



## رؤية مقترحة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق

أ.د. أمانى السيد غبور \*

### مقدمة

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددًا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعًا جديدًا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التكنولوجيا، والانفتاح والتحرر الاقتصادى الذى فتح المجال أمام المنافسة الدولية. ولكى تتمكن الجامعة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها فى مجال نشاطها، فهى مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التى تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثارها السلبية ولو نسبيًا، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية.

وقد استقطب مصطلح التنافسية اهتمام العديد من الاقتصاديين والمؤسسات الاقتصادية الدولية منذ نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت التنافسية غاية يسعى الجميع إلى تحقيقها لرفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع وتحقيق الرفاهية، وبما أن التنافس فى مجتمعات اقتصاد المعرفة هو فى جوهره تنافس تعليمى، فقد أصبح لزامًا على أى مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها، لذا يجب إدراك أن نظم التعليم فى القرن الحادى والعشرين هى حجر الأساس للتنافسية والتحدى المركزى أمام بناء القدرات التنافسية للدول، فالتحولات الجوهرية فى الاقتصاد تتطلب سياسات خلاقة لإيجاد تواصل بين التعليم والتنافسية.

\* أستاذ أصول التربية - كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة.

## مشكلة البحث:

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمى المبني على المعرفة، الجودة، والكفاءات. وفي ظل تداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة أصبحت جامعات العالم بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً وتنافسياً في سوق التعليم المحلى والإقليمي والعالمى. إذ أصبحت الجامعات أمام تحد جديد يجعلها تبذل أقصى جهدها لبناء وتحسين قدرتها التنافسية وخاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية، والتي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة إستراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية فى قطاع التعليم العالى، حيث فرض ظهور التصنيفات العالمية للجامعات التفكير فيما يمكن عمله إزاء هذه التصنيفات وكيفية الاستفادة من المقارنة الدولية بين الجامعات للنهوض بالجامعة. ليس ذلك فقط بل أصبحت تبحث جاهدة عن المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم قدراتها التنافسية لتحقيق الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتوفرة بداخلها بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب مع متطلبات معايير الجودة المحلية والعالمية، ومتطلبات سوق العمل المحلى والعالمى.

وبالرغم من توجه الجامعات نحو التوسع فى بناء وتطوير القدرة التنافسية إلا أنها تواجه حالة من الصراع التنافسى الحاد فرض عليها البحث عن وسائل ناجحة تقودها للخروج من هذا الواقع التنافسى. حيث يعتمد تميز أى جامعة على تبنيتها لإستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة تميزها وتضمن لها التفوق على الجامعات الأخرى على المدى الطويل. وظهر إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية حديثة، وما تحمله مضامينها من حلول حاسمة لتطوير واقع المؤسسات، وتحسين أدائها، فهي تعد بمثابة خيار أمام المؤسسات لتتأى بنفسها عن المنافسة الشرسة عبر خلق

مساحة جديدة لا منازع فيها لتقديم منتج أو خدمة لها قيمة مضافة للعميل، حيث غيرت التفكير من المنافسة إلى التفرد. وفي حدود علم الباحثة لم تطبق هذه الإستراتيجية على المستوى العربى بالشكل المطلوب، كما أن هناك ندرة فى الدراسات العربية حول هذه الإستراتيجية خاصة فى مجال التربية.

وانطلاقاً من الواقع الحالى الذى يشير إلى أنه قد بات لزاماً على الجامعات أن تسعى إلى امتلاك قدرات تنافسية تساعدها على تحديد صورتها المستقبلية، وبناء إستراتيجياتها التنافسية لضمان تميز الأداء والمنافسة المستقبلية. وتوجه العديد من الجامعات المصرية نحو العالمية ودخول السياق العالمى. فضلاً عن ظهور إستراتيجية المحيط الأزرق كتطوير للإدارة الإستراتيجية فى عالم الأعمال المتطور والمتغير. فقد وجدت الباحثة أنه من الأهمية بمكان تسليط الضوء على إستراتيجية المحيط الأزرق كأحد أساليب المدخل الإستراتيجى لتطوير القدرة التنافسية للجامعات.

وفى ضوء ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسى التالى:

كيف يمكن تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمى لمصطلح القدرة التنافسية للجامعات، وما مبررات ومتطلبات تحسينها؟

٢. ما أهم المداخل المعاصرة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات؟

٣. ما الإطار المفاهيمى لإستراتيجية المحيط الأزرق؟

٤. ما التصور المقترح لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فى الآتى:

- إن إستراتيجية المحيط الأزرق تعد توجهاً جديداً يرتبط بالجامعة وبرؤيتها المستقبلية لمواجهة الضغوط التنافسية الشديدة والمتسارعة للبقاء والاستمرار.
- أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق كأحد أساليب المدخل الإستراتيجى لإمتلاك الجامعات الميزة التنافسية المستدامة بما يجعلها أكثر إبداعاً.
- يعد نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية فى مصر لمدخل جديد فى إدارة الجامعات.
- تأتى مساندة للاهتمام المتزايد بتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية، لكى تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها فى مجال نشاطها.
- محدودية البحوث والدراسات التى اهتمت بهذا المدخل فى إدارة الجامعات فى العالم العربى عامة ومصر خاصة فى حدود علم الباحثة.
- محاولة تزويد صانعى القرار بإستراتيجية جديدة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

### أهداف البحث:

- فى ضوء ما سبق يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الوقوف على الإطار المفاهيمى للقدرة التنافسية للجامعات.

- التعرف على أهم المداخل العالمية المعاصرة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات.
- التنظير لإستراتيجية المحيط الأزرق.
- تقديم تصور مقترح لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق.

### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى لوصف جوانب مشكلة البحث بهدف التعرف على الأسس النظرية لإستراتيجية المحيط الأزرق، مع توضيح المنطلقات الفلسفية لمصطلح القدرة التنافسية وأهم متطلباته.

### مصطلحات البحث:

#### القدرة التنافسية للجامعات:

تعرف إجرائياً بأنها "عملية تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى المنافسة على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى مع استمرارية المحافظة على جوانب التميز".

#### إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعرف إجرائياً بأنها "منهجية للتحرر من المنافسة القائمة وصولاً لبناء إستراتيجية غير تنافسية باستخدام مجموعة من الأدوات لفتح مساحة غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو".

### خطوات البحث:

للإجابة عن تساؤلات هذا البحث وتحقيق أهدافه، سوف يتم التركيز على المحاور

التالية:

- الإطار النظرى ويعالج القضايا المتعلقة بالأدبيات من خلال المحاور التالية:

أولاً: القدرة التنافسية للجامعات مفهومها - خصائصها - أسسها - ومبررات ومتطلبات تحسينها.

ثانياً: المداخل العالمية المعاصرة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات.

ثالثاً: إستراتيجية المحيط الأزرق مفهومها - مبادئها - أدواتها - متطلباتها.

رابعاً: التصور المقترح.

### الدراسات السابقة:

#### المحور الأول دراسات تناولت القدرة التنافسية للجامعات:

أشارت دراسة لمياء محمد أحمد (٢٠٠٤) إلى أن السياق الجديد من التحولات العالمية واقتصاد المعرفة أكد على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات إستراتيجية فى بنائها المادى والمعرفى حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والفوز فى سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى. وأتت دراسة عادل محمد زايد (٢٠٠٨) لتؤكد أن التنافس فى مجال التعليم أصبح حقيقة واقعة، حيث زاد عدد الجامعات والمعاهد الأكاديمية والعلمية والبحثية، محلياً وإقليمياً ودولياً، وهذه الجامعات وجدت للتنافس فى سوق التعليم، مما أوجد منافسة شرسة بين تلك المؤسسات العلمية، والجامعة التى لن تسعى للوصول إلى ميزة تنافسية فسوف تفقد المكان والمكانة.

وتناولت دراسة (٢٠٠٩) Jamil Salmi كيفية وصول بعض الجامعات إلى القمة، وتوصلت إلى أنه لا يوجد قالب واحد يصلح لكل الجامعات لتحسين مكانتها التنافسية.

كما تناولت دراسة (Jarkko Tirronen & Terhi Nokkala ٢٠٠٩) الوسائل الإستراتيجية الممكن اتباعها لتحسين القدرات التنافسية للجامعات الفنلندية فى ظل التوجه نحو عولمة وتدويل التعليم والبحث العلمى.

وهدفـت دراسة عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة سمير (٢٠١٠)، دراسة نسرین أحمد عباس (٢٠٠٦) إلى الوقوف على بعض أسباب ضعف المركز التنافسى للجامعات المصرية، أما دراسة محمد عشرى حسن (٢٠٠٦) فقد حاولت التعرف على المعوقات التى تعرقل تحسين وضع الجامعات المصرية والعربية، وذهبت دراسة عثمان بن عبد الله الصالح (٢٠١٢) إلى أن كثيراً من المفاهيم التى كانت الجامعات فى معظم دول العالم تتأى بنفسها عن التعامل معها، مثل مفاهيم السوق والعملاء والتنافسية، أصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات، وأصبح البحث عن فهم أصيل ومتعمق لمصطلح التنافسية بين الجامعات ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختياريًا أمام الجامعات. وعرضت دراسة Bisaria, 2013 الأسباب التى تدعو مؤسسات التعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية وتوصلت إلى أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر قانونى وأخلاقي يجب أن تلتزم به مؤسسات التعليم فى منهج حياتها الأكاديمية والإدارية.

ووضعت العديد من الدراسات تصوراً لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات منها دراسة M. Yusuf, 2013 تطوير إستراتيجية استدامة الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى الخاصة فى إندونيسيا، ودراسة أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٦) مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقـة (LSS) كمدخل إستراتيجى لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية"، ودراسة أسامة زين العابدين، ومنال موسى سعيد (٢٠١٥) تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادى الجديد (دراسة ميدانية)، دراسة عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧) نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك

سعود فى ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، بينما تناولت دراسة محمد بن فهد اللوقان (٢٠١٦) "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية فى جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة مها عبد الله أبو المجد (٢٠١٥) حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة، ودراسة أمانى السيد غبور (٢٠١٨) تصور مقترح لإدارة الكراسى العلمية بالجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية.

### المحور الثانى: دراسات تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق

دراسة الحورانى (٢٠١٧) مدى تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية فى قطاع غزة ودورها فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، قاسمى، ودخان (٢٠١٧) متطلبات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق فى المؤسسات المصرفية، فائز، عباس (٢٠١٦) الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما فى تحقيق الميزة التنافسية، رؤوف (٢٠١٠) دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق فى الأداء التسويقي، محمد، قاسم (٢٠١٣) مدى توافر مسارات المحيط الأزرق فى المنظمات الصناعية، عبدالحليم (٢٠١٨) إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية فى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، "Relationship of Blue Ocean Strategy ، Shafiq et. al., 2017 and Innovation Performance, an Empirical Study". Kim & Mauborgne (2005) Blue ocean strategy:How to create uncontested Markt Space and Make the competition Irrelevant. Gunduz,S.(2018) Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game. Jennifer



von Briesen (2009) Blue Ocean Strategy: Innovating in a Down Economy. Muhammad Dharma Tuah Putra Nasution (2017) The Formulation Of Blue Ocean Strategy For Small And Medium industry In Tanjung Balai City North Sumatera Indonesia

من الدراسات السابقة يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تستخدم فى مجال الاقتصاد والأعمال إلا أنه لا توجد دراسات سابقة استخدمت الإستراتيجية فى الجامعات أو مجال التربية وهذا ما سيتناوله البحث الحالى.

أولاً: القدرة التنافسية للجامعات (إطار فكرى)

## ١- مفهوم القدرة التنافسية Competitiveness

### .التنافسية

ظهر مفهوم التنافسية فى منتصف الثمانينيات، حيث تشكل التنافسية تحدياً كبيراً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بحيث تصبح الدولة التى تمتلك ميزة نسبية فى الإنتاج والجودة هى التى تستطيع أن تحكم السوق، وتحتكر الأسواق، وتجذب المستهلكين، وبالتالي تتمثل التنافسية فى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وطرق إنتاج أكثر فعالية، والقدرة على الإبداع والتطوير، وتسهم الجامعات كمنتج رئيس للمعرفة فى معظم المجتمعات فى العملية التنافسية، حيث لا تتحقق الميزة التنافسية الإبداعية عن طريق توفير المورد فقط وخاصة الموارد البشرية منها، بل من خلال كيفية إدارة هذه الموارد واستخدامها. (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ٤١)

فمصطلح التنافسية من المصطلحات التى شاعت فى الكتابات الإدارية والاقتصادية فى العقدين الآخرين، ويصعب تحديد مفهوم واحد دقيق للتنافسية نظراً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة فى المفهوم ومحتوياته، لذلك لا بد

من النظر للتنافسية على أنها مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان والسياسات. ويختلف مفهوم التنافسية وفقا للمستوى الذى تتم عنده، (المستوى الكلى - المستوى المتوسط - المستوى الجزئى). (الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٧)

ويشير مصطلح التنافسية فى اللغة العربية إلى الفعل نفس، نفس الشيء - نفاسة، كان عظيم القيمة، فهو نفيس (تنافس) القوم فى كذا تسابقوا فيه دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ٦٢٧)، وفى التنزيل العزيز ﴿وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾ (سورة المطففين، الآية ٢٦).

أما التنافسية (اصطلاحاً) تعنى استعمال الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل؛ لاغتنام الفرص المتاحة، ومصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز وتفوق على الآخرين بما يحقق تعميق الإحساس والإدراك الذاتى بالثقة بالنفس والقدرة على تحقيق مستقبل أفضل. (الخضيرى، ٢٠٠٤، ٢٣-٢٦)

وقد ارتبط ظهور مفهوم التنافس الدولى بين الجامعات ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات الدولية لمؤسسات التعليم العالى والجامعات فى بدايات القرن الحادى والعشرين، والجامعة المتميزة هى التى تصنف من بين أفضل مائة أو مائتى جامعة على مستوى العالم فى هذه التصنيفات الدورية، وهى الجامعة التى تمتلك مجموعة خصائص ذات المستوى المتميز عالمياً (الطلاب، والأساتذة، والتمويل، والدعم المجتمعى)، وتتمتع بحرية أكاديمية أعلى دون قيود أيديولوجية وسياسية، وممارسة الأنشطة التدريسية والبحثية فى مناخ حماية حقوق الملكية الفكرية. (Wachter & Neil, 2010, 6-7)

وقد ظهر أول تصنيف للجامعات عام ١٩٨٣، وظهر بعد ذلك العديد من التصنيفات إلى أن وصلت إلى حوالى ٧٨ نظامًا لتصنيف الجامعات حول العالم (كاسب، ٢٠١٩، ١٣: ١٥)، وأصبح هناك ثلاث آليات لتقييم أداء الجامعات: تصنيف للجامعات من خلال وسائل الإعلام، ومقاييس لتوكيد الجودة من خلال هيئات توكيد الجودة، ومقاييس للمحاسبية تفرض بواسطة الحكومات، وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين أصبحت تصنيفات الجامعات أكثر انتشارًا بين صانعي القرار وقادة المؤسسات، وذلك ارتباطاً بسيادة مفاهيم السوق وعولمة التعليم الجامعى. (Shin & Robert, 2011, 1-3)

وتعرف تنافسية الجامعات بأنها: مجموعة العوامل والقوى التنافسية الخارجية - خارج نطاق المؤسسة - المؤثرة عليها، حيث تتحدد تنافسية الجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعلها فى مركز تنافسى أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية الجامعات من خلال بعدين أساسيين هما، الأول: يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التى تمتلكها الجامعات، والتى تشكل لها قدرات تنافسية، والثانى: يتعلق بوضعيتها فى السوق التعليمى، حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقى الجامعات المنافسة لها. (زين العابدين، سعيد، ٢٠١٥، ٦٦)

كما عرف Yihong التنافسية الجامعية بأنها قدرة الجامعة على زيادة حصتها السوقية فى الأسواق المحلية والدولية من خلال جذب أكبر عدد من الطلاب فى كافة المراحل الجامعية. (Yihong, 2010, 320)

وتتخذ التنافسية بين الجامعات عدة أشكال منها: (راولى، شيرمان، ٢٠٠٧، ٦٠-٦١)

- التنافس على الموارد.

- التنافس على الطلاب.

المجلد السابع والعشرون

- بحث الجامعات عن مصادر تمويل ذاتية (البحث عن موارد إضافية للتمويل).
- التنافس على أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة.
- التنافس من أجل التفوق.

### القدرة التنافسية

يشغل مفهوم القدرة التنافسية حيزًا ومكانًا في كل من مجالى الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الإستراتيجى الهام الذى يساعد فى اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية، وحقيقية، لكى تحقق المؤسسة تفوقًا متواصلًا بالمقارنة مع منافسيها، وفى ظل التطورات المتسارعة التى يشهدها العالم، اختلف معظم الاقتصاديين والباحثين فى مجال الإدارة والاقتصاد والتعليم فى تحديد تعريف واضح ودقيق للقدرة التنافسية، فعرفها البعض على أنها "الكيفية التى تستطيع بها المؤسسة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التميز والتفوق عليهم". (محمود، ٢٠١٠، ٣٥)

أما Tischler عرفها بأنها مجموعة من العمليات التى تبدأ برسم الصورة التى تريد المؤسسة أن تكون عليها فى المستقبل، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التى تساعد على تحقيق هذه الصورة، ومن ثم تحديد الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق الأهداف.

(Tischler, et. al., 2008)

لذا تعد القدرة التنافسية بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التى تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية. فهى تستند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها.

وتعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية على أنها "تلك الجامعات التي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيم ومؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (النجدي، العوضى، ٢٠١٣، ٦٠٥-٦٠٦)

بينما يرى دياب أنها قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية بها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (دياب، ٢٠١٠، ١٢٨٦)

وترتبط القدرة التنافسية للجامعات بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التقنية، بحيث يمكن لهذه الجامعات استثمارها في تخريج كوادر علمية وبحثية متميزة، ومن ثم تلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية. (الدكروري، المنياوي، ٢٠١٢، ١٦٢)

وتعرفها الباحثة بأنها عملية تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى المنافسة لها لتحقيق الكفاءة والجودة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي مع استمرارية المحافظة على جوانب التميز.

### الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها وليدة قدرات المؤسسة التنافسية، وأنها قد تنتهي بانتهاء مصدرها أو بمحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة لها، بينما تتميز القدرات التنافسية باستدامتها عندما تستثمر المؤسسة ما تمتلكه من موارد وكفاءات بما يمكنها من التقدم في موقعها التنافسي. (السايح، ٢٠١١، ٢٤٦-٢٤٧) وتعرف بأنها التفرد الإيجابي

فى الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة فى العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على (الأداء والنتائج، خدمة المستفيدين، القيادة الإدارية الفعالة، الإدارة بالمعلومات والحقائق، تطوير البنية التنظيمية، إشراك الموارد البشرية المتميزة، التحسين المستمر والابتكار، بناء شراكات ناجحة. (داغستاني، ٢٠١٤، ٤)

تتبع الميزة التنافسية من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الملموسة وغير الملموسة التى تسهم فى تحقيق تميزها وتفوقها. كما تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلى: (السيسى، ٢٠١٥، ٢٢٤- الغالبى، إريس، ٢٠٠٩، ٣١٠)

١. مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل.
  ٢. نسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها فى فترات زمنية مختلفة.
  ٣. متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
  ٤. مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة فى البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
  ٥. يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التى تسعى المؤسسة لتحقيقها.
  ٦. تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- كما تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها ما يلى: (السكرانة، ٢٠١١، ١١٧)

- أ- **الإبداع:** يعنى التحسين المستمر بإدخال أفكار جديدة على المنتج أو الخدمة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- ب- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء فى إدارة الإنتاج أو فى إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية عن السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج، تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، تخفيض زمن الدورة للعميل (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)، الالتزام بجدول الجودة فى عملية التصنيع.
- ج- **المعرفة:** رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد من العاملين فى المؤسسة، حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية فى خلق الميزة التنافسية.
- د- **رأس المال البشرى:** حيث تعد قيادات المؤسسة والعاملين بها عنصر تميز مهم لها.
- هـ- **الموارد المادية:** كالمعدات والتكنولوجيا وغيرها.
- ويمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.
- مما سبق يتضح الآتى:
- ١- تعد التنافسية هى كافة القوى والعوامل التنافسية الخارجية التى تؤثر على بقاء واستمرارية ونجاح الجامعات.
- ٢- تسهم القدرات التنافسية فى بلوغ الميزة التنافسية.

٣- يوجد فرق بين مصطلحي القدرة التنافسية والميزة التنافسية، فالقدرة التنافسية تتحقق من خلال الاستخدام الأفضل للإمكانات المتاحة للجامعات من موارد مادية، وفنية، وبشرية، وتنظيمية وغيرها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، بينما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى المستفيدين من الجامعات، وقدرتها على تحقيق التميز.



شكل (١) يوضح العلاقة بين المصطلحات الثلاثة (من إعداد الباحثة)

## ٢- أهمية القدرة التنافسية للجامعات

وتتضح أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات وضرورتها من خلال الفوائد والمنافع والمزايا الإستراتيجية التي تعود على تلك المؤسسات عند تحقيق القدرة التنافسية لها ومن هذه الفوائد والمنافع ما يلي: (الزيادات والنسور، ٢٠٠٧، ٤٠٦-٤٠٧)

- تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك.
- كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات.
- تقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.
- تعتمد أكثر من إستراتيجية للمنافسة كإستراتيجية التميز، التركيز، قيادة التكلفة الشاملة.



- تدرك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية عالية أهمية توظيف التكنولوجيا لصالحها وتحاول اغتنام الفرص السوقية.
- تحقق قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذى تعمل فيه.
- تحقق المؤسسة نوعاً من الجودة فى كل الأنشطة من خلال استمرار التحسينات والتطويرات فى العمليات الإدارية.
- تمكن المؤسسة من التوسع فى الصناعة على المستوى العالمى، وزيادة الموارد والأموال وحدة المنافسة فى الأسواق.

### ٣- أسس القدرة التنافسية

يستند مفهوم القدرة التنافسية على مجموعة من الأسس وهى كالتالى: (أبو سعدة،

رضوان، ٢٠١٤، ٨٥: ٨٦)

- التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار فى ذلك.
- تتمركز حول العميل.
- إعداد مواطن كوكبى يمكنه العمل فى الأسواق العالمية والدولية.
- التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانيات المنظمة.
- تستند على أساس الإتقان فى العمل من قبل كل المنتمين للمؤسسة.
- تقوم على أساس مكانة المؤسسة - الجامعة - بين المؤسسات العالمية فضلا عن المحلية.
- تعتمد على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا.
- تهتم بتلبية احتياجات الأسواق العالمية وليس المحلية فقط.

- إن تنافسية التعليم الجامعى ترتبط بالمجتمع ارتباطاً وثيقاً (مدى تلبيتها لحاجات ومتطلبات المجتمع).
- تعتمد على نوعية الخريج ومدى تسلحه بمهارات القرن الحادى والعشرين.
- إن تعزيز القدرة التنافسية للجامعات يصب فى صالح أطراف عديدة هى الطلاب وأصحاب الأعمال والشركات والجامعات والاقتصاد القومى ككل.
- تعتمد على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة بل إنها تعتمد على الجودة فى كل مكونات مجتمع الجامعة من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.
- تتطلب قدرة تسويقية عالية للجامعة من أجل استقطاب أعداد كبيرة من الطلاب محلياً وعالمياً.

#### ٤- خصائص القدرة التنافسية

- تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص الأساسية، وتتضح فى النقاط التالية: (أبو المجد، ٢٠١٥، ٣٢٠ - ٣٢١)
- ١- المستقبلية: تكون على السوق التعليمى فى المستقبل عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات.
  - ٢- التغيير: تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
  - ٣- الشمول: لا تعتمد على وظيفة واحدة للجامعات، بل تشمل جميع جوانب العمل الجامعى.
  - ٤- التكامل: حيث تعتمد على التنسيق والترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات والقدرات.

- ٥- التخطيط: تمر بعدة مراحل هي:
- أ- دراسة وفهم الظروف المحيطة.
- ب- التخطيط، وتشمل تكوين الجامعات رؤية مستقبلية للفرص الجديدة.
- ج- بناء القدرة الأساسية، وتعنى تحريك عوامل التغيير والتطوير على كافة المستويات فى الجامعات.
- د- توظيف القدرة التنافسية، تخطيط واستثمار الفرص الجديدة والقدرة التنافسية للجامعات.
- ٦- الكفاءة: وتتمثل فى قدرة الجامعات على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة والتزام كافة المستويات التنظيمية، وكلما كانت الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية.
- ٧- جودة مخرجاتها: وتتمثل فى تقديم الجامعات خدمات ذات مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون منها لتلبية رغباتهم، وبشكل أفضل من منافسيها.
- ٨- الابتكار: ويمكن تحقيقه من خلال عمليات التحسين المستمر، وإدخال الأفكار الجديدة المبتكرة لتطوير المنتج التعليمى أو الخدمات التى تقدمها الجامعات بما يضمن الاستمرارية فى التنافس.
- ٩- المثابرة: حيث تفرض التنافسية مبدأ المثابرة واستثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة لتعظيم قدرة الجامعات فى الفرص المستقبلية.
- ١٠- التراكمية: حيث تمر القدرة التنافسية للجامعات بمراحل متعددة وتكون بمثابة عملية إضافة، وتراكم فى القيمة التنافسية لها وتستغرق وقتا وتتطلب تخصيصاً ومتابعة.

## 5- مبررات الاهتمام بتحسين القدرة التنافسية للجامعات

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، التي أثرت عليها تأثيراً كبيراً، وفرضت عليها ضرورة تحسين قدراتها التنافسية بشكل مستمر، لتلبية متطلبات الجودة والتميز والتنافسية بما يمكنها من التعامل مع هذه التحديات ومواكبتها، والتي من أهمها: (محمود وعمار، ٢٠٠٩، ٤٧ : ٤٩ - SESRTCIC , 2007, P.7 - الحوت وآخرون، ٢٠١٦، ١٣ : ١٦ - Coleman & Carol, 2011 - ويح، ٢٠١٣، ٨٩)

- العولمة.
- ثورة المعرفة والمعلوماتية.
- ثورة الاتصالات.
- إتفاقيه تحرير تجارة الخدمات.
- التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي.
- المشروعات التنافسية.
- تزايد الاهتمام بتصنيف الجامعات وترتيبها محلياً وعالمياً.

## 6- نماذج قياس القدرة التنافسية للجامعات

### ١. على المستوى المحلي

توجد عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية تختلف باختلاف الجامعة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، ومن النماذج التي يمكن استخدامها لقياس القدرة التنافسية للجامعات على المستوى المحلي ما يلي:

### ➤ نموذج أحمد محمد محمد عبد العزيز [ عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٤٨ - ٣٤٩ ]

المؤشرات التي يمكن الحكم بها على مدى تحقيق القدرة التنافسية في التعليم الجامعي:

- أ- الحصة السوقية: قد تحصل بعض الجامعات المصرية على حصة عالية من السوق التعليمي نتيجة العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وليست نتيجة زيادة تنافسيته، لذا يجب مقارنة تكاليف الإنفاق في الجامعات المصرية مع تكاليف الجامعات العالمية في نفس النطاق.
- ب- الربحية: تعتبر أحد أهم مؤشرات التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، حيث كلما زادت الربحية بالنسبة لهذا القطاع دل ذلك على زيادة جاذبية مخرجاته للقطاعات التنموية في المجتمع، كما يزداد الإقبال عليه من قبل مخرجات التعليم الثانوي.
- ج- التكلفة: يعد مدخل التكلفة أحد أهم مؤشرات التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، حيث تقارن نسبة الإنفاق في الجامعات المصرية بمثيلاتها في الجامعات الإقليمية والعالمية.
- د- العمليات: وتكمن في كيفية تحويل مدخلات الجامعات البشرية والمالية والفيزيقية والتكنولوجية... إلخ لمخرجات على درجة عالية من التميز.

### ➤ نموذج عثمان بن عبد الله الصالح

قدم (الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٩) إطارًا مقترحًا لتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ويتضمن هذا الإطار مجموعة من المعايير والتي تعد أدوات تساعد مؤسسة التعليم العالي على تحسين مركزها التنافسي على المستوى المحلي والعالمي كما في جدول رقم (١).

جدول (١) مؤشرات قياس القدرة التنافسية للجامعات

المعايير	المحور
موقع الجامعة فى التصنيفات الدولية	الريادة العالمية
الأوقاف - كراسى البحث.	الشراكة المجتمعية
حجم الاستثمار - المنتجات - الشراكات الاستثمارية.	بناء مجتمع المعرفة
حجم الإنفاق - الخريجين أصحاب الأعمال.	ريادة الأعمال
حجم الإنفاق - النشر فى المجالات العلمية.	البحث العلمى
جودة (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - البرامج - الخريجين)	التعليم والتعلم
المؤسسى - البرامجى - المهنى	الاعتماد الأكاديمى
عدد ونوع الجوائز	جوائز التميز الأكاديمى
عدد ونوع الشهادات	شهادات المطابقة الدولية
الأنظمة المالية الإدارية - الخدمات المساندة - مصادر المعلومات - معدل دوران العاملين	الموارد
المرافق - التحسين المستمر - التقنية	البنية التحتية
براءات الاختراع - الجوائز الأكاديمية - الأبحاث المنشورة - الطلب على الخريجين - التحاق الطلبة الدوليين ودرجة تنوع الموارد المالية جوائز التميز الأكاديمى موقع الجامعة فى التصنيفات الدولية	السمعة الأكاديمية

المصدر: (عثمان بن عبد الله الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٩)

## ➤ نموذج فريد النجار

وضع فريد النجار نموذجاً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وقام بتقسيمه إلى مجموعة من العناصر (٢٠)، يحتوى كل عنصر على عدد من البنود، وأمام كل عنصر عشرة نقاط تحدد درجة كل عنصر سنوياً، وذلك لتحديد درجة الجدارة وقياس القدرة التنافسية لدى المؤسسات التعليمية، ويمكن عرض هذه العناصر فى الجدول التالى: (النجار، ٢٠٠٠، ١٣٧)

جدول (٢) عناصر نموذج فريد النجار

م	العنصر	بنوده
١	الإمكانات البشرية	نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلاب، ونسبة الهيئة المعاونة إلى عدد الطلاب، ودرجة تغطية جميع التخصصات، والهيكل الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس، والصورة الذهنية لأعضاء هيئة التدريس.
٢	الإمكانات المادية التكنولوجية	الحواسيب الإلكترونية، وشبكة الحواسيب الداخلية، والربط الإلكتروني بالمجتمع والإنترنت والمعامل والمختبرات.
٣	الإمكانات الإدارية	عدد الإداريين إلى الطلاب، وعدد الإداريين إلى هيئة التدريس، عدد الكتلوجات المتوفرة، المؤهلات والمهارات الإدارية.
٤	الإمكانات المالية	نصيب الجامعة من الموازنة، ودرجة تنوع الموارد المالية، والتبرعات، الأهمية النسبية للمرتبات فى الموازنة، والأهمية النسبية لإيرادات الانتساب الموجه.

م	العنصر	بنوده
٥	العملية التعليمية	درجة استخدام تكنولوجيا التعليم، درجة استخدام الحالات العلمية، الزيارات الميدانية للطلاب، فرق العمل التعليمية، نظام الامتحانات والتقييم.
٦	التربية الوطنية	درجة الاهتمام بالتراث، درجة الاهتمام بالدين، القيم والسلوكيات الثقافية العربية، وإثراء الرواد.
٧	العملية البحثية	توافر الأبحاث السابقة والدوريات العلمية والخدمة المكتبية ودرجة توافر أساتذة متفرغين ودرجة توافر تخصصات وتنوعها.
٨	توافر المعلومات	درجة توافر المعلومات والإحصاء وقواعد البيانات والبرمجيات ودرجة توافر المراجع ودرجة دعم الباحثين والأساتذة.
٩	خدمة الطلاب (العلاء)	درجة الرعاية العلمية والرعاية التربوية والمدن الجامعية والرعاية الاجتماعية ودعم الباحثين والأساتذة.
١٠	خدمة المجتمع	درجة علاج مشاكل المجتمع، المشاركة في البرامج التعليمية الخاصة، المساهمة في برامج التنمية، التدريب الصيفي وتوافر الكوادر.
١١	حماية البيئة	حماية البيئة من الملوثات المختلفة، خلق بيئة ثقافية جديدة، برامج التوعية للطلاب، تدريس برامج البيئة، التعاون مع مؤسسات الدولة لعلاج الملوثات.



م	العنصر	بنوده
١٢	الابتكار والتجديد	عدد الابتكارات، البحوث والتطوير، تجويد الخدمات، المشاركة فى التتوير والتحديث، الجوائز التى يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.
١٣	دعم السياسات الوطنية	مدى ربط العملية التعليمية بالسياسات الوطنية مدى ربط البحوث والخدمات بالسياسات الوطنية، التعرف على السياسات والأنشطة الوطنية، عقد مؤتمرات وتدريبات، نشر الدوريات التى تدعم السياسات الوطنية.
١٤	القيمة المضافة للجامعة	عدد الخريجين فى كل تخصص، الوسائل العلمية المؤلفات الجديدة، التدريب الصيفى، المشاركات العلمية.
١٥	التنافسية	درجة تواجد نموذج يقتدى به، درجة توافر البيانات اللازمة للجودة، وتقديم منتجات علمية جديدة، ودرجة توافر التخصصات، ودرجة توافر الأساتذة من ذوى الخبرة والتميز.
١٦	درجة رضا وتحفيز أعضاء هيئة التدريس	المرتبات والحوافز، الرعاية العلمية والاجتماعية، منظومة التعليم بالكلية والرضا عن أعضاء هيئة التدريس، الرضا عن العاملين والطلاب.
١٧	درجة رضا وتحفيز الهيئة المعاونة	الإشراف العلمي والاستقرار الوظيفى درجة توافر البعثات، العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس، المرتبات والحوافز، والرعاية الاجتماعية والصحية للأسرة.

م	العنصر	بنوده
١٨	درجة رضا الطلاب	الرضا عن قاعات المحاضرات، الكتب الجامعية، الأساتذة، الرضا عن الامتحانات، والرضا عن أساليب تكنولوجيا التعليم.
١٩	درجة رضا وتحفيز العاملين	الرضا الوظيفي، المرتبات والحوافز، ومعاملة الرؤساء، والتفرقة في المعاملة، ونظم العمل.
٢٠	الانفتاح العالمي	مدى الحصول على المعارف العالمية، تحويل خبرات وإنجازات الجامعة للخارج، المشاركة في التقدم والارتقاء العلمي، الحفاظ على التراث والثقافة.

## ٢- على المستوى العالمي (دياب، ٢٠١٠، ١٣٢٨-١٣٣٤)

### ➤ منهج بورتر

اعتمد على أربعة محددات للميزة التنافسية القومية هي:

- درجة تطور المؤسسات التعليمية.
- درجة الإقبال على المؤسسة التعليمية.
- الجهات والهيئات المساندة والداعمة للمؤسسات التعليمية.
- إستراتيجيات المؤسسات التعليمية وطبيعة المنافسة المحلية.

### ➤ منهج المعهد الدول للتنمية الإدارية

اعتمد على ٢٤٤ مؤشرًا للقدرة التنافسية مقسمة إلى ثمانى مجموعات هي:

١. تتعلق بأداء الاقتصاد المحلى (٢٤ مؤشرًا).
٢. التداول وهو قدرة اندماج الاقتصاد المحلى مع العالمى (٤٠ مؤشرًا).

٣. مؤشرات تتعلق بدور السياسات الحكومية (٣٩ مؤشراً).
٤. مؤشرات تتعلق بالجوانب التمويلية (٢٠ مؤشراً).
٥. مؤشرات البنية التحتية (٣٠ مؤشراً).
٦. المؤشرات التى تختص بالإدارة على مستوى المؤسسة التعليمية (٢٧ مؤشراً).
٧. مجموعة المعايير المتعلقة بالتعليم وأساليب التقنية (٢٠ مؤشراً).
٨. مجموعة مؤشرات الموارد البشرية (٤٠ مؤشراً).

### ➤ منهج المبنى الاقتصادى العالمى:

يستخدم مجموعة من المؤشرات مقسمة إلى ثمانى مجموعات:

١. مؤشرات تعكس درجة انفتاح الدولة للتجارة الدولية.
٢. المؤشرات التى تتعلق بدور الحكومات فى النشاط الاقتصادى.
٣. مؤشرات تقيس درجة تطور أسواق المال.
٤. مؤشرات تقيس مدى كفاءة البنية التحتية.
٥. المؤشرات التى تقيس درجة كفاءة وتطور أساليب التقنية.
٦. مؤشرات تقيس الكفاءة الإدارية للمؤسسة.
٧. مؤشرات تقيس سوق العمل المحلى.
٨. مؤشرات تقيس درجة كفاءة الأجهزة القانونية.

### ➤ منهج البنك الدولى

يستخدم البنك الدولى لقياس القدرة التنافسية فى المؤسسات التعليمية مقياساً يتكون

من ثلاثين مؤشراً تحدد التنافسية، تم تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية وهى:

١. مؤشرات تقيس قدرة الاقتصاد على الاستجابة للتغير والحركة فى السوق المحلى أو العالمى.
٢. المؤشرات التى تقيس القدرة على الاعتماد على الاقتصاد القومى.
٣. المؤشرات التى تقيس قدرة اقتصاد الدولة على التفاعل مع البيئات المحيطة.
٤. المؤشرات التى تقيس قدرة الجامعات على التعامل مع تكنولوجيا العصر.

### ثانياً: بعض المداخل العالمية المعاصرة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات

إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد فى تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية، ويحمى الجامعة من الجمود والتخلف، فعندما تشعر الجامعة بأنها وحدها منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها، يؤدى ذلك إلى تكاسلها عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر، أما ثقافة التنافس فتشجع الجميع على التطوير والتجديد وتجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات. وقد ظهرت عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، حاولت الباحثة عرض أبرزها من خلال ماتناولته الأدبيات التربوية والتجارب الدولية، اجتهدت الباحثة فى عرضها فى ستة مداخل رئيسية كما يبينها الشكل رقم (٢).



شكل (٢) بعض المداخل المعاصرة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات (من

إعداد الباحثة)

## ١- إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها فن زيادة القيمة من الأصول المعرفية الموجودة فى الجامعات وتوظيفها لتحسين قدراتها وزيادة فاعليتها. (Geng & et. al., 2005,1032) فهى تهدف إلى الانتفاع بالمعرفة الموجودة بالجامعات وتضمين هذه المعرفة فى أنشطتها، أو الخدمات التى تقدمها، وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار اللذين سيقودان الجامعات إلى الميزة التنافسية التى تميزها عن غيرها. (سعد، ٢٠١٢، ١٣٨) وتظهر أهمية إدارة المعرفة للجامعات ليس فى المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة، فهى تمكن الجامعات من أن تكون أكثر إبداعاً، ومرونة، وتحولها إلى مجتمعات معرفية ذات ميزة تنافسية دائمة، مع البقاء على رأس المنافسة أو فى طليعة المنافسة. (حسين، ٢٠١١، ٨٣) ومن الجامعات التى تستخدم إدارة المعرفة جامعة سنغافورة.

## ٢- المدخل الإستراتيجى

### (أ) التخطيط الإستراتيجى

لقد فرضت المتغيرات العالمية على الجامعات تبنى أسلوب التخطيط الإستراتيجى فى كافة مجالات عملها، وذلك بهدف الدخول فى التصنيف الإقليمى أو العالمى، حيث يمكن التخطيط الإستراتيجى للجامعات من تحديد قدراتها وإمكاناتها الحقيقية (قوتها وضعفها) واستغلال تلك القدرات بما يضمن لها النجاح فى تحقيق غاياتها وأهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتحديات الموجودة فيها. (الزنفلى، ٢٠١٣، ٣٠) ويعتبر التخطيط الإستراتيجى نظاماً متكاملًا يعتمد إستراتيجية التحسين والتطوير المستمرين للوصول إلى المعايير المعتمدة فى إدارة الجودة، وتتناول كل من المدخلات والعمليات للوصول إلى مخرجات ذات نوعية عالية تحقق رضا المستفيدين، وباعتماد

التغذية الراجعة لعمل المنظومة فى التعليم العالى محققا جودة التعليم الجامعى. (الزهيرى، ٢٠١٣، ٤)

مما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجى أحد العناصر الأساسية فى بناء القدرة المؤسسية للجامعات والتي تعتبر ركنا هاما فى توفير مقومات القدرة التنافسية وتحقيق التميز. ومن الجامعات التى تستخدم التخطيط الإستراتيجى جامعة نيروبي فى كينيا والجامعات العراقية.

### (ب) الإدارة الاستراتيجية

تمثل صياغة الإستراتيجية التنافسية ربط البيئة التنافسية مع بعضها البعض لمواجهة المتغيرات البيئية، والإدارة الإستراتيجية هى تبنى الإستراتيجية التى تحقق أقوى فرصة للقدرة التنافسية فى ظل تحديات متغيرات البيئة التنافسية، باستخدام أسلوب التحليل التنافسى كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. (على، حداد، ٢٠٠٦) ولكى تستطيع الجامعات مواكبة التحديات العالمية ودعم قدرتها التنافسية فى ضوء الإدارة الإستراتيجية يجب أن يتم الآتى: (العباد، ٢٠١٧، ٦)

- تطبيق أسلوب التخصصات الرئيسية والفرعية بين الكليات من منظور الساعات المتعددة.
- تصميم برامج تعليمية فى التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية.
- التوسع فى عمل البرامج التطبيقية وتطبيقها فى السوق المحلى، وتسويق المشروعات.
- إنشاء مركز لبحوث التسويق الجامعى، وتقسيم السوق المحلى إلى قطاعات والسوق الدولى جغرافياً.

- وضع إستراتيجيات لقياس الحاجات والطلب فى المستقبل.
- ومن الجامعات التى تستخدم الإدارة الإستراتيجية المعاهد العالية والفنية والمهنية فى تاوان.

### ٣- المدخل التكنولوجى

يمثل التغير التكنولوجى الحادث على المستوى العالمى محركا للتنافسية، ويستمد هذا التغير قوته عندما يؤثر فى القدرة التنافسية فى الجوانب الآتية (Artushina & Troyon, 2007)

- التغير فى حجم الصناعة.
- التغير فى عملية التعليم.
- الانتشار التكنولوجى.
- تستخدم لخلق قيمة تنافسية مستديمة توفر أدوات تنافسية جديدة للجامعات.
- نتيجة لتكنولوجيا المعلومات تتولد وتتطور أعمال جديدة من داخل الأنشطة القائمة بالجامعات.

وعلى المستوى القومى تقدم التكنولوجيا منتجات ذات ميزة تنافسية عالية الجودة فى عمليات تنافسية وخدمات تنافسية متدرجة تصل بها إلى التنافسية العالمية، لتقديم منتجات وخدمات متميزة عالميا، تسهم فى ارتفاع مستوى المعيشة للمواطنين، وتضمن لنفسها مكانة سوقية عالمية كبيرة من هذه المنتجات وتلك الخدمات. (World Union of the universities of academic excellence, 2014)

ومن الجامعات التى تستخدم المدخل التكنولوجى جامعة أثينا بولاية ألاباما الأمريكية جامعات الهند وجامعة حائل.

#### ٤- إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية التي تسعى إلى تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في الجامعات خلال اشتراك كافة العاملين كل من موقعه، وكذلك التطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المؤسسات الإنتاجية، المجتمع). وتتعلق أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال التركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها. حيث يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات إلى الارتقاء بأدائها، وتحسين مركزها التنافسي، (نصار، عبد القادر، ٢٠١٢، ٢١٩) من خلال التركيز على عمليات وبرامج التعلم، والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم، وإجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربياً وعالمياً وبشكل دوري. (سرحان، ٢٠١٢، ٢٦٥) ومن الدول التي تستخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة مصر واليابان والولايات المتحدة وفرنسا وألمانيا والأردن والجزائر.

#### ٥- التدويل

إن تدويل التعليم الجامعي يمثل أحد أهم الصيغ التجديدية لتحقيق التنافسية والريادة بالتعليم الجامعي. وهذا يعني أن هناك سياسات وإستراتيجيات أخذت بها الدول المتقدمة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات فيها. حيث يعد التدويل إستراتيجية تمكن الجامعات من الوصول للعالمية وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي، وذلك من خلال التبادل العلمي والحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، ومشروعات التوأمة والشراكة بينها وبين الجامعات العالمية، كما يمثل التدويل أولوية ملحة وحاجة أساسية



تركز عليها معظم الجامعات المرموقة ليس فقط بسبب الضغوط الخارجية التي تمارس على كافة المستويات الوطنية والدولية، ولكن أيضا بسبب ما يترتب عليه من فوائد وإيجابيات عديدة من قبيل ما يلي: (العامرى، ٢٠١٥، ٦٢، ٧٣)

أ- توسيع نطاق الفرص المتاحة للتعليم الدولى.

ب- اتساع نطاق المشاركة فى تداول المعرفة.

ج- إقامة الشراكات الأكاديمية.

د- إثراء المناهج والمقررات الدراسية.

وبالتالى فقد أصبح الانفتاح على جامعات العالم المتقدمة أحد المعايير المهمة التي يقياس بها تطور الجامعات، وغدا التدويل خيارًا إستراتيجيًا للجامعات فى جميع أنحاء العالم، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية ومكانتها العالمية. (العامرى، ٢٠١٥، ٦٢-٦٣) ومن الجامعات التي تستخدم مدخل التدويل الجامعات الفنلندية.

## ٦- إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات يعتمد على حسن استثمارها لمواردها النادرة والقيمة، وعادة ما تكون هذه الموارد القيمة متعلقة بقدر ما تمتلكه الموارد البشرية من معارف وخبرات ومهارات، وعلى قدر قدرة الجامعات على تعظيم مواردها من المعرفة واستغلالها الاستغلال الأمثل لخدمة أهدافها، وقدرتها على الصمود فى بيئة الأعمال المتقلبة، (محمد، ٢٠٠٩، ٧٥٧) وتسهم الموارد البشرية فى إكساب الجامعات للميزة التنافسية، وذلك إذا توافر فيها شرطان أولهما: أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية، وثانيهما: أن تتميز إدارة تلك الكوادر بالطابع الإستراتيجى. (اللوغان، ٢٠١٦، ٩٨)

ومن الجامعات التي تستخدم إدارة الموارد البشرية جامعة طوكيو البحثية باليابان.

## إدارة رأس المال الفكرى

لقد تزايدت الأهمية الكبرى لرأس المال الفكرى كمصدر ذى قيمة فى بناء مزايا تنافسية مستدامة، كما أصبح محركاً أساسياً لتكوين القيمة فى الأجل الطويل، وعلى ذلك أصبح يتعين على الجامعات التحول من السعى نحو تعظيم الاستفادة من الأصول الملموسة إلى الإدارة الفعالة لرأس المال الفكرى (Bose and Oh, 2004, 347) ويرجع تفوق إحدى الجامعات على الأخرى رغم تماثلهما فى كل شىء على عدد أعضاء هيئة التدريس نفسه، والبرامج والمصروفات ونسبة الالتحاق، إلى القيمة غير الملموسة التى تضاف إلى المنتجات والخدمات التى تقدمها الجامعات من خلال نجاحها فى إدارة رأس مالها الفكرى. (محمد، ٢٠١٠، ٨٨) ويمكن الاستفادة من مدخل إدارة رأس المال الفكرى لتحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال ثلاث مراحل هى: (Ayache & Adjali, 2015, 319-320)

- خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة.
- استخراج القيمة من إدارة الابتكار.
- تعظيم القيمة من خلال إدارة الأصول الفكرية للجامعات.

ثالثاً: إستراتيجية المحيط الأزرق مفهومها – مبادئها – أدواتها

### ٧- نشأتها وتطورها:

استخدمت إستراتيجية المحيط الأزرق كمفهوم فى إدارة الأعمال لمدة طويلة كما أن لها مدارس متعددة، وقد مرت بالعديد من المراحل والتطورات، حيث بدأت أواخر الستينيات بتحليل نواحي القوة ونواحي الضعف ثم البورتوفوليو فى السبعينيات وفى منتصف الثمانينيات طورها "مايكل لورتر" ومع أوائل التسعينيات طورها "هاملبراها لاد" معتمداً

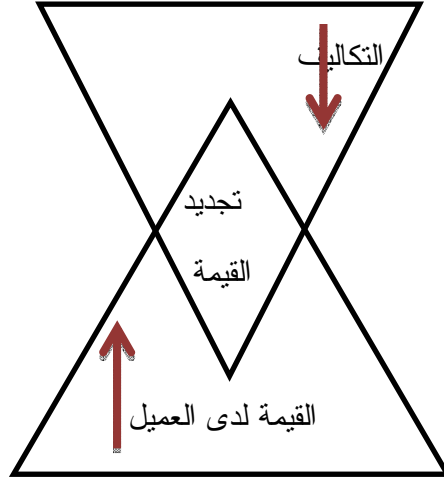
على الكفاءة أما "أدريان سلفوتزكى وآخرون" فاعتمدوا على الأرباح، وأواخر التسعينيات "ركزيتشان كيم" و"رينيه موبورن" على تجديد القيمة (Briesen, 2009)، وفي فرنسا ٢٠٠٥ طور كل من "تشان" و"موربون" إستراتيجية المحيط الأزرق بدراسة أكثر من ١٥٠ عملية إستراتيجية من ٣٠ قطاعاً ببيانات لأكثر من ١٠٠ سنة (١٨٨٠-٢٠٠٠) وقاما بتحليل الجوانب الرابحة التي كانت قادرة على إيجاد محيطات زرقاء، والأقل نجاحا التي وجدت في المحيط الأحمر. لذا يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق blue ocean strategy (BOS) من المصطلحات الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية. (Kim& Mauborgne,2014; Becker,2013; Lindic, et al., 2012)

### المفهوم:

تنطلق إستراتيجية المحيط الأزرق من التتبع المتزامن للتمايز لأعلى قيمة لدى العميل مع انخفاض التكلفة، ويعد ابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه إستراتيجية المحيط الأزرق، ويمكن تحديد المنطلقات الأساسية للمفهوم فى الآتى: (Kim& Mauborgne,2005)

١. تتخفض تكلفة الإنتاج بإزالة وتقليل عوامل التنافس التي لا يقدرها العملاء.
٢. ارتفاع حجم المبيعات يخلق مجالات اقتصادية والمزيد من تخفيض التكلفة.
٣. تزداد القيمة لدى العميل بإبراز وخلق العوامل التي لم تقدمها الصناعة بعد.

والشكل التالى يوضح مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق



شكل (٣) يوضح مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

### استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق BOS

هناك مجموعة من الشروط يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن إجمالها كالتالي: (Briesen, 2009)

١. القيادة ملتزمة بالاستثمار في تجديد القيمة مع إزالة أو خفض التكاليف الأساسية.
٢. التركيز على أداء الجامعة أوجوه الأعمال.
٣. لا تضحى بالفرص القادمة لأوليات قصيرة الأمد.
٤. أن تتخذ القيادة منظورًا جديدًا وخلاقًا.
٥. حاجة القيادة إلى وجود بورتوفوليو متوازن للأداء.

## أسس ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.

حدد "كيم وموبورن" ثمانية مبادئ ومخاطر لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تفقد تلك المبادئ لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بنجاح. كما أن هذه المبادئ تخفف من المخاطر والجدول التالي يوضح تلك المبادئ والمخاطر. (Kim & Mauborgne, 2015, 44)

جدول (٣) يوضح مبادئ ومخاطر تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

المخاطر	المبادئ
مخاطر البحث	مبادئ الصياغة
مخاطر التخطيط	- إعادة بناء حدود السوق
مخاطر النطاق	- التركيز على الصورة الكلية وليس الأرقام
مخاطر نموذج الأعمال	- الوصول إلى أبعد من الطلب الحالى
المخاطر التنظيمية	- تحديد السياق (التسلسل) الإستراتيجى الصحيح
مخاطر الإدارة	مبادئ التقييم والتنفيذ
مخاطر الاستدامة	- تذليل العقبات التنظيمية الرئيسية
مخاطر التجديد	- دمج التنفيذ فى الإستراتيجية
	- موازنة مطالب القيمة والعائد والأفراد
	- تجديد المحيطات الزرقاء

تختلف إستراتيجية المحيط الأزرق كنظرية عن نظرية التباين الكلاسيكية ويمكن إجمال كل ما يتعلق (INSEAD, 2019) المحيط الأزرق فى النقاط التالية: بإستراتيجية:

## ١- إعادة بناء حدود السوق

لا تهدف إستراتيجية المحيط الأزرق أن تتميز فى المنافسة، بل تحاول أن تجعل المنافسة غير هامة فى إقامة حدود للجامعة. ففى حين تجعل النظريات الأخرى الجامعات تحدد أداءها بشكل متشابه وتركز على أنها الأفضل من بينها، نجد إستراتيجية المحيط الأزرق تجعلها تتحلل من القيود التى تحدد كيفية التنافس فبدلاً من البحث فى هذه الحدود ينظر بشكل منظم فيما توجده المحيطات الزرقاء من فضاء تسويقى جديد له مطالب جديدة ونمو شبكى عال.

## ٢- التركيز على الصورة الكلية وليس الأرقام

الهدف هنا توضيح كيف سيكون للجامعة أن تضع المخطط الإستراتيجى السليم والذي بواسطته ستمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد، ويعتمد هذا المعيار مقارنة عمك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، تحديد الإستراتيجية الواجب اتباعها عن طريق دراسة المستخدمين.

## ٣- الوصول إلى أبعد من الطلب الحالى

تقدم الإستراتيجية الأدوات والأنماط للبعد عن المنافسة وخلق مساحة للمحيط الأزرق تركز على كيفية المنافسة (صناعة للأدوات والأنماط) لربط القيمة بالتجديد، فالهياكل العملية والمتطورة مثل هيكل القنب تقدم خريطة طريق، حيث تستطيع الجامعات أن تغير فى أدائها من خلال التطبيق الهادف لأدوات وأنماط المحيط الأزرق.

## ٤- تحديد السياق [النسلسل] الإستراتيجى الصحيح

تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق طريقة الخطوات الأربع الواضحة عن المنافسة وتخلق محيطاً أزرقاً ذا نمو مريح من خلال تقويم الحالة الراهنة لأى جامعة إلى اكتشاف

المسارات الست فراغ التسويق، فإستراتيجية المحيط الأزرق مبنية على ممارستنا الإستراتيجية فى مجال فيه جامعات كثيرة تسمح للرؤساء ومجموعاتهم أن يطوروا الإستراتيجيات وبهذه الطريقة تقدم بديلا لعملية التخطيط الإستراتيجى التى غالبا تبقى بعض الجامعات محجمة عن تقديم أى تطوير.

### ٥ - نذيل العقبات التنظيمية الرئيسية

تحتوى أى إستراتيجية على مخاطر حمراء كانت أم زرقاء، ولكن إستراتيجية المحيط الأزرق تقدم ميكانيزما قويا يقلل المخاطر ويزيد النجاح وهنا تفيد إستراتيجية المحيط الأزرق فهى تجعلك تختبر نجاح أفكارك وتبين لك كيف تتجهها لكى تعظم الفرص وتقلل المخاطر. وتعتمد على كفاءتك لتنفيذ نقاط محددة وهامة.

### ٦ - دسه التنفيذ فى الإستراتيجية

الأدوات فى إستراتيجية المحيط الأزرق حصرية سهلة الفهم والتداول مما يجعل العملية غير مغلقة فهى خطوة فى التنفيذ. وبنفس الأهمية نجد أن إستراتيجية المحيط الأزرق تربط بين التحاليل والبعد الإنسانى للجامعات فهى تصنع الأفراد حتى يقتنعوا بها من تلقاء أنفسهم ويقوموا تطوعيا بالتنفيذ، ولتحقيق ذلك لا تفصل إستراتيجية المحيط الأزرق بين الشكل والتنفيذ للعمل وهو الثقة والالتزام والتعاون التطوعى بين أفراد الجامعة.

### ٧ - مواهمة مطالب القيمة والعائد والأفراد

تتصف إستراتيجية المحيط الأزرق بمنظور تكامل القيم الثلاث القيمة والعائد والأفراد؛ لتضمن أن الجامعة مصفوفة حول الإستراتيجية الجديدة وأنها تخلق المكسب للعملاء ومنسوبة الجامعة. فأى إستراتيجية لكى تتجح عليها أن تتخذ نمط أعمال يمكن

الجامعة من تحقيق عائد وتدفع العاملين لتنفيذ الإستراتيجية، حيث توفر القيم الثلاث إطاراً لخلق إستراتيجية رابحة تعود على الطلاب والجامعة من الداخل والخارج.

## ٨- تجديد المحيطات الزرقاء

ترى إستراتيجية المحيط الأزرق أن الجامعات تستطيع أن تخلق قيمة أكبر للطلاب بتكلفة أعلى أو تخلق قيمة معقولة بتكلفة منخفضة، وهنا تبدو الإستراتيجية وكأنها تختار بين التمايز والكلفة المنخفضة، بل تسعى لكسر حاجز القيمة والكلفة بإزالة أو تخفيض العوامل التي تتنافس فيها الجامعة وإثارة أو خلق عوامل لم يسبق أن عرضتها، وهذا ما يعرف بتجديد القيمة، ويتباين تجديد القيمة عن المنظور الإستراتيجي التنافسي.

الفرق بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق (Gunduz, 2018, 3) قارن "كيم وموبورن" (٢٠٠٥) بين إستراتيجية المحيط الأزرق والأحمر كالتالى:

جدول (٤) مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
تخلق مجالاً جديداً للتسوق.	تتنافس فى مجال قائم (موجود بالفعل)
لا تولى المنافسة أهمية	تقوم على أساس المنافسة.
تخلق طلباً جديداً	تستغل الحاجة الموجودة
تكسر التكلفة	تقوم على تكلفة القيمة
الفرصة مواتية لنمو الأرباح	النمو والأرباح مقيدة
تحديد نظم المؤسسة طلباً لخفض الكلفة	تحديد نظم المؤسسة



من الجدول السابق يتضح أن الطلب يخلق ولا يحارب من أجله كما فى المحيط الأزرق، حيث لا تولى (Kim, et. al., 2006; Yang & Yang, 2011) المنافسة أهمية.

### استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق BOS لتطوير الأعمال

تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق إطاراً نظرياً وخارطة طريق عملية للجامعات لوقف المنافسات (Mi, 2015) التى يديرونها وخلق سوق ومجال للنمو كالتالى:

- فكر بطريقة مختلفة كيف توظف موقعك فى هذا الدور.
- توظف BOS خبرتك العملية وخدماتك أكثر.
- استخدام التجديد فى زيادة الطلب على عمل المشروعات.
- الجامعات التى تستثمر الآن يمكن أن نأخذ راحة لصالح المتنافسين.
- بالإضافة إلى ربط ما تقدمه لمصادقية مضافة.

### مجالات استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق BOS أثناء المشاريع

تشمل منهجية إستراتيجية BOS أدوات فريدة تتعلق بالمشروع ويمكن استخدامها فى: (Kim & Mauborgne, 2005 24)

١. مراجعة وتقييم الوضع الراهن.
٢. تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة (بحث المستفيد - تحليل التنافسية - السمعة الأكاديمية - التسعير).
٣. تطوير وتحسين الأداء (إعادة هندسة العمليات).
٤. التحول المؤسسى (إعادة بناء كوادرات الجامعة أو نماذج جديدة).
٥. النظم والبنية التحتية.

٦. نماذج عملية جديدة.

### مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق BOS.

تمر الإستراتيجية بأربع مراحل كما بالجدول التالي: (Kim &

Mauborgne, 2005 P.112)

جدول (٥) يوضح مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق

منظور الاستباق	منظور الاستكشاف	منظور مجال الإستراتيجية	منظور الاتصالات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قرر أعمالك مع منافسيك</li> <li>- حدد أين تحتاج إستراتيجيتك للتغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ادخل المجال لتكتشف الخطوات الست لخلق المحيطات الزرقاء</li> <li>- لاحظ المزايا الحصرية للمنتجات والخدمات</li> <li>- انظر فيما يجب إزالته أو خلقه أو تغييره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدد ما تريد من خلال الملاحظات</li> <li>- تزود بالتغذية الرجعية من العملاء</li> <li>- استخدم التغذية المرتجعة للمستقبل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزع كل ما لديك فى صفحة واحدة للمقارنة السهلة</li> <li>- الشرح ادعم من يقدمون المشاريع والعاملين لتساعد شركتك على سد الثغرات وتحقيق الإستراتيجية</li> <li>- وضوح التوقعات</li> </ul>
الأعمال			

## أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق BOS (Kim & Mauborgne, 2005.26)

١. خريطة الرائد والمهاجر والمستقر: إيجاد إمكانية النمو من خلال حقيبة أوراق تقديم

الخدمات والشكل التالي يوضح خريطة الرائد والمهاجر والمستقر

رائد	.	...
مهاجر	..	...
مستقر	...	..
	اليوم	غدا

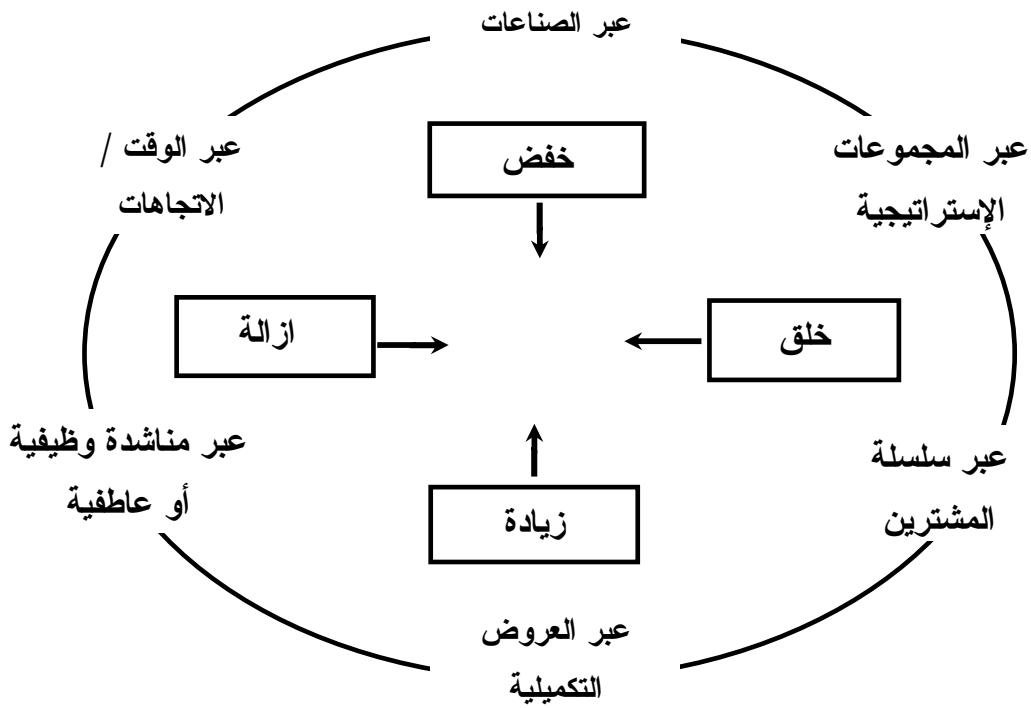
شكل (٤) يوضح خريطة الرائد والمهاجر والمستقر

٢. **خامة ومنحنيات القيمة:** توضيح كيف تقدم الجامعات لخدمة العملاء.

ويمكن رسم إطار الإستراتيجية (منحنيات - مستفيد - مستهلك)

- حدد السوق المناسب ومنظور العرض
- ركز على المستفيد والمستهلك.
- اعتبر السعر هو العامل الأول للمنافسة
- حدد وناقش العوامل والمفاهيم.
- حاول أن تبسط وتسهل الرؤية
- ارسم منحنيات القيمة واختبرها.

٣. ست خطوات وأربع أفعال لاكتشاف الأفكار الجديدة لخلق منحنيات القيمة



شكل (٥) يوضح خلق منحنيات القيمة

### طرق خلق محيط أزرق: (Dharma, 2017)

هناك أربع طرق لخلق محيط أزرق وهي تمثل أساسيات ما يلي كما هو موضح

في جدول (٦) ERRC، حيث تسمى بشبكة

- إزالة بعض العوامل السلبية التي لم تعد مهمة للمستفيد. (العوامل الثابتة)
- تقليل بعض الآثار الجانبية لبعض العوامل. (العوامل دون المستوى)
- إبراز بعض النواحي التي تزيد من رضى المستفيد. (العوامل فوق المستوى)
- خلق عوامل جديدة لم تكن موجودة من قبل تخلق طلبًا جديدًا (العوامل التي لم تقدم)

(Tuzak, 2016) لتوزاك ERRC

## جدول (٦) شبكة

ما الذى يجب إبرازه؟	ما الذى يجب إزالته؟
ما الذى يجب إيجاده؟	ما الذى يجب تخفيضه؟

## ( Kim &amp; Mauborgne خمس خطوات لصنع تحول أزرق )

- حدد النطاق المناسب لمبادرة المحيط الأزرق الخاصة بك وقم ببناء ثقة شعبك
- بعد ذلك، كن واضحًا للغاية بشأن حالة اللعب الحالية.
- حدد القيود الخفية التي يمكنك تحويلها إلى فرص.
- انتقل من الصورة الكبيرة إلى إنشاء خيارات المحيط الأزرق العملية.
- أطلق تحرك المحيط الأزرق.

## رابعاً: رؤية مقترحة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام

## إستراتيجية المحيط الأزرق:

يتضح مما سبق أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه فى ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمى المبني على المعرفة. وفى ظل تداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة أصبحت الجامعات أمام تحد جديد يطالبها بتحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم. وخاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية، والتي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة إستراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية لها. وانطلاقاً من الواقع الحالى الذى يشير إلى أنه قد بات لزاماً على الجامعات أن تسعى إلى امتلاك قدرات تنافسية تساعدها على تحديد صورتها المستقبلية، وبناء إستراتيجياتها التنافسية لضمان تميز الأداء والمنافسة المستقبلية. تم إعداد رؤية مستقبلية لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية كالتالى:

## المنطلقات

بنت الباحثة رؤيتها لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية على عدة منطلقات حددتها في النقاط التالية:

١. كثرة التحديات والمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية التي تواجهها الجامعات والتي منها العولمة، وثورة المعرفة والمعلوماتية والتنافسية، فرضت عليها ضرورة تحسين قدرتها التنافسية بشكل مستمر لتلبية متطلبات الجودة والتميز، وبما يمكنها من التعامل مع هذه التحديات.
٢. تحرير التجارة الدولية في الخدمات ومنها الخدمات التعليمية.
٣. الاستجابة للتغيير والتطوير الذى تتطلبه المرحلة الحالية والمستقبلية، حيث إن دراسة القدرة التنافسية فى كافة المجالات تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضارى ومستحدثات الثورة الصناعية الرابعة، وما أفرزته العولمة من متغيرات.
٤. أن امتلاك وتطوير القدرة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه فى ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمى لمواكبة مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة.
٥. توجه العديد من الجامعات المصرية نحو العالمية ودخول الجامعات المصرية إلى السباق العالمى.
٦. المنطلق التكنولوجى نحو مجتمع علمى تكنولوجى يرتكز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

٧. وجود رؤية مصر ٢٠٣٠ وخطة للتنمية المستدامة الاقتصادية والبشرية تحقق طموحات المجتمع المصرى.
٨. تنوع معايير تصنيف الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً والتي يجب أن تستند إليها الجامعات لتحسين قدرتها التنافسية وامتلاك ميزات تنافسية.
٩. تنمية وتفعيل رأس المال الفكرى بالجامعات والاستفادة منه فى إطار يتلاءم مع معطيات العصر والقيم الاجتماعية فى مجتمعنا المصرى وأمتنا العربية.
١٠. قد يفيد المسؤولين عن التعليم الجامعى وسياساته فى التعرف على إستراتيجية جديدة لتطوير التعليم الجامعى.

### أهداف الرؤية المقترحة

١. تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية للوصول للميزة التنافسية والتي يتحقق معها التواجد على خريطة الجامعات المتميزة على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى.
٢. وضع رؤية إستراتيجية لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية وتحويلها إلى ميزة تنافسية ومتطلبات تنفيذها.
٣. تحديد مراحل لتطوير القدرة التنافسية وآليات تنفيذها.
٤. اقتراح مجموعة من المحاور لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
٥. وضع نماذج استرشادية لتنفيذ خطة تطوير القدرة التنافسية للجامعات.

### مراحل التصور

يوضح الشكل التالى مراحل التصور المقترح



شكل (٦) مراحل الرؤية المقترحة (من إعداد الباحثة)

## المرحلة الأولى: دراسة الوضع التنافسي الراهن للجامعة

آليات التنفيذ:

### ➤ التحليل البيئي (SWAT)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة لاستغلالها والحصول على ميزة تنافسية والتهديدات للتعامل معها لتحقيق القدرة التنافسية للجامعة.

### ➤ تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطوير القدرة التنافسية للجامعة

#### ■ تهيئة البيئة الخارجية:

١. الحكومة: دعم الحكومة لتنافسية الجامعات يأتي عبر ثلاث قنوات التشريع والتنظيم والتمويل.
- التشريع يتعلق بتنظيم الجامعات، عبر التحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المبدع.



- التنظيم عبر منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يتضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد عن الروتين الحكومى الطويل .
- التمويل المستمر والدائم حتى يمكن للجامعات القيام بأدوارها بكفاءة، وبما يضمن قدرتها على مواكبة مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة وتحديات العصر الرقمى.
- ٢. المجتمع: للمجتمع توقعات معينة من الجامعات تتمثل فى تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم فى هذه المؤسسات، وهذا يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.
- ٣. مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية: حتى يمكن للجامعات العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية تتسم بالإبداع.

### ■ تهيئة البيئة الداخلية:

- الثقافة التنظيمية: المبنية على قيم التميز والإبداع والابتكار، والمبادرة والتمكين الإدارى.
- ١. القيادة الجامعية: القدرة على تبنى رؤية إستراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفى، والرقمنة والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.
- ٢. الموارد والكفاءات: يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقى لأى تنظيم ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبير تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفاعلية أن تضم بين جنبااتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هى من يخلق التميز والفارق بين الجامعات، خاصة عندما يتم دعمها بموارد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار.

٣. البنية التحتية: بنية الجامعات تمثل البيئة التي تخص عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البيئة المناسبة (من مبان ومعامل، مختبرات ومصادر معرفة .. إلخ) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والإبتكار بدلا من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

### ➤ وضع رؤية الجامعة وأهدافها لتطوير قدرتها التنافسية والانطلاق نحو الوصول للميزة التنافسية في ضوء نتائج التحليل البيئى للوضع التنافسى للجامعة.

ويتطلب الآتى:

- اقناع قيادات الجامعة بأهمية تطوير القدرة التنافسية للجامعة وتحويلها إلى ميزة تنافسية وانعكاساته على الجامعة ومنسوبيها.
- نشر ثقافة وفكر التنافسية لمنسوى الجامعة.
- تبنى قيادات الجامعة لقيم الشفافية والمساءلة والمحاسبية والتميز والإبداع والريادة والمشاركة والالتزام وتمكين العاملين للاستثمار الجيد للطاقات الإبداعية فى عملية التطوير.

- وضع رؤية الجامعة لتطوير قدرتها التنافسية

- تحديد أهداف الجامعة لتطوير قدرتها التنافسية وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

ويمكن إجمال الأهداف فى النقاط التالية:

١. إعداد خريجين متميزين ذوى كفاءة وفعالية تعليمية ومهنية بما يلبى احتياجات ومتطلبات سوق العمل فى ضوء تغيرات خريطة الوظائف المستقبلية.
٢. تحقيق التميز البحثى بما يحقق الريادة العالمية للجامعة.

٣. تكوين صورة وسمعة متميزة للجامعة.
٤. تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والوطنية والدولية بما يحقق الميزة التنافسية.
٥. الارتقاء بالأداء الإدارى والتقنى والمعلوماتى للجامعة بما يواكب مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة.
٦. تحسين كفاءة ورضا الكفاءات البشرية المبدعة المتميزة والمحافظة عليها.

## المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية لتطوير القدرة التنافسية للجامعة:

### آليات التنفيذ:

➤ تحديد محاور الخطة وصياغة الأهداف والأنشطة والوزن النسبى لكل محور من المحاور فى ضوء مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق التى غيرت التفكير من المنافسة إلى التفرد والتحول إلى الابتكار، وضعت الباحثة عددا من المحاور وحددت النسب للتوافق مع مبادئ الإستراتيجية كالتالى:

- التعليم والتعلم ٢٠%
- البحث العلمى والإبداع ٣٠%
- الموارد البشرية ٢٠%
- السمعة الأكاديمية ١٥%
- التقنية ونظم المعلومات ١٥%

جدول ٧

























### ➤ تحديد الجهات التي يمكن أن تشارك في تنفيذ الخطة

تتعدد الجهات التي يمكن أن تشارك في تنفيذ الرؤية المقترحة لتطوير القدرة التنافسية، لكي يمكن وضع الجامعة على خريطة الجامعات العالمية، ومن هذه الجهات المجلس الأعلى للجامعات، وإدارات الجامعة وعمداء الكليات والعاملين بالجامعة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص بمختلف مؤسساته.

### ➤ تحديد متطلبات تنفيذ الخطة

- توفير البنية التحتية المناسبة لتنفيذ خطة تطوير القدرة التنافسية للجامعة وأنشطتها.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على نقل وتبادل الخبرات المختلفة، وتؤكد على الإبداع والتميز.
- تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل مستمر مما يمكن من تطوير القدرة التنافسية بها.
- توسيع فرص مشاركة رأس المال البشري بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات.
- وضع السياسات العامة اللازمة لتعظيم الاستفادة من تطوير القدرة التنافسية.
- تأسيس نظام لتفعيل قنوات الاتصال بين الجامعة وقطاعات المجتمع المحلى بما يحقق مشاركتهم فى أنشطة الجامعة دون الإضرار بحريتها الأكاديمية.
- وضع معايير موضوعية لتقييم أداء القوى البشرية بالجامعة بما يتناسب مع أسس ومبادئ ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة:

#### آليات التنفيذ:

➤ وضع المحاور والأهداف والأنشطة لكل محور فى صورة بطاقات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كالاتى: (نماذج للمحاور باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)







## المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

### ➤ ضمانات نجاح صياغة وتنفيذ الخطة

- ❖ التزام القيادة بضرورة التغيير التدريجى للأفضل ودون إهدار للشوايت.
- ❖ الشفافية والوضوح فى جميع الإجراءات.
- ❖ مشاركة جميع أصحاب المصلحة فى صياغة الإستراتيجية.
- ❖ وجود خطة عمل واضحة ومفصلة ومراقبة الأداء.
- ❖ تنسيق وتزامن الأنشطة ذات الصلة.
- ❖ رصد التقدم المحرز فى التنفيذ.
- ❖ القياس المستمر بأداء المنافسين.
- ❖ المرونة فى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

### ➤ المعوقات والمخاطر:

#### ❖ الداخلية:

مدى تعاون الكليات والمراكز - ثقافية وتوعية الموارد البشرية - مقاومة التغيير.

#### ❖ الخارجية:

عدم كفاية الموارد المالية - جمود القوانين واللوائح - الاستقلال الغير كامل للجامعة.

- تغيير الإدارة العليا.

### ➤ تحديد معوقات التنفيذ وكيفية التغلب عليها

من المحتمل أن الجامعات تواجه العديد من المعوقات التى تضعف من قدرتها على تطوير قدرتها التنافسية، ويمكن إجمالها وكيفية التغلب عليها فى النقاط التالية:

- ضعف البنية التحتية بالجامعات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال دعم وتطوير البنية التحتية المتكاملة للجامعات (من مبان، ومعامل، وقاعات دراسية، مكتبات ومختبرات، ومصادر معرفة) وإنشاء (مراكز تدريبية جديدة، ومراكز لتسويق خدمات الجامعة، ومراكز التميز، وحاضنة للأفكار الابتكارية) مع التأكيد على الصيانة الدورية للبنية التحتية.
- جمود القوانين واللوائح التي تضعف من نجاح الجامعة في تطوير قدرتها التنافسية ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تطوير اللوائح ونظم الدراسة لجذب الطلاب الوافدين من الدول العربية والأفريقية والعالم أجمع (أنظمة القبول - نظام الدراسة بالساعات المعتمدة - ابتكار برامج تخدم البيئة العربية والأفريقية - نظم التعلم الإلكتروني الافتراضية - التربية الخاصة)، وتطوير اللوائح والقوانين التي تحافظ على حقوق الملكية الفكرية لكافة المنتسبين بالجامعة بشكل مستمر بما يتوافق ومتطلبات التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة والتي من أهمها: اعتماد على معايير التميز والكفاءة في اختيار القيادات الجامعية (أكاديمية/ إدارية) بالجامعة، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل القوانين الرادعة للسرقات العلمية للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
- تدنى المخصصات المالية الموجهة لأنشطة البحوث والتطوير والتدريب (النشر الدولي، التدريب الإبداعي، جوائز التميز، تبادل الزيارات العلمية للأساتذة والطلاب) بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ابتكار سبل جديدة لزيادة الموارد المالية للجامعة مع ضرورة الاستغلال الأمثل لإمكاناتها مثل: عقد اتفاقيات تعاون مع بعض المنظمات الدولية لتمويل البحوث ذات الصلة الابتكارية والإبداعية. (استحداث الكراسى العلمية)

- ضعف المناخ التنظيمى بالجامعة: حيث يغلب على روح العمل والثقافة النشطة فى الجامعة المنافسة غير الصحية التى لا تشجع روح التعاون والحوار والمناقشة البناءة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية قائمة على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتنافس، وتشجع على تمكين العاملين بالجامعة، للاستثمار الجيد لطاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية.
- ضعف فناعة القيادات بالعائد الذى يتحقق من تطوير القدرة التنافسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تنمية وعى وإدراك القيادات بأهمية تطوير القدرة التنافسية عامة ورأس المال البشرى خاصة مع ضرورة تنميته والاحتفاظ به وحسن توظيفه بالجامعة، وعقد برامج تدريبية لتدريب القيادات بالجامعة، وتنمية مهاراتهم القيادية، وعقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات الهادفة إلى نشر القيم الداعمة لنجاح تطوير القدرة التنافسية بالجامعة.
- ضعف قنوات التواصل بين الجامعة والقطاعات المستفيدة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: استحداث قنوات اتصال جديدة لتقديم خدمات واستشارات تفيد المجتمع مثل مؤتمر سنوى بالجامعة، تشارك فيه كل الجهات المجتمعية المستفيدة من الجامعة، وكذلك وزارة التربية والتعليم ومراكز البحوث التربوية، والإفصاح عن رأس المال الفكرى الخاص بالجامعة فى صورة نشرات علمية يتم تبادلها بالجامعة ومؤسسات المجتمع، ومن ثم تتحقق الشفافية والمصداقية، إقامة علاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية مع الجهات المجتمعية ذات الصلة بالجامعة، واتباع نمط الإدارة التشاركية التى تتيح فرصة للمستفيدين للمشاركة كأعضاء فى المجالس الرسمية للجامعة (لزيادة الثقة، والمشاركة فى صنع القرار، وبناء الثقة).

- شكلية ومنطية البرامج التدريبية المقدمة للموارد البشرية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إعادة النظر فى فلسفة التدريب وصياغتها من جديد وفق مفاهيم إدارة رأس المال الفكرى بما يكفل تنمية قدرات ومهارات كافة المنتسبين للجامعة.

### ➤ آلية متابعة تنفيذ الخطة

- تختص وحدة التخطيط الإستراتيجى بالجامعة بمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القدرة التنافسية.
- تصاغ الخطة الإجرائية عن النصف سنة المقبل، تحتوى على الأنشطة التفصيلية، وترفع لرئيس الجامعة، أو النائب المفوض بمتابعة الخطة الإستراتيجية، لتوجيهها للمسئولين عن التنفيذ.
- توجه تقارير إنجاز الأنشطة من جهات التنفيذ فى نهاية كل ستة أشهر إلى إدارة الجامعة ومنها لوحدة التخطيط الإستراتيجى، لدراسة معدلات الإنجاز، والأداء، واقتراح التحديث المطلوب بالخطة، وإعداد الخطة الإجرائية التالية.
- يرفع تقرير سنوى لإدارة الجامعة من المجلس التنفيذى لوحدة التخطيط الإستراتيجى عن مدى التقدم فى الخطة والمعوقات والمستجدات ومقترح تحديث الخطة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- الزهيرى، إبراهيم عباس (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجى لأداء متميز فى مؤسسات التعليم العالى، مؤتمر التميز فى الأداء الجامعى، فلسفته - آلياته - معاييرہ "التعليم المؤتمر الدولى الأول لمركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة بورسعيد، ١٠ - ١١ فبراير ٢٠١٣ م.
- ٢- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٦): مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقية (LSS) كمدخل إستراتيجى لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية" مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٠)، الجزء الأول.
- ٣- الزنفلى، أحمد محمود (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة، الكتاب رقم (٣) من سلسلة التربية والمستقبل العربى، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٤- زين العابدين، أسامة؛ وسعيد، منال موسى (٢٠١٥): تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادى الجديد (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١)، العدد (٣)، الجزء (٢).

- ٥- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩): " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، مؤتمر التعليم فى مطلع الألفية الثالثة الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة، المؤتمر الدولى السابع لكلية الدراسات التربوية جامعة القاهرة، ١٥-١٦ يوليو .
- ٦- سعد، السيدة محمود إبراهيم، (٢٠١٢) "ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية"، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد (٢٣).
- ٧- المعجم الوجيز (٢٠١٠)، جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية.
- ٨- السكارنة، بلال خلف (٢٠١١): الإبداع الإدارى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٩- محمود، تيسير سعيد (٢٠١٠) "أثر عوامل التفوق النوعى فى تحسين الأداء التنافسى فى شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد (٢)، العدد(٣٣)، أبريل.
- ١٠- راولى، دانييل جيمس؛ و شيرمان، هيربيرت (٢٠٠٧) "من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالى، ترجمة: ياسين كلاس، الرياض، مكتبة العبيكان.
- ١١- رؤوف، رعد عدنان (٢٠١٠): "دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق فى الأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد ٩٨، مجلد ٣٢، ص ص (٣١٧: ٣٣٥).



- ١٢- النجدي، رنده الشيخ؛ والعوضى، رأفت محمد (٢٠١٣) "واقع توافر معايير التنافسية العالمية فى برامج الدراسات العليا بجامعةات محافظات غزة من وجهة نظر الخريجين مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، غزة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، فى الفترة من ٢٩ - ٣٠ إبريل.
- ١٣- محمد، سعيد عبد الله؛ وقاسم، سعد وعد الله (٢٠١٣): "مدى توافر مسارات المحيط الأزرق فى المنظمات الصناعية"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ملحق العدد ١١٣، المجلد ٣٥، ص ص (٣٩: ٥٥).
- ١٤- كاسب، سيد أحمد (٢٠١٩): ترتيب الجامعات المصرية لدى التصنيف الأمريكى يو اس نيوز US- News والمعايير المستخدمة فى التصنيف، تقرير مقدم لرئيس جامعة القاهرة، وحدة التصنيف الدولى، جامعة القاهرة.
- ١٥- على، صفية أحمد محمد؛ وحداد، هبة صالح أحمد (٢٠٠٦): تحليل القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مصفوفة SWOT، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالى والبحث العلمى المصرية والعربية فى إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، ٧-٩ مايو.
- ١٦- السيسى، صلاح الدين محمد (٢٠١٥): منهج التفكير الإستراتيجى وتحقيق التميز الإدارى والتنافسى للمؤسسات، القاهرة، دار الفكر العربى.

١٧- الغالبي، طاهر محسن؛ و أدريس، وائل صبحى (٢٠٠٩): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجى متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

١٨- دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٠): تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، مؤتمر اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى، ٦-٧ فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة بنى سويف، القاهرة، دار الفكر العربى.

١٩- العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم (٢٠١٧): نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود فى ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (٣).

٢٠- العامرى، عبد الله بن محمد على (٢٠١٥) "رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمى بكليات التربية فى الجامعات السعودية فى ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالى المؤتمر التربوى الدولى الأول بعنوان تطوير الأداء الأكاديمى لكليات التربية: رؤية استشرافية، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الجوف، ٢٤-٢٥ فبراير.

- ٢١- الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢): تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد (١٠).
- ٢٢- نصار، على عبد الرؤوف محمد؛ وعبد القادر، رمضان محمود (٢٠١٢): متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكليتي التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، المجلد (١٠)، العدد (١).
- ٢٣- حسين، على عبد ربه (٢٠١١) "تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢١)، العدد (٣).
- ٢٤- السايح، عماد (٢٠١١): "دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٥- محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠) "تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٣٥).
- ٢٦- البياتي، فائز غازي عبد اللطيف؛ وسعيد، عباس محمد حسين (٢٠١٦): الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية"، كلية المأمون الجامعة، العراق.

- ٢٧- سرحان، فتحى (٢٠١٢): إدارة الجودة الشاملة "الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة الشريف ماس.
- ٢٨- النجار، فريد (٢٠٠٠): "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- ٢٩- قاسمى، كمال؛ دخان، حسينة (٢٠١٧): متطلبات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق فى المؤسسات المصرفية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر.
- ٣٠- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٤) : صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادى المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ص ٢٣-٢٦.
- ٣١- اللوقان، محمد بن فهاد (٢٠١٦) "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية فى جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٨)، العدد (١).
- ٣٢- الحوت، محمد صبرى؛ توفيق، صلاح الدين محمد؛ إبراهيم، أحمد عابد (٢٠١٦): التنافسية بين الجامعات.
- ٣٣- زاهر، محمد ضياء الدين؛ ومحمد، وضيئة؛ ومحمدى، هناء محمد (٢٠١٣) "صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية (الدواعى والمتطلبات)، مجلة المعرفة التربوية، المجلد (١)، العدد (١)، يناير.

- ٣٤- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم (٢٠١٣): "التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية منها: رؤية نقدية، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، العدد (٤١)، الجزء (٣).
- ٣٥- داغستاني، محمد كامل (٢٠١٤): مفهوم التميز المؤسسى وإدارة التغيير المؤسسى، منتدى الإدارة والأعمال الخامس، الفترة من ١١-١٢ مارس ٢٠١٤، جدة تنظيم مجموعة نما المعرفية ومجلة الإدارة والأعمال.
- ٣٦- الزيادات، محمد عواد؛ و النصور، مروان محمد (٢٠٠٧): تخطيط الموارد البشرية ودوره فى تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص بالأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، ع(٤٢).
- ٣٧- الذكورى، منى إبراهيم > و المنياوى، عزة عبد المنعم؛ و عبده، دينا أحمد سلام (٢٠١٢): "العلاقة بين أنشطة التوجه بالسوق والقدرة التنافسية بالتطبيق على خريجي العلوم الإدارية بالجامعات المصرية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٣٦)، العدد (٤).
- ٣٨- أبو المجد، مها عبد الله السيد (٢٠١٥): حاصلة الأعمال البحثية وتمييز القدرة التنافسية للجامعة، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (٦٦).

- ٣٩- أبو سعدة، وضيئة؛ ورضوان، حنان أحمد (٢٠١٤): متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية "دراسة حالة على جامعة المنصورة" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١٠٠) أكتوبر، ج (١) ص ص ١٠٧:٧٧.
- ٤٠- محمود؛ يوسف سيد؛ و عمار، حامد (٢٠٠٩): رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٤١- الحوراني، يوسف موسى محمد (٢٠١٧): "مدى تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٤٢- عبدالحليم، ياسر عامر ديب (٢٠١٨): "إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مع جامعة الأقصى، غزة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 43- Artushina, Irina & Troyon, Vladimir(2007) "Methods of The Quality of Higher Education Social Assessment", Higher Education In Europe, Vol. 32, No.1.

- 44- Ayache, Zoubeir&Adjali,Dallel (2015):The role of Intellectual Capital Management in Enhancing OrganizationCompetitiveness: An Empirical studyon Algerian Insurance Organizations, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing ,Rome-Italy ,Vol.(6),No.(3).
- 45- Becker, H.(2013). IMAX move to Hollywood: Blue Ocean Strategy or a case of Who Moved My Cheese. Global Conference on Business and Finance Proceedings,8(2):472-476.
- 46- Bisaria, Gaurav (2013). “Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University “, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol(2 ).
- 48- Bose, S. and Oh, K.B.(2004)." Measuring strategic valuc-drivers for managing intellectual capital", The Learning Organization,Vol.11,No,(4),No.(5).

- 49- Coleman, Victoria & Carol B. Eckman(2011): Mobilizing for outstanding independent Projects. Available at: [www.forskininsradet.no](http://www.forskininsradet.no)
- 50- Geng, Qian and others (2005)." Comparative knowledge management: A pilot study of Chinese and American universities" Journal Of The American Society For Information Science And Technology,Wiley Periodicals, Inc, Vol,(56), No.(10).
- 51- Gunduz, S.(2018). Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game. Journal of Human Sciences, 15(1),1-7. Doi:10.14687/jhs.v15i1.5140
- 52- INSEAD Knowledge (2019) : Eight Key Points of Blue Ocean Strategy, The Business School for the world <http://knowledge.insead.edu>.
- 53- Jennifer von Briesen (2009) : Blue Ocean Strategy: Innovating in a Down Economy
- IMCNE Annual conference"A Recession Is a Terrible Thing To Waste" ,Owner & Principal, Frontier Strategy, LLC, Business Consulting Services Innovation- Change- Growth



- 54- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From theory to practice. California Management Review, 47(3): 105-121.
- 55- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- 56- Kim, W. C. & Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy ,at [http://www.1000advices.com/guru/strategy\\_blue\\_ocean\\_principles6.html?fbclid=IwAR3C0jvojJnblzxcNo](http://www.1000advices.com/guru/strategy_blue_ocean_principles6.html?fbclid=IwAR3C0jvojJnblzxcNo)
- 57- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2014) INTERVIEW WITH Kim & Mauborgne, authors of Blue Ocean Strategy, View Article: moodle.technion.ac.il (accessed on July 8, 2016).
- 58- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the Blue Ocean Strategy, Journal of Business Strategy, 26(4):22-28.
- 59- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). "Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts": Harvard Business school Press.

- 60- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). "Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and the Make Competition Irrelevant (Expanded ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- 61- Kim W. C. & Mauborgne,R,(2017) : Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth
- 62- Lindic, J., Bavdaz, M., Kovacic, H. (2012). Higher growth through the blue ocean strategy: implications for economic policy. Research Policy, 41(2012):928-938.
- 63- Mi, J.(2015). Blue ocean strategy, Strategic Management, 12.
- 64- M Yusuf Barusman (April 2013): "The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs". International Journal of Education, Vol. (1), No. (1), Pp44-73

- 65- Muhammad Dharma Tuah Putra Nasution(2017) : The Formulation Of Blue Ocean Strategy For Small And Medium industry In Tanjung Balai City North sumatera –Indonesia, International Journal of Economics,Commerce and Management United Kingdom Vol.V, Issue 12, December Licensed under Creative Common Page 956 :979, <http://ijecm.co.uk/> ISSN 2348 0386
- 66- Tischler Len & Others (2008),"Anew Strategic Model for Universities Undergroing Transformation" International Journal of Commerce& Management, Indiana,USA,Vol.8.
- 67- Todd, L. A. (2016). An exploration of blue ocean strategys capacity to sustain small businesses: A qualitative study. PHD Dissertation, Capella University, USA.
- 68- Tuzak,<http://tuzak.com/en/>, (accessed on June 26,2016).

- 69- Shafiq, Muhammad, et al, (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, an Empirical Study", City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia, pp. 74-80.
- 70- SESRTCIC/Ankara centre (2007): Academic Rankings of Universities in the OIC Countries, Organization of The Islamic Conference, Ankara.
- 71- Shin, Jung Cheol & Robert k Joutkoushian (2011):The Past, Present, and Future of University Ranking, In Shin, Jung Cheol et al (Editors): University Rankings theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global higher Education, Springer Dordrecht Heidelberg, London.
- 72- Wachter, Bernd & Neil Kemp(2010): Internationally Competitive Universities: A Study for Arengufond, Academic Cooperation Association.

- 73- World Union of the universities of academic excellence(2014):Activemembership, (2008),[http://www.universityofthefuture.org/Unie/05constitution/p1101\\_ActiveMembership.php](http://www.universityofthefuture.org/Unie/05constitution/p1101_ActiveMembership.php).
- 74- Yang & Yang. (2011) an integrated model of value creation based on the refined Kanos model and he blue ocean strategy. Total quality Management Business Excellence, 22(9).
- 75- Yihong ,Jiang(2010): Measuring the unban competitiveness of Chinese cities in 2000, cities 27 ,307-314.

### ثالثا: المواقع الالكترونية :

- <http://www.images-et-reseaux.com/sites/default/files/medias/blog/2012/02/Blue-Ocean-Strategy.pdf>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Blue\\_Ocean\\_Strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy)
- <http://www.blueoceanstrategy.com/press-resources/resources/book-summary/>
- <http://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy/ar/1>

- [http://labs.blogs.com/its\\_alive\\_in\\_the\\_lab/2012/06/blue-ocean.html](http://labs.blogs.com/its_alive_in_the_lab/2012/06/blue-ocean.html)
- <http://hjbarraza.com/blue-ocean-strategy-book-summary/>
- <http://www.ribbonfarm.com/2007/08/06/book-review-blue-ocean-strategy/>
- <http://www.wedomarketing.com/blog/book-review-%E2%80%93-blue-ocean-strategy>
- <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/>
- <http://www.slideshare.net/zohardv/blue-ocean-simple>
- <http://blueoceanstrategy.typepad.com/creatingblueoceans/2010/08/blue-ocean-strategy-path-5-look-across-functional-or-emotional-appeal-to-buyers.html>
- <http://www.slideshare.net/Regalix/blue-ocean-strategy-making-competition-irrelevant-part-1>
- [Blue Ocean Strategy by Team III](#)
- <http://www.creatingblueoceans.com/creatingblueoceans/2011/0>

.1