل إليه ميدانياً حول واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، ودور هذه الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمركز، ومعوقات الاستفادة منها وكيفية التغلب عليها، بالإضافة إلى متطلبات تحقيق هذه الميزة التنافسية في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر منسوبي المركز، ودراسة واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية لمركز التطوير من وجهة نظر المستفيدين؛ تقدم الباحثة تصوراً مقترحاً لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق.

أولاً/ مبررات التصور المقترح:

تنبثق مبررات التصور المقترح من النقاط التالية:

1. ضعف قدرة مركز تطوير الأداء الجامعي على مواجهة تحديات الثورة الصناعية الخامسة باستخدام الاستراتيجيات التسويقية التقليدية يجعل من استراتيجية المحيط الأزرق حلاً استراتيجياً ضرورياً؛ لخلق قيمة جديدة والوصول إلى آفاق تنافسية غير تقليدية.
2. تطلع مركز تطوير الأداء الجامعي إلى تحقيق الريادة والتميز من خلال تقديم خدمات تعليمية وتدريبية مبتكرة، مع تعزيز مكانته كمركز رائد في تطوير الأداء الأكاديمي والمهني على المستويين المحلي والإقليمي.
3. التغيرات السريعة في احتياجات المستفيدين من خدمات وبرامج المركز خاصة في ظل تحديات الثورة الصناعية الخامسة والتحول الرقمي.
4. تزايد حاجة مركز تطوير الأداء الجامعي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لبرامجه وأنشطته وخدماته، وهو ما يتطلب تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتعتمد هذه الاستراتيجية على التسويق الابتكاري لبرامج وخدمات المركز من خلال تصميم عروض جديدة تتميز بالتفرد والتميز والندرة مما يجعلها صعبة التقليد كما يجب أن تلبي هذه البرامج والخدمات احتياجات سوق العمل بشكل فعال وتُرضي توقعات العملاء والجهات المستفيدة، مما يعزز مكانة المركز كجهة رائدة في مجاله.

ثانياً / فلسفة ومنطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على فلسفة تكاملية تجمع بين الابتكار والاستدامة مع التركيز على خلق قيمة جديدة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، ويهدف هذا التصور إلى تحويل مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة إلى مركز ريادي يعتمد على التميز والتنافسية العالمية مع تعزيز دوره في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

وينطلق التصور المقترح من عدة منطلقات أساسية وهي:

1. تُعتبر استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) من الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تحويل مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة إلى كيان أكثر كفاءة واستدامة وذلك من خلال التركيز على الابتكار وخلق قيمة

مضافة غير مسبقة، وبهذه الطريقة يمكن لهذا المركز أن يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 بالإضافة إلى تعزيز مكانة جامعة المنصورة كوجهة أكاديمية وبحثية متميزة على المستوى الدولي.

2. أصبحت جامعة المنصورة في حاجة ماسة إلى تنمية مواردها الذاتية والبحث عن مصادر تمويل جديدة لضمان استمرارية تطوير خدماتها وبرامجها في ظل تراجع الإنفاق العام على الجامعات المصرية وفي هذا السياق يبرز دور استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) كأداة استراتيجية فعالة لتحقيق هذا الهدف لا سيما في تسويق خدمات وبرامج الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص مثل مركز تطوير الأداء الجامعي مما يمكنها من تعزيز قدراتها المالية وتقديم قيمة مضافة غير مسبقة.

3. توصيات الدراسات السابقة التي تؤكد على ضرورة تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، وذلك نظرًا لقدرتها على تحقيق عدة أهداف استراتيجية في آن واحد حيث تركز هذه الاستراتيجية على ابتكار القيمة من خلال تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين بطرق غير تقليدية مع تحقيق تميز تنافسي كما تسهم في خفض التكاليف من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد بالإضافة إلى ذلك تُعزز هذه الاستراتيجية التسويق الاستباقي؛ مما يتيح الوصول إلى شرائح جديدة من المستفيدين والاستفادة من فرص غير مستغلة، كما تؤكد هذه الاستراتيجية على إعادة تشكيل حدود السوق والبحث عن أسواق جديدة خالية من المنافسة؛ مما يقلل من حدة التنافس ويوفر فرصًا للنمو والاستدامة.

4. ما توصلت إليه الدراسة النظرية من نتائج والتي من أبرزها أن:

- استراتيجية المحيط الأزرق هي كافة الإجراءات التي يمكن أن يوظفها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة لتحسين عملياته التسويقية والكشف المبكر عن الفرص والابتكارات وكذلك المخاطر التي يمكن أن تواجهه والترويج لخدماته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- الميزة التنافسية هي نجاح مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في تحقيق مركز تنافسي أفضل مقارنة بالجهات المنافسة له نتيجة انتهاجه لاستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها.

- استراتيجية المحيط الأزرق تعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات التي تسعى لتحقيق الابتكار والتميز والريادة، وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على ابتكار القيمة.
- تُركّز استراتيجية المحيط الأزرق على أربعة مبادئ رئيسية لتحقيق التميز في خدمات مركز تطوير الأداء الجامعي وبرامجه وهي: **تخفيض العمليات التي لا تحقق فائدة كبيرة** وذلك من خلال تقليل الهدر في الموارد والجهود غير الفعّالة، **والتخلص من البرامج أو الخدمات التي لا تضيف قيمة جديدة** مما يسهم في تركيز الجهود على ما هو أساسي ومفيد للمستفيدين، و **زيادة العمليات التي تعزز القيمة المضافة** وذلك من خلال تحسين وتطوير البرامج التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التميز ورضا المستفيدين، و **ابتكار برامج وخدمات جديدة** تلبي احتياجات سوق العمل غير الملباة، مما يفتح آفاقاً جديدة ويخلق فرصاً تنافسية لمركز التطوير، وهذه المبادئ مجتمعة تساعد مركز التطوير على تحقيق الابتكار والتميز والريادة في مجاله.

5. ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج والتي منها:

❖ نتائج تحليل الاستبانة الأولى :

- نتائج المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر منسوبي المركز.
- يُطبق "بعد الاستبعاد" بوزن نسبي بلغ (75.11%)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يُطبق بدرجة متوسطة في المركز.
 - يُطبق "بعد التقليل" بوزن نسبي بلغ (77.84%)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز كما يعكس حرص المركز على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في عملياته.
 - يُطبق "بعد الزيادة" بوزن نسبي بلغ (79.53%)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز كما يدل على حرص المركز على تعزيز موارده وقدراته من خلال زيادة الكفاءات البشرية وتنويع الخدمات المقدمة.

- يُطبق "بعد الابتكار" بوزن نسبي بلغ (80.77%)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يُطبق بدرجة كبيرة في المركز ويؤكد حرص المركز على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع.

نتائج المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر منسوبي المركز.

- ظهرت فوائد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بأهمية كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفوائد (91.51%) مما يعكس موافقة كبيرة من منسوبي المركز على دور هذه الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمركز حيث تُعد استراتيجية المحيط الأزرق أداةً فعالةً لتمكين المركز من تحقيق التميز في مجالات متعددة مقارنةً بالمنافسين، فعند تطبيق هذه الاستراتيجية، يصبح المركز قادرًا على تقديم خدمات ومنتجات فريدة ومبتكرة يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها، مما يعزز جودة الخدمات ويخلق قيمة مضافة تفوق توقعات المستفيدين.

- توجد عدة معوقات تعرقل الاستفادة الكاملة من استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بوزن نسبي (89.24%)، مما يشير إلى اتفاق منسوبي المركز على وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة والتي منها: قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، و ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية، و مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي المركز، و ضعف ميزانية المركز مما يعيق خطط رفع كفاءة الأداء، و ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز.

- اتفق (93.7%) من منسوبي المركز على أن المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في إطار استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في: استقطاب أساتذة التسويق بالجامعة لتمكين المركز من تحقيق التفوق التنافسي، و خلق أسواق عمل جديدة ترتبط بأنشطة المركز، و تبني نظام رقابة حازم على جودة خدمات المركز، و الاعتماد على مبادئ الكلفة والتميز في تقديم خدمات المركز والتي تسهم في تحقيق ابتكار القيمة.

❖ **نتائج تحليل الاستبانة الثانية** ، بعنوان واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بمركز

تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من وجهة نظر المستفيدين.

- توصلت هذه الاستبانة لعدة نتائج والتي من أهمها:
- يرى المستفيدون من خدمات مركز تطوير الأداء الجامعي أن جودة الخدمات والبرامج التي يقدمها مقبولة إلى حد ما، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى المثالي، مما يدل على وجود مجال لتحسين جودة هذه الخدمات والبرامج لزيادة رضاهم.
 - يتمتع المركز بسرعة استجابة جيدة للمستفيدين من خدماته بشكل عام، حيث جاءت معظم استجابات المستفيدين لصالح البديل "موافق" ومع ذلك، أظهرت أربع عبارات محددة تقييماً بـ "موافق إلى حد ما"، مما يُبرز وجود جوانب تحتاج إلى تحسين، مثل: الاهتمام بمقترحات المستفيدين، والالتزام بالبرامج والخدمات المعلن عنها، والاستجابة الفورية لطلبات وشكاوى واستفسارات المستفيدين، وهذه النتائج تؤكد على أهمية العمل على تحسين هذه الجوانب لرفع مستوى جودة الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز وتعزيز رضا المستفيدين.
 - يسير مركز تطوير الأداء الجامعي على الطريق الصحيح في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، لكنه بحاجة إلى تعزيز جهوده في مجالات التحسين المستمر، وتقليل المعوقات، وزيادة الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية أقوى، كما أن تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة سيسهم في تعزيز رضا المستفيدين ورفع مكانة المركز محلياً وإقليمياً.

ثالثاً/أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:
1. وضع خطوات عمل إجرائية تركز على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مع الاستناد إلى رؤية ورسالة مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة؛ لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تعزز من أداء المركز على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
 2. تحقيق التميز من خلال إعادة النظر في البرامج والخدمات الحالية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة؛ لتتوافق مع احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة، وزيادة فعاليتها في تلبية توقعات المستفيدين.
 3. خلق بيئة تنظيمية محفزة تشجع منسوبي المركز على تبني استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تؤكد على الانتقال من المنافسة التقليدية القائمة على تطوير القيمة (تحسين الأنشطة والبرامج

- والخدمات الحالية) إلى منافسة قائمة على ابتكار القيمة (تقديم أنشطة وبرامج وخدمات مميزة تتميز ببندرتها وتقردها وصعوبة تقليدها من قبل المراكز المنافسة)، مما يسهم في إنشاء سوق بلا منافسة.
4. تعزيز السمعة المؤسسية لمركز التطوير كرائد في تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تعتمد على استراتيجية المحيط الأزرق.
5. تحقيق الاستدامة المالية لمركز التطوير؛ لتمكينه من الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة.

رابعاً/ محددات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المحددات التي تم استخلاصها من نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتتكون هذه المحددات من عناصر متعددة تتفاعل وتتكامل معاً لتشكل الأساس الضروري لنجاح التصور المقترح، ولا تُعد هذه المحددات قيوداً صارمة، بل هي متطلبات أساسية لضمان تحقيق الفاعلية المطلوبة، وتتمثل هذه المحددات في أربعة عمليات، وهي:

1. **عملية الاستبعاد:** وتعني التخلص من العوامل أو الخدمات التي لم تعد تقدم قيمة مضافة أو التي لا تسهم في تحقيق التميز التنافسي، وفي سياق أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، سرعة الاستجابة، الكلفة، المرونة)، يتم استبعاد العناصر التي لا تعزز هذه الأبعاد أو التي تُعد عبئاً على الموارد دون تحقيق عائد مناسب.
2. **عملية التقليل:** وتشير إلى تقليل التركيز على بعض العوامل أو الخدمات التي تكون أقل أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، ويتم تقليل العناصر التي لا تسهم بشكل كبير في تحسين الجودة، سرعة الاستجابة، خفض الكلفة، أو زيادة المرونة.
3. **عملية الزيادة:** وتعني تعزيز وتكثيف الجهود في العناصر التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، ويتم زيادة التركيز على تحسين الجودة، تسريع الاستجابة، خفض التكاليف، وزيادة المرونة لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.
4. **عملية الابتكار:** وتشمل تطوير أفكار جديدة أو تحسينات مبتكرة تعزز أبعاد الميزة التنافسية حيث يتم من خلال الابتكار خلق قيمة جديدة في الجودة، تحسين سرعة الاستجابة، تقليل الكلفة، وزيادة المرونة، مما يسهم في تميز المركز عن المنافسين.

خامساً/ مراحل التصور المقترح:

❖ المرحلة الأولى/ مرحلة الإعداد والتهيئة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

تهدف هذه المرحلة إلى تهيئة المركز لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل فعال، وذلك من خلال:

1. تشكيل فريق عمل متخصص من ذوي الخبرة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، تحليل البيانات، واتخاذ القرارات، ويهدف هذا الفريق إلى قيادة عملية التغيير وضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. ويتم اختيار الأعضاء من داخل المركز مثل (مدير المركز ومديرى وحدات المركز والمتخصصين في التطوير) أو من خارج المركز (كالمستشارين الخارجيين المتخصصين في استراتيجية المحيط الأزرق)، مع الحرص على تنوع الخبرات لتغطية جميع جوانب الاستراتيجية، وتُحدد أدوار ومسؤوليات كل عضو بوضوح، حيث يتولى قائد الفريق مهمة التوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما يهتم محلل البيانات بجمع المعلومات وتحليلها، ويعمل منسق التواصل على ضمان التفاعل الفعال مع الجهات المعنية، ويكلف خبير التغيير التنظيمي بإدارة مقاومة التغيير بشكل يضمن التنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق.
2. تقييم الوضع الراهن لمركز تطوير الأداء الجامعي، وذلك لفهم الواقع الحالي للمركز وتحديد درجة فاعلية الخدمات والبرامج والأنشطة التي يقدمها من وجهة نظر المستفيدين، و يُعد هذا التقييم عنصراً أساسياً لنجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق حيث يعتمد نجاحها على قدرة قيادة المركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بدقة بما يشمل تقييم نقاط القوة والضعف (مثل الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية والمادية، والعمليات الحالية)، ودراسة الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، مع تحليل احتياجات المستفيدين (كالطلاب، الباحثين، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، القيادات الجامعية، والمجتمع المحلي) وفهم استراتيجيات المراكز المنافسة وتحديد المساحات غير المستغلة، ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات مع المستفيدين لتقييم درجة رضاهم عن الخدمات التي يقدمها المركز في

الوقت الحالي، وتحليل البيانات المتاحة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

3. إعادة صياغة رؤية المركز وأهدافه الاستراتيجية لتعكس طموحاته المستقبلية وتوجهاته الاستراتيجية بشكل واضح ومُلهم ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وتتوافق مع مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وتلبي احتياجات المستفيدين مع الحرص على أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن الإطار الزمني المحدد، وذلك لضمان تحقيق التميز والتفوق في تقديم الخدمات والبرامج المبتكرة.

4. تعزيز فهم منسوبي المركز لمفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها في تحقيق أهداف المركز، وذلك من خلال عقد ورش عمل وجلسات توعية لتوضيح كيفية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وفوائدها بحيث يتم مشاركة جميع الأطراف المعنية (مثل العاملين، المستفيدين، والقيادات) في عملية التخطيط والتنفيذ لتعزيز التفاعل الإيجابي ودعم تبني الاستراتيجية الجديدة بشكل فعال.

5. إعداد خطة عمل أولية، بحيث يتم وضع إطار عام للخطة يشمل الخطوات الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مع تحديد الموارد المطلوبة (البشرية، المالية، والتقنية) والجدول الزمني المقترح لتنفيذ هذه الخطوات، وذلك لضمان سير العمل بشكل منظم وفعال نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

6. تقييم الجاهزية التنظيمية للمركز حيث يتم تقييم درجة استعداد مركز تطوير الأداء الجامعي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بما يشمل تحليل القدرات البشرية والمادية المتاحة بالإضافة إلى تحديد العقبات المحتملة التي قد تعيق التنفيذ، ووضع حلول استباقية للتغلب عليها، مما يضمن نجاح تطبيق الاستراتيجية بسهولة وفعالية.

❖ المرحلة الثانية/ مرحلة تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بالمركز:

تهدف هذه الخطوة إلى تطبيق العمليات التي تُمكن مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، و تتمثل هذه العمليات في أربعة أبعاد رئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهي:

1- عملية الاستبعاد، ويُقصد بها قيام مركز تطوير الأداء الجامعي بالتخلص من العمليات أو الإجراءات التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها بالإضافة إلى إلغاء الخدمات والبرامج التي لم تعد

تتناسب مع متطلبات العصر الحالي أو احتياجات المستفيدين، و تهدف هذه العملية إلى تحسين كفاءة المركز وتوجيه موارده نحو البرامج والخدمات التي تحقق قيمة حقيقية للمستفيدين وتعزز مكانته التنافسية، وتشمل حسب نتائج الدراسة الميدانية:

- استبعاد بعض الاستراتيجيات التسويقية ذات التكاليف العالية، والتي ينتج عنها زيادة التكلفة.

- استبعاد بعض الطرق التقليدية في التدريب.
 - استبعاد بعض الخدمات ذات التكاليف الباهظة.
 - استبعاد بعض الأجهزة الإلكترونية القديمة التي لم تعد ضرورية لتوفير نفقات الصيانة.
 - التخلي عن بعض الأفكار والمقترحات صعبة التنفيذ واقعياً.
 - التخلص من الإجراءات الروتينية غير المُجدية أثناء تقديم خدمات المركز.
 - إلغاء بعض البرامج والخدمات التقليدية التي لم تعد مُجدية للمستفيدين.
 - إنهاء التعاقد مع المدربين غير الأكفاء ممن ليس لديهم تأثير فعال على أداء المتدربين.
- 2- عملية التقليل،** وتُعرف على أنها قيام مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة بتخفيض بعض الخدمات والبرامج والأنشطة وإجراءات العمل التي يراها غير ضرورية أو لا تضيف قيمة كبيرة للمستفيدين، مما يسهم في خفض النفقات والمصروفات وزيادة الكفاءة التشغيلية، ومن خلال هذه العملية يمكن للمركز تحقيق توازن بين تقديم خدمات عالية الجودة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يعزز كفاءته وقدرته على المنافسة ويضمن استدامة أدائه، وتتمثل هذه العملية في النقاط التالية حسب نتائج الدراسة الميدانية:
- وضع خطة لصيانة البنية التحتية للمركز؛ لتقليل الهدر.
 - تبنى سيناريوهات مستقبلية للتقليل من حدة الأزمات التي من الممكن للمركز أن يتعرض لها.
 - إعداد خطة لتحسين جودة خدمات المركز؛ لتقليل جوانب القصور والضعف بها.
 - امتلاك المركز لاستراتيجية للحفاظ على كوادر بشرية متميزة وتقليل هجرتها لمراكز أخرى.
 - تقليل النفقات غير الضرورية المستخدمة في عملية تسويق خدمات المركز.
 - تقليل عدد الخدمات والأنشطة التي لم تعد مجدية للمستفيدين.

- تقليل الأخطاء في العمل؛ لتحسين جودة خدمات المركز.
- 3-عملية الزيادة،** ويقصد بها قيام مركز تطوير الأداء الجامعي بتحسين جودة خدماته وأنشطته وعملياته الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تسهم في إضافة قيمة حقيقية للمستفيدين، وتهدف هذه العملية إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمركز، وتتمثل هذه العملية في النقاط التالية حسب نتائج الدراسة الميدانية:
- إعداد خطة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية المتميزة للعمل بالمركز.
- تنمية الموارد الذاتية للمركز من خلال تنويع خدماته المقدمة للمجتمع، و تعزيز الشراكات مع الجهات المحلية والدولية لزيادة الموارد ودعم الاستدامة المالية.
- توفير مناخ تنظيمي بالمركز يُشجّع على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتعاوني.
- إضافة خدمات جديدة بالمركز بناء على رغبات واحتياجات المستفيدين بصفة مستمرة من خلال إجراء استطلاعات رأي دورية لفهم رغبات المستفيدين.
- التنويع في قنوات ووسائل الاتصال مع المستفيدين من خدمات المركز.
- إنشاء وحدات تنظيمية جديدة بالمركز، و ذلك لتعزيز هيكله الإداري وضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية أكبر.
- تحسين جودة خدمات المركز لكسب رضا الفئات المستهدفة وزيادة أرباحه من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية لضمان تقديم خدمات عالية المستوى، و قياس رضا المستفيدين بشكل دوري وإدخال التحسينات اللازمة.
- 4-عملية الابتكار،** ويقصد بها قيام مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة بالتركيز على العمليات التي يتميز بها، وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق عائد وقيمة مضافة للمستفيدين، و في الوقت نفسه يعمل المركز على ابتكار خدمات وأنشطة جديدة لم تُقدّم من قبل الجهات المنافسة، حيث تركز استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة وليس إضافتها فقط. وهذا يمكن المركز من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ، وتتمثل هذه العملية في النقاط التالية حسب نتائج الدراسة الميدانية:

- توفير وحدات متخصصة لدعم الإبداع والابتكار بالمركز ، مما يعزز بيئة العمل التحفيزية ويسهم في تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين.
- تطوير نظام الدفع الإلكتروني بشكل دوري، لضمان سهولة وسرعة إتمام المعاملات المالية، وتعزيز تجربة المستفيدين من خلال توفير خدمات دفع آمنة وفعّالة.
- تنويع طرق تقديم خدمة التدريب لتشمل التدريب المباشر والتدريب غير المباشر، وذلك بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.
- تطوير الأجهزة والأدوات اللازمة لتقديم خدماته بشكل مستمر، وذلك لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.
- عقد شراكات مع مراكز تدريب عالمية بشكل مستمر، وذلك لتعزيز جودة الخدمات المقدمة وتبادل الخبرات والمعرفة مع الجهات الرائدة عالمياً .
- تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بشكل دوري ومستمر، مع متابعة دقيقة لضمان توافق المحتوى مع أحدث التطورات واحتياجات المستفيدين مما يسهم في تقديم معلومات دقيقة وحديثة، وتعزيز تجربة المستفيدين من خلال واجهة تفاعلية وسهلة الاستخدام.
- تنمية مهارات الفريق التدريبي من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل دوري تهدف إلى تطوير كفاءاتهم وإطلاعهم على أحدث الأساليب والمعارف في مجالات تخصصهم، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ويدعم تحقيق أهداف المركز بكفاءة وفعالية أكبر.

❖ المرحلة الثالثة/ مرحلة متابعة تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز:

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي، وتضمن هذه المرحلة استمرارية نجاح تطبيق الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية، وتتطلب هذه المرحلة :

- إجراء تقييمات دورية لبرامج وخدمات المركز وإجراء التعديلات اللازمة.
- وضع مؤشرات أداء لقياس نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (مثل عدد البرامج والخدمات الجديدة، رضا المستفيدين، العائد من برامج وخدمات المركز، جودة الخدمات).

- جمع آراء المستفيدين من خدمات المركز (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين) لتطويره بصفة مستمرة.
- إجراء تعديلات على خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بناءً على التغذية الراجعة.
- إعداد تقارير دورية لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

سادساً/ متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وقد قامت الباحثة بتلخيص هذه المتطلبات في جدول رقم (25)، مع توضيح الآليات اللازمة لتطبيقها بشكل فعال.

جدول رقم (25)

متطلبات تطبيق التصور المقترح واليات تحقيقها

اليات التطبيق	متطلبات تطبيق التصور المقترح
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية يقدمها أساتذة التسويق لتطوير مهارات العاملين في المركز. - تقديم رواتب تنافسية و مكافآت لأساتذة التسويق للعمل كاستشاريين للمركز. - استخدام منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية للترويج لفرص العمل في المركز. - إنشاء شراكات أكاديمية مع الجامعات المحلية والدولية لجذب أساتذة التسويق المتميزين.	❖ استقطاب أساتذة التسويق لتمكين المركز من تحقيق التفوق التنافسي.

- إجراء دراسات مفصلة لتحديد الفرص الجديدة في السوق. - تطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات قطاعات غير مستغلة.	❖ خلق أسواق عمل جديدة ترتبط بأنشطة المركز.
- إنشاء وحدة لمراقبة جودة البرامج و الخدمات المقدمة. - وضع معايير دقيقة ومحددة لجودة البرامج والخدمات التي يقدمها المركز ، بما يتوافق مع توقعات المستفيدين والمتطلبات التنظيمية. - تدريب منسوبي المركز بشكل منتظم لضمان قدرتهم على تقديم الخدمات وفقاً للمعايير المحددة. - تقييم رضا المستفيدين بشكل منتظم من خلال استبيانات الرضا أو المقابلات، لقياس مستوى رضاهم عن برامج وخدمات المركز وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. - توفير قنوات اتصال مفتوحة للمستفيدين لتقديم ملاحظاتهم وشكاويهم، مع ضمان الرد السريع والفعال على أي مشكلات تظهر. - تحليل البيانات المجمعة من عمليات المراقبة والتقييم لتحديد الاتجاهات والمشكلات المتكررة، واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة خدمات المركز. - تطوير الخطط والإجراءات لتحسين جودة الخدمات بشكل مستمر بناءً على نتائج التقييمات والتحليلات. - تعزيز ثقافة المساءلة بين منسوبي المركز، مع ضمان الشفافية في عمليات المراقبة والتقييم لبناء الثقة مع المستفيدين.	❖ تبني نظام رقابة حازم على جودة خدمات المركز.
- إجراء تحليل دقيق للتكاليف لتحديد الفرص لخفضها دون التأثير على الجودة. - تبني منهجيات مثل "سنة سيجما" لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة. - التركيز على تقديم خدمات متميزة تتفوق على المنافسين. - تدريب الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة. - إعادة تصميم الخدمات بالتركيز على ما يريده المستفيدين وإلغاء ما هو غير ضروري. - تحسين جودة الخدمات لتتفوق على المنافسين. - تبسيط العمليات الداخلية وتقليل التعقيدات.	❖ الاعتماد على مبادئ

- استخدام التكنولوجيا لأتمتة المهام المتكررة. - تطوير خدمات مبتكرة وغير تقليدية. - استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية. - إعادة تصميم الخدمات بالتركيز على ما يريده الجمهور وإلغاء ما هو غير ضروري. - تقديم حزم خدمات متكاملة توفر قيمة أكبر بتكلفة أقل.	الكلفة والتميز في تقديم خدمات المركز والتي تسهم في تحقيق ابتكار القيمة.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتوعية منسوبي المركز بمفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق. - تقديم أمثلة واقعية لمؤسسات أو مراكز نجحت في تطبيق هذه الاستراتيجية. - استخدام قنوات التواصل الداخلية (مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات، أو المنصات الإلكترونية) لتذكير المنسوبين بأهمية الاستراتيجية وأهدافها. - تقديم حوافز لمنسوبي المركز الذين يتبنون أفكارًا مبتكرة أو يساهمون في تطبيق الاستراتيجية بشكل فعال. - مشاركة النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها مع منسوبي المركز لتعزيز قناعتهم بأهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.	❖ تعزيز قناعة منسوبي المركز بأهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

- تقديم خدمات تعليمية وتدريبية عبر الإنترنت. - إنشاء منصة إلكترونية أو تطبيق ذكي يسمح للمستخدمين بالوصول إلى خدمات المركز بسهولة (مثل التسجيل في البرامج، دفع الرسوم، أو الحصول على استشارات). - استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم احتياجات المستخدمين وتحسين الخدمات بناءً على التغذية الراجعة. - استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والإعلانات المدفوعة للترويج لخدمات المركز. - أتمتة العمليات الإدارية مثل التسجيل، إرسال التذكيرات، أو إصدار الشهادات لتوفير الوقت والجهد. - استخدام أنظمة حماية البيانات لتأمين معلومات المستخدمين والحفاظ على خصوصيتهم. - تطبيق معايير الأمان الإلكتروني لتجنب الاختراقات أو فقدان البيانات.	❖ الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم خدمات وأنشطة المركز
- دمج الأساليب العاطفية والوظيفية في استراتيجيات تسويق خدمات وبرامج المركز لزيادة تأثيرها وجذب انتباه الجمهور بشكل أكثر فعالية. - توظيف منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى شرائح متنوعة من المستخدمين وزيادة التفاعل. - تنظيم ورش عمل وندوات لعرض أنشطة المركز وخدماته، مع توفير فرص للتواصل المباشر مع ممثلي مؤسسات المجتمع المدني. - تنظيم فعاليات وأنشطة مجتمعية لتعزيز صورة المركز وزيادة حضوره في المجتمع. - عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات مجتمع مدني أخرى أو منظمات دولية لتعزيز الوصول إلى جمهور أوسع. - تقديم عروض خاصة مثل تخفيضات على الخدمات لفترة محدودة أو حزم خدمات متكاملة بأسعار تنافسية. - استخدام الاستطلاعات والاستبيانات لجمع آراء مؤسسات المجتمع المدني حول احتياجاتها، وتعديل الخدمات وفقًا لذلك.	❖ التنوع في أساليب تسويق خدمات المركز لمؤسسات المجتمع المدني
- تصميم برامج حوافز تكافئ الأفكار الإبداعية والأداء المتميز. - تقديم جوائز دورية لأفضل الأفكار والمبادرات.	❖ الاعتماد على أنظمة المكافآت المرتبطة

- الاعتراف بالإنجازات بشكل علني لتحفيز منسوبي المركز.	بالإبداع والتميز
- إجراء استطلاعات رأي دورية لفهم احتياجات المستفيدين. - استخدام أدوات تحليل البيانات لمتابعة التغيرات في رغبات واحتياجات المستفيدين. - تشجيع المستفيدين على تقديم ملاحظاتهم بشكل مستمر.	❖ الدراسة المستمرة للتغيرات التي تطرأ على احتياجات المستفيدين من خدمات المركز
- تنظيم ورش عمل لشرح أهمية التغيير الاستراتيجي. - تقديم برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي.	❖ تنمية وعي العاملين بالمركز اتجاه أهمية التغيير الاستراتيجي وضرورة الانتقال من الاستراتيجيات التنافسية التقليدية إلى استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً/ معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها:

تتنوع التحديات التي قد تعيق تنفيذ الرؤية المقترحة لتعزيز الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي، خاصة في ظل الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق، ويمكن تلخيص هذه المعوقات في الجدول رقم (26)، والذي يوضح أبرز المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التحقيق الفعّال لهذه الاستراتيجية.

جدول رقم (26)

معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها

الحلول المقترحة	معوقات تطبيق التصور المقترح
- تحديد الأسباب الكامنة وراء قلة عدد الاتفاقيات (مثل نقص الوعي، عدم وجود آلية واضحة، أو نقص الموارد). - تخصيص ميزانية لدعم أنشطة التعاون. - تدريب العاملين على مهارات إدارة الشراكات. - تطوير منصة إلكترونية لتسهيل التواصل بين المركز ومؤسسات	❖ قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع

المدني. المجتمع المدني. - تنظيم لقاءات وورش عمل لتعريف المؤسسات بإمكانيات المركز وأهدافه.	
- إجراء تقييم شامل لقنوات الاتصال الحالية لتحديد نقاط الضعف. - إنشاء نظام اتصال فعال وشامل يضمن تفاعلاً مستمراً بين المركز وجميع الأطراف المعنية. - تطوير منصة إلكترونية تتيح للأطراف المعنية الوصول إلى المعلومات بسهولة. - تدريب منسوبي المركز على مهارات الاتصال الفعال.	❖ ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية (مثل القيادات، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الباحثين، الإداريين، ومؤسسات المجتمع المدني).
- خلق بيئة داعمة للتغيير تشجع على الابتكار والتعاون. - توفير قنوات اتصال مفتوحة لتلقي آراء واقتراحات منسوبي المركز. - تشكيل فرق عمل تضم منسوبي المركز للمشاركة في التخطيط والتنفيذ. - تشجيع منسوبي المركز على تقديم أفكار ومبادرات تدعم التغيير. - تعزيز القيم التي تدعم التغيير مثل الابتكار والتعاون. - تقديم حوافز مادية ومعنوية لمنسوبي المركز الذين يدعمون التغيير.	❖ مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي المركز.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية مثل المنح، الاستفادة من برامج الاتحاد الأوروبي أو المنظمات الدولية. - تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجالات مثل القيادة الأكاديمية، التدريب على البحث العلمي، أو استخدام التقنيات الحديثة. - تنظيم مؤتمرات أكاديمية أو ورش عمل مدفوعة، وكذلك توفير خدمات استشارية للمؤسسات الأخرى في مجالات متعلقة بالأداء الجامعي. - الاستفادة من المتطوعين أو الخبراء الأكاديميين الذين قد يكون	❖ ضعف ميزانية المركز مما يعيق تنفيذ خطط تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لديهم رغبة في دعم المشاريع التطويرية في المركز دون مقابل مادي. - تطوير برامج ومبادرات جديدة تُميز المركز عن غيره قد تجذب الدعم المالي أو الطلاب الجدد، مما يساهم في زيادة الإيرادات. - استقطاب خبراء ومستشارين متخصصين في مجال التمويل وإدارة الأداء الجامعي لتحسين كفاءة استخدام الميزانية المتاحة وتحقيق أقصى استفادة منها.	
- إجراء تقييم شامل للكفاءات البشرية المتاحة وتحديد الفجوات في المهارات المطلوبة. - تحديد الأسباب الكامنة وراء نقص الكفاءات (مثل نقص التدريب، أو عدم وجود برامج تأهيلية). - بناء فريق عمل متميز قادر على ابتكار خدمات جديدة ودعم استراتيجية المحيط الأزرق. - تنظيم ورش عمل مع خبراء في استراتيجية المحيط الأزرق. - تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة. - تصميم برامج تدريبية في مجالات الابتكار، وإدارة التغيير، واستراتيجية المحيط الأزرق. - تقديم حوافز مالية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة. - جذب كفاءات جديدة متخصصة في الابتكار، الإدارة الاستراتيجية، والتسويق الأكاديمي. - تحسين كفاءة العاملين في مجال الابتكار وخلق القيمة.	❖ نقص الكفاءات البشرية المدربة في مجال ابتكار الخدمات الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثة

البحوث المقترحة:

تقترح الباحثة بإجراء البحوث التالية:

1. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية.

2. استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتعزيز التنافسية في الجامعات المصرية الخاصة.
3. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير بيئة البحث العلمي في الجامعات المصرية.
4. دور القيادة الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الحكومية.
5. تأثير السمعة الأكاديمية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

1. أحمد، محمد جاد حسين (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، المجلد (39)، الاجزاء (3).
2. آل مسلط ، محمد بن أحمد و حويحي، محمد أحمد غريب السيد (2021). تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق :رؤية مقترحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد (41)، العدد (1).
3. إلياس ،العيدانى و جيلالى، بوزكرى و أحمد ، محمود (2019). دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد فى تبني مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، المجلد (13)، العدد (3).
4. إلياس، سالم (2020). إستراتيجية المحيط الأزرق فى التوزيع تجربة شركة وول مارت (Wal-Mart) للتوزيع بالتجزئة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد (4)، العدد (1).
5. الأيوبي، منصور محمد على (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية- دير البلح، مجلة جامعة العيد للأعمال والقانون، المجلد (4)، العدد (2).

6. الشبتي، محمد بن عثمان (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (187)، الجزء (3).
7. جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، دليل مركز تطوير الأداء الجامعي، 2020-2022.
8. جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، الخطة الاستراتيجية لمركز تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، 2020-2022.
9. جردات، ناصر وعمر، مهند سعيد والوزير، عماد داود (2017). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد (20)، العدد (12).
10. جلال، أبوبكر أحمد صديق (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (34)، العدد (4).
11. الحكيمي، وائل و مصلح، يوسف قاسم عبده & عبد الله، قحطان رياض. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز"، مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، المجلد (7)، العدد (16).
12. حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (2020). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (76).
13. خليل، ياسر محمد (2019). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (23).
14. الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر و الخضير، فاطمة بنت علي صالح (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (2030)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (35)، العدد (6).

15. الدياسطى، مروة بكر مختار (2020). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (20)، العدد (1).
16. رشاد، عبد الناصر محمد و حباكة ، أمل سعيد (2017). تطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)، مجلة الإدارة التربوية، السنة الرابعة، العدد (16).
17. رضوان، وائل وفيق و عمرى، عاشور أحمد (2020). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد (74).
18. روبرت أ. بتس، ديفيد لي (2008). الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
19. رؤوف، رعد عدنان (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق فى الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (32)، العدد (98).
20. الزهيرى، إبراهيم عباس (2018). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (52).
21. السرحان، خالد و القضاة، عبد الله (2017). الميزة التنافسية فى الجامعة الأردنية كما يراها طلبة الدراسات العليا، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي بجامعة آل البيت، المجلد (23)، العدد (2).
22. السمحان، منى عبد الله (2020). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود فى ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد (28)، العدد (3)، الجزء (4).
23. السويد، محمد خالد والقرنى، أحمد محمد (2020). مدى توافر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية فى مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (4)، العدد (3).

24. شلبي، أمانى عبد العظيم مرزوق (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
25. ضاحى، حاتم فرغلى (2020). متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قنا، المجلد (42)، العدد (42).
26. طالب، علاء فرحان و البناء ، وزينب مكي محمود (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. الطاهر، تواتية (2018). نحو إرساء أبعاد ومسارات استراتيجية المحيط الأزرق دراسة تطبيقية على مجمع صيدال (المديرية العامة)، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، بارلين، العدد (4).
28. عبد العال، ايمان عبد العال سعد (2017). تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية، مجلة البحث العلمى في التربية، المجلد (18)، العدد (11)، الجزء (11).
29. عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود (2023). تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد (108)، العدد (108).
30. عبد الله، محمد عبد الله محمد (2019). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة فى ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (1).
31. عطوة، هايدي عبدالمنعم حسن (2021). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء رؤية مصر 2030 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية.
32. غانم، إكرام عبدالستار محمد دياب (2021). تصور مقترح لتطوير خدمات مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض

- الدول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (15)، الجزء (7).
33. غبور، أمانى السيد (2022). تصور مقترح لتسويق البحث العلمى بالجامعات المصرية فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، *المجلة التربوية* ، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (95)، العدد (95).
34. قرنى، أسامة محمود و أبو سيف، محمود سيد على (2014). استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات المصدر، *مجلة كلية التربية* ، جامعة بني سويف ، المجلد (11)، العدد (68).
35. اللطيف، عماد بن سيف العبد (2020). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية فى ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس*، العدد (119).
36. محمد، هالة أحمد إبراهيم (2018). تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، العدد (4)، الجزء (2).
37. محمد، حنان أحمد الروبي (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، المجلد (19)، العدد (1).
38. النافيف، سعود بن عيسى (2013). دور تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالى دراسة استطلاعية فى جامعة حائل، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد (79).

ثانيًا المراجع الأجنبية:

39. Abdolshad, M., Moniri, M., Rahimi, A., & Bastani, B. (2020). Codification and selection university management strategies using Blue Ocean approach (Case Study: University of Applied Science and Technology), *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1).
40. Al Qudah, M. A., & Hashem, T. N. (2018). The impact of applying the Blue Ocean Strategy on the achievement of a competitive advantage: A field study conducted in the Jordanian

- telecommunication companies, **The Journal of International Business Research**, 11(9).
41. Basri, J. H., Ghadzali, M. P., & Ismail, M. I. (2011). Blue Ocean Strategy: Application in Universiti Sains Malaysia Library. *Jurnal PPM*.
 42. Burke, A. E., Van Stel, A. J., & Thurik, R. (2009). Blue ocean versus competitive strategy: Theory and evidence, *ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG*.
 43. Dahan, G. S., & Senol, I. (2012). Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case, **American International Journal of Contemporary Research**, 2(3).
 44. Dehkordi, G. J., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue Ocean Strategy: A study over a strategy which help the firm to survive from competitive environment, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(6).
 45. Eva, K. (2019). Blue Ocean Strategy and possibilities of its using in sector of nonprofit organizations, **Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension**, edited by M. Bezpartochnyi, Sofia: VUZF Publishing House.
 46. Fitri, A. Z. (2021). Blue Ocean Strategy for improving quality and competitiveness of Islamic educational environment. **Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)**, 3(2).
 47. Hasan, F. A., Komoo, I., Nor, M. N. M., & Abdullah, Z. (2017). Transformation of universities and the national Blue Ocean Strategy: A case study of Universiti Malaysia Terengganu, **Journal of Sustainability Science and Management**, 12 (1).
 48. Herlinah, B., Wahyul, A. S., & Kodrat, I. S. (2013). Joint method Balanced Scorecard-Blue Ocean Strategy for performance evaluation of higher education institution in Indonesia Case study Unpacti, **International Conference on Information Systems for Business Competitiveness**.
 49. Hersh, A. M., & Abusaleem, K. S. (2016). Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia telecommunication companies and its impact on the competitive advantage, **Journal of Accounting & Marketing**, 5(3).

50. Jussani, A. C., de Castro Krakauer, P. V., & Polo, E. F. (2010). Reflections on Blue Ocean Strategy: A comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's strategies, **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 2(2).
51. Kalbach, J. (2016). **Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams**, USA, O'Reilly Media.
52. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). **Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, USA, Harvard Business Review Press.
53. Koca, S., & Sağsan, M. (2020). The mediating role of organizational innovation in the implementation of intellectual capital and Blue Ocean Strategy for higher education sustainability, **Revista Argentina de Clínica Psicológica**, 29(5).
54. Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability, **Higher Education Quarterly**, 74(4).
55. Lu, C. (2011). Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean: A case study of IKEA in China (Master's thesis). Karlstad University.
56. Nasereddin, A. Y. (2023). Impact of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Faculty Members, **Information Sciences Letters An International Journal**, 12(6).
57. Ngezimana, W. (2018). Exploring the potential contribution of Blue Ocean Strategy for growth of public universities: Case of faculties of agriculture in Zimbabwe, Doctoral dissertation, University of Zimbabwe.
58. Ratih, H., Ana, A., Mayasari, & Minghat, A. D. (2019). Improving university competitiveness through Blue Ocean Strategy based co-creation strategy, **International Journal of Advanced Science and Technology**, 28(18).
59. Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D., & Haddadine, S. (2012). Blue Ocean Strategy as a tool for improving a company's marketing function: The case of Jordan, **Jordan Journal of Business Administration**, 8(2).

60. Rebbouh, M. (2019). Identifying a comprehensive theoretical picture of Blue Ocean Strategy, **Management & Economics Research Journal**, 1(3).
61. Sayyed, S. (2011). Blue Ocean Strategies in management education: A global & strategic perspective, **Journal of Applied Management-Jidnyasa**, (3).
62. Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. I., & Rashid, M. (2018). Mediating role of open innovation between the relationship of Blue Ocean Strategy and innovation performance: A study of Malaysian industry, **International Journal of Engineering & Technology**, 7(2.29).
63. Siegemund, C. (2008). **Blue Ocean Strategy for small and mid-sized companies in Germany: Development of a consulting approach**, Hamburg ,Diplomica Verlag GmbH.
64. Sitinjak, M. F., Pramawijaya, K., & Gunawan, A. (2018). I Can Studio Live use of Blue Ocean Marketing Strategy for value differentiation, **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, 26(T).
65. Thiong'o, P. N., Wasike, S., & Yano, R. (2021). Strategic choice and competitive advantage of private universities in Nairobi County: A case of Strathmore University, **Journal of Strategic Management**, 5(2).
66. Van Zyl, C. R. (2008). Intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage, (Master's thesis), University of Johannesburg.

ملحق رقم (1)

الموافقة الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصور



معالي الأستاذ الدكتور/ اشرف طارق حافظ

نائب رئيس جامعة المنصورة

لشئون الدراسات العليا والبحوث

تحية طيبة وبعد،

أرجو من سيادتكم التكرم بالموافقة على تطبيق أداة الدراسة الميدانية، وهي عبارة عن استبانة إلكترونية موجهة إلى السادة منسوبي مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وكذلك استبانة إلكترونية موجهة إلى السادة المستفيدين من خدمات المركز، ولمعاليكم موفور التقدير وعظيم الامتنان على ما ستقدمونه في تسهيل تطبيق الاستبانة الخاصة بالدراسة العلمية، مرفق طيه صورة من هاتين الاستبانتين اللاتي ستطبقهما الباحثة على عينة الدراسة.

نظراً لقيامى بدراسة عنوانها "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق (تصور مقترح)".

وتقبلوا منا فائق الاحترام،،،،

مقدمه لسيادتكم

د/ شيرين محمد وسيم محمود

مدرس أصول التربية تخصص الادارة التربوية

بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة

Handwritten signature and date: 14/1/2025



ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة محكمى أدوات الدراسة

م	الإسم	التخصص وجهة العمل
1.	أ.د/إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق بكلية التربية، جامعة حلون.
2.	أ.م.د / أميرة رمضان عبد الهادي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية، جامعة كفر الشيخ
3.	أ.د/ حامد أحمد محمد السيد	أستاذ أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة
4.	أ.م.د/ حنان البدرى كمال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية، جامعة أسوان
5.	أ. د/ دينا على حامد أحمد	أستاذ أصول التربية بكلية التربية، جامعة المنصورة
6.	أ.د /صلاح الدين إبراهيم معوض	أستاذ أصول التربية ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية، جامعة المنصورة
7.	أ.د/ محمد ابراهيم عطوه مجاهد	أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب الاسبق بكلية التربية، جامعة المنصورة
8.	أ.د /محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية ، جامعة الأسكندرية
9.	أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ و رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس
10.	أ.د/ ياسر فتحي الهنداوي	أستاذ الإدارة والقيادة التربوية بكلية التربية، جامعة السلطان قابوس وجامعة عين شمس

ملحق رقم (3)

الاستبانة الاولى فى صورتها النهائية



جامعة المنصورة

كلية التربية النوعية

قسم العلوم التربوية والنفسية

استبانة حول

" متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء الاستفادة من استراتيجيات المحيط الأزرق من وجهة نظر منسوبي المركز "

إعداد

د/شيرين محمد وسيم محمود

مدرس أصول التربية تخصص الادارة التربوية

بكلية التربية النوعية

جامعة المنصورة

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق (تصور مقترح)"، وتعرف الدراسة استراتيجية المحيط الأزرق إجرائيا على أنها "كافة الإجراءات التي يمكن أن يوظفها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة لتحسين عملياته التسويقية والكشف المبكر عن الفرص والابتكارات وكذلك المخاطر التي يمكن أن تواجهه والترويج لخدماته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، وتعرف الميزة التنافسية إجرائيا بأنها: نجاح مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في تحقيق مركز تنافسي أفضل مقارنة بالجهات المنافسة له نتيجة لانتهاجه لاستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها".

وتتضمن هذه الاستبانة ثلاثة محاور:

❖ المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.

❖ المحور الثاني: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي بجامعة المنصورة.

ويتناول كل محور مجموعة من العبارات ، والباحثة ترجو من سيادتكم الإجابة عن تساؤلات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتفق مع آراء سيادتكم، مع العلم أن هذه الاستجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الأولية

1.	بكالوريوس أو ليسانس () ماجستير () دكتوراه ()
المؤهل العلمي	
2.	يشغل منصب إداري () لا يشغل منصب إداري ()
المنصب الإداري	

3.	عدد سنوات الخبرة الجامعية	☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
----	---------------------------	--

القسم الثاني: الأبعاد التي تقيسها الاستبانة

المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة.			
م	العبارات	الاستجابة	
		موافق	غير موافق
		موافق إلى حد ما	
أ - الاستبعاد			
1.	يتخلص المركز من الإجراءات الروتينية غير المُجدية أثناء تقديم خدماته.	☐	☐
2.	يحرص المركز على استبعاد بعض الخدمات ذات التكاليف الباهظة.	☐	☐
3.	يُلغي المركز بعض البرامج والخدمات التقليدية التي لم تعد مُجدية للمستفيدين.	☐	☐
4.	يستبعد المركز بعض الاستراتيجيات التسويقية ذات التكاليف العالية، والتي ينتج عنها زيادة التكلفة.	☐	☐
5.	يُنهي المركز تعاقدته مع المدربين غير الأكفاء ممن ليس لديهم تأثير فعال على أداء المتدربين.	☐	☐
6.	يستبعد المركز بعض الأجهزة الإلكترونية القديمة التي لم تعد ضرورية لتوفير نفقات الصيانة.	☐	☐
7.	يتخلى المركز عن بعض الأفكار والمقترحات صعبة التنفيذ واقعياً.	☐	☐
8.	يُلغي المركز التعامل بالمعاملات الورقية النقدية.	☐	☐
9.	يستبعد المركز بعض الطرق التقليدية في التدريب.	☐	☐
ب - : التقليل			
1.	يمتلك المركز استراتيجية للحفاظ على كوادره البشرية المتميزة وتقليل هجرتها لمراكز أخرى.	☐	☐
2.	يُقلِّل المركز من عدد الخدمات والأنشطة التي لم تعد مُجدية للمستفيدين.	☐	☐
3.	يسعى المركز لتقليل الأخطاء في العمل؛ لتحسين جودة خدماته.	☐	☐
4.	يقلل المركز من ازدواجية الخدمات والأنشطة التي يقدمها بالتنسيق مع المراكز الأخرى داخل الجامعة.	☐	☐
5.	يمتلك المركز خطة فعلية للتقليل من تقليد ومحاكاة خدماته من قبل الجامعات المنافسة.	☐	☐
6.	يتبنى المركز سيناريوهات مستقبلية للتقليل من حدة الأزمات التي من الممكن التعرض لها.	☐	☐

☐	☐	☐	7. يمتلك المركز خطة فعلية لصيانة بنيته التحتية؛ لتقليل الهدر.
☐	☐	☐	8. يحرص المركز على تقليل النفقات غير الضرورية المستخدمة في عملية تسويق خدماته.
☐	☐	☐	9. يمتلك المركز خطة لتحسين جودة خدماته؛ لتقليل جوانب القصور والضعف بها.
ج- الزيادة			
☐	☐	☐	1. يحرص المركز على إنشاء وحدات تنظيمية جديدة.
☐	☐	☐	2. يهتم المركز بتعزيز بنيته التقنية لتقديم خدمات متميزة.
☐	☐	☐	3. يُقدّم المركز خدمات وأنشطة متميزة لجذب مستفيدين جدد.
☐	☐	☐	4. يمتلك المركز استراتيجيات تسويقية متنوعة للترويج لخدماته وأنشطته.
☐	☐	☐	5. يتوسّع المركز في عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المحلية والدولية بخصوص التطوير والتدريب.
☐	☐	☐	6. يُضيف المركز خدمات جديدة بناء على رغبات واحتياجات المستفيدين بصفة مستمرة.
☐	☐	☐	7. يحرص المركز على تنمية موارده الذاتية من خلال تنويع خدماته المقدمة للمجتمع.
☐	☐	☐	8. يسعى المركز إلى زيادة معامل تأثير مجلة تطوير الأداء الجامعي.
☐	☐	☐	9. يُنوّع المركز في قنوات ووسائل الاتصال مع المستفيدين من خدماته.
☐	☐	☐	10. يُشجّع المناخ التنظيمي بالمركز على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتعاوني.
☐	☐	☐	11. يمتلك المركز خطة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية المتميزة للعمل به.
☐	☐	☐	12. ينشئ المركز قواعد بيانات للبحوث والباحثين الذين أسهموا في النشر الدولي.
☐	☐	☐	13. يهتم المركز بتحسين جودة خدماته لكسب رضا الفئات المستهدفة وزيادة أرباحه.
د- الابتكار/			
☐	☐	☐	-1 يوجد بالمركز وحدات تدعم الإبداع والابتكار.
☐	☐	☐	-2 يتبنّى المركز الاستراتيجيات الابتكارية التي تُمكنه من تحقيق التميز.
☐	☐	☐	-3 تحفز قيادات المركز المبادأة الشخصية وتحمل المخاطرة لدى العاملين.
☐	☐	☐	-4 تهتم قيادات المركز بعقد شراكات مع مراكز تدريب عالمية بصفة مستمرة.
☐	☐	☐	-5 يتبنى المركز أنظمة مكافآت مرتبطة بالإبداع الوظيفي.
☐	☐	☐	-6 توفر قيادات المركز مناخاً تنظيمياً داعماً لعمليات الإبداع والابتكار.
☐	☐	☐	-7 يستحدث المركز برامج تدريبية وفق متطلبات سوق العمل.
☐	☐	☐	-8 يُحدّث المركز موقعه الإلكتروني ويتابعه بصفة مستمرة.
☐	☐	☐	-9 يطور المركز نظام الدفع الإلكتروني بشكل دوري.

☐	☐	☐	10- يتكيف المركز مع تطورات وتغيرات البيئة الطارئة بسرعة.
☐	☐	☐	11- يطور المركز معايير اختيار المدربين باستمرار.
☐	☐	☐	12- يهتم المركز بتطوير مهارات الفريق التدريبي من خلال عدة دورات تدريبية متخصصة.
☐	☐	☐	13- يُطوّر المركز الأجهزة والأدوات اللازمة لتقديم خدماته بصفة مستمرة.
☐	☐	☐	14- ينوع المركز في طرق تقديمه لخدمة التدريب (تدريب مباشر، وتدريب غير مباشر) بما يتفق مع المتغيرات.
☐	☐	☐	15- يركز المركز في تسويق خدماته على التأثير العاطفي على أذهان ومشاعر عملائه.
☐	☐	☐	16- يهتم المركز بتبني الأفكار الابتكارية والإبداعية لدى منسوبي المركز وتحويلها إلى خدمات متميزة.
المحور الثاني/ دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة:			
أ/ أوجه الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية:			
تسهم استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي والتي من أهم مؤشراتها:			
☐	☐	☐	1- صعوبة محاكاة وتقليد خدمات ومنتجات المركز مما يجنبه المنافسة الشديدة.
☐	☐	☐	2- تمكن المركز من إيجاد أسواق جديدة غير متنازع عليها لم يصل إليها المنافسون.
☐	☐	☐	3- تزيد من قدرة المركز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم.
☐	☐	☐	4- تزيد من الحصة السوقية للمركز من خلال التسويق الابتكاري.
☐	☐	☐	5- تمكن المركز من استبعاد العناصر غير الضرورية؛ ومن ثم تقليل الهدر.
☐	☐	☐	6- تزيد من العناصر ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين.
☐	☐	☐	7- تبتكر طرقاً وأساليب تدريبية جديدة لم تكن موجودة من قبل.
☐	☐	☐	8- تحسّن السمعة التنظيمية للمركز على المستوى المحلي والعالمي.
☐	☐	☐	9- تمكن المركز من تحقيق مجالات تميز متنوعة مقارنة بالمنافسين.
☐	☐	☐	10- تساعد المركز على اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة والمتوافقة مع البيئة الخارجية والمتوقعة.
☐	☐	☐	11- تمكن المركز من الاستثمار الجيد للفرص، والتغلب على مختلف التهديدات.
☐	☐	☐	12- تزيد من قدرة المركز على التكيف مع كافة الظروف والتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة.
☐	☐	☐	13- تزيد من قدرة المركز على التحكم في قوى المنافسة في السوق.
☐	☐	☐	14- تزيد من قدرة المركز على استثمار الأفكار الابتكارية وترجمتها في صورة خدمات.
☐	☐	☐	15- تسهم في ابتكار القيمة للمركز والمستفيد معاً.
☐	☐	☐	16- تساعد المركز على البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة.

☐	☐	☐	17- تمكّن المركز من تحقيق التميز وخفض الكلفة في ذات الوقت.
☐	☐	☐	18- تُساعدُ المركز على استهداف مستفيدين جدد.
☐	☐	☐	19- تمكّن المركز من امتلاك موارد غير قابلة للمحاكاة والتقليد.
☐	☐	☐	20- تمكّن المركز من التركيز على الصورة الكلية الشاملة وليس على الأرقام فقط.
☐	☐	☐	21- تمكّن المركز من الاهتمام بمقترحات وشكاوى المستفيدين على اختلاف أماكنهم وتفضيلاتهم وتطلعاتهم.
أخرى:			
.....			
.....			
ب/ معوقات الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الاداء الجامعي:			
العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1-	☐	☐	ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز.
2-	☐	☐	قلة عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
3-	☐	☐	ضعف أداء بعض وحدات المركز.
4-	☐	☐	قلة وجود خطط تنفيذية واضحة لبعض وحدات المركز.
5-	☐	☐	ضعف ميزانية المركز مما يعيق خطط رفع كفاءة الأداء.
6-	☐	☐	ضعف تسويق خدمات المركز ووحداته لمؤسسات المجتمع المدني.
7-	☐	☐	ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية.
8-	☐	☐	ضعف الاهتمام بالتركيز على ابتكار القيمة.
9-	☐	☐	ضعف الاهتمام بمراجعة النظم والإجراءات الحالية وعدم استبعاد غير المناسب منها.
10-	☐	☐	ضعف الاهتمام برأس المال البشري بالمركز.
11-	☐	☐	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي المركز.
12-	☐	☐	ضعف كفاية الموارد اللازمة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المستهدف.
13-	☐	☐	غياب الدافع لدى العاملين.
14-	☐	☐	تخوف إدارة المركز من ابتكار ميزة جديدة وفتح أسواق جديدة.
15-	☐	☐	ضعف نظام الدعاية والتسويق لأنشطة المركز.
معوقات أخرى:			
.....			
.....			
.....			

ج/متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق:			
1.	استقطاب أساتذة التسويق بالجامعة لتمكين المركز من تحقيق التفوق التنافسي.	☐	☐
2.	تعزيز قناعة العاملين بالمركز بأهمية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز.	☐	☐
3.	ابتكار طرق جديدة لحجز الخدمات التي يقدمها المركز وتقييمها.	☐	☐
4.	الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم خدمات وأنشطة المركز.	☐	☐
5.	خلق أسواق عمل جديدة ترتبط بأنشطة المركز.	☐	☐
6.	التنوع في أساليب تسويق خدمات المركز لمؤسسات المجتمع المدني بحيث تكون ما بين العاطفية والوظيفية للوصول إلى أسواق جديدة ومتنوعة.	☐	☐
7.	الاعتماد على أنظمة المكافآت المرتبطة بالإبداع والتميز.	☐	☐
8.	تبنى نظام رقابة حازم على جودة خدمات المركز.	☐	☐
9.	إجراء التحليل البيئي المستمر للمركز.	☐	☐
10.	الدراسة المستمرة للتغيرات التي تطرأ على احتياجات المستفيدين من خدمات المركز بصفة مستمرة.	☐	☐
11.	تنمية وعي العاملين بالمركز اتجاه أهمية التغيير الاستراتيجي وضرورة الانتقال من الاستراتيجيات التنافسية التقليدية إلى استراتيجية المحيط الأزرق.	☐	☐
12.	تنمية وعي القيادات حول أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز.	☐	☐
13.	الاعتماد على مبادئ الكلفة والتميز في تقديم خدمات المركز والتي تسهم في تحقيق ابتكار القيمة.	☐	☐
متطلبات أخرى:			
.....			
.....			
.....			

ملحق رقم (4)

الاستبانة الثانية فى صورتها النهائية



جامعة المنصورة
كلية التربية النوعية
قسم العلوم التربوية والنفسية

استبانة حول

واقع تطبيق الميزة التنافسية بمركز تطوير الأداء الجامعى بجامعة المنصورة من وجهة
نظر المستفيدين من خدماته وبرامجه وأنشطته

إعداد

د/شيرين محمد وسيم محمود
مدرس أصول التربية تخصص الادارة التربوية
بكلية التربية النوعية
جامعة المنصورة

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق (تصور مقترح)"، وتعرف الدراسة استراتيجية المحيط الأزرق إجرائيا على أنها "كافة الإجراءات التي يمكن أن يوظفها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة لتحسين عملياته التسويقية والكشف المبكر عن الفرص والابتكارات وكذلك المخاطر التي يمكن أن تواجهه والترويج لخدماته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، وتعرف الميزة التنافسية إجرائيا بأنها نجاح مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة في تحقيق مركز تنافسي أفضل مقارنة بالجهات المنافسة له نتيجة لانتهاجه لاستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها".

وتتكون هذه الاستبانة من محور واحد ويتناول هذا المحور مجموعة من العبارات ، والباحثة ترجو من سيادتكم الإجابة عن تساؤلات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتفق مع آراء سيادتكم، مع العلم أن هذه الاستجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الأولية

طالب بالمرحلة الجامعية الأولي () طالب بمرحلة الدراسات العليا () خريجي الجامعة () عضو هيئة تدريس () معاوني أعضاء هيئة التدريس () أعضاء الجهاز الإداري ()	-1 المستفيد من خدمات وبرامج وأنشطة المركز
--	--

القسم الثاني: الأبعاد التي تقيسها الاستبانة

المحور الأول: واقع تطبيق الميزة التنافسية بمركز تطوير الأداء الجامعى بجامعة المنصورة من وجهة نظر المستفيدين من خدماته وبرامجه وأنشطته			
م	العبارات		الاستجابة
	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أ - الجودة			
1.	تتَّسِمُ خدمات وبرامج المركز بكونها جديدة وغير مألوّفة وتخدم البيئة المحيطة.		☐
2.	يَهْتَمُّ المركز بالتحسين المستمر لخدماته وبرامجه بصفة دورية.		☐
3.	يَهْتَمُّ المركز بابتكار أساليب ترويجية لخدماته وبتكلفة منخفضة.		☐
4.	يُخْرِصُ المركز على قياس أثر برامجه وخدماته للتأكد من فاعليتهم بصفة مستمرة.		☐
5.	تتناسَّبُ التجهيزات والبنية التحتية للمركز مع أعداد المستفيدين وطبيعة الخدمات المقدمة لهم.		☐
6.	تتميّزُ الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز بكونها ذات جودة عالية مقارنة بالجهات المنافسة.		☐
7.	يتفوّقُ المركز عن منافسيه بامتلاكه رأس مالاً فكرياً مبدعاً.		☐
8.	يُعتمدُ المركز على التكنولوجيا الرقمية في تقديم كل ما يستجد من خدمات للمستفيدين.		☐
ب - سرعة الاستجابة			
1.	يَهْتَمُّ المركز بتقديم خدماته وبرامجه وفقاً لرغبات واحتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة.		☐
2.	يُخْرِصُ المركز على جذب المستفيدين وتحقيق احتياجاتهم.		☐
3.	يسعى المركز إلى تقديم خدمات وبرامج تفوق توقعات عملائه.		☐
4.	يَهْتَمُّ المركز بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات والبرامج المقدمة لهم.		☐
5.	يتميّزُ المركز عن غيره من الجهات المنافسة بسرعة الاستجابة في تقديم خدماته للمستفيدين.		☐
6.	يَهْتَمُّ المركز بمقترحات عملائه أثناء التخطيط لتقديم خدمات وبرامج جديدة.		☐
7.	يلتزمُ المركز بالبرامج والخدمات التي يعلن عنها.		☐
8.	يستجيبُ المركز بشكل فوري لطلبات وشكاوى واستفسارات المستفيدين.		☐
9.	تسعى الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز إلى تلبية احتياجات سوق العمل.		☐
10.	يقَدِّمُ المركز خدماته في مواعيده المحددة مسبقاً.		☐

ج - الكلفة			
1.	يُخَرِّصُ المركز على تقديم خدمات وبرامج بتكلفة منخفضة مقارنة بالجهات المنافسة.	☐	☐
2.	يُقَدِّمُ المركز بعض خدماته بدون مقابل مادي.	☐	☐
3.	يُوفِّرُ المركز خدمة الإنترنت المجانية للمستخدمين.	☐	☐
4.	يُنْتَهِجُ المركز استراتيجية خفض التكاليف.	☐	☐
5.	يَهْتَمُّ المركز بتقديم عروض وخصومات على سعر خدماته وأنشطته مقارنة بالجهات المنافسة.	☐	☐
د - المرونة			
-1	يُقَدِّمُ المركز خدمات متنوعة تناسب مختلف الفئات من المستخدمين.	☐	☐
-2	يُنَوِّعُ المركز في طرق تقديمه لخدماته مقارنة بالجهات المنافسة.	☐	☐
-3	يتميز المركز بالتكيف والاستجابة الفورية لتغيرات البيئة المحيطة.	☐	☐
-4	يحرص المركز على تحديث محتوى برامجه بصفة دورية.	☐	☐
-5	يُجَدِّدُ المركز من خدماته بما يتلاءم مع المستجدات المحلية والعالمية.	☐	☐