



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية –  
جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق**

**إعداد**

أ.م. د/ أميرة عبد الله حامد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.م. د/ دينا على حامد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

**مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة**

**العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤**

---

## تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

أ.م.د / أميرة عبد الله حامد

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.م.د / دينا على حامد

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

### المستخلص:

استهدف البحث الحالي تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص، وتوضيح الإطار الفكري الذي يقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيق هذا اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانة لجمع البيانات التي تم تطبيقها على عينة البحث والمتمثلة في مديري الوحدات والمستفيدين منها، من أجل التعرف على واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تمثلت في أربعة أبعاد هي (الاستبعاد، التقليب، الزيادة والابتكار) وانتهى البحث بوضع تصور مقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تمثلت في التركيز على الصورة الكلية، إعادة بناء السوق، ربط النظرية بالتطبيق، تخطي العقبات التي تواجه الوحدات الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي والابتكار، وفي ضوء ذلك توصل البحث إلى وضع مجموعة من المتطلبات منها؛ ضرورة اهتمام الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية بوضع خطة استراتيجية محددة الملامح في ضوء أهداف الوحدات واحتياجات المستفيدين، بناء علاقات وشراكات جديدة بين الوحدات والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص تعزيز قدرة العاملين بالوحدات على توقع المتغيرات البيئية وكيفية الاستجابة لها، تحقيق الابتكارية والإبداع في الخدمات والبرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الوحدات ذات الطابع الخاص – استراتيجية المحيط الأزرق  
كلية التربية – جامعة المنصورة

### Abstract:

The current research aimed to develop the performance of the special units at the Faculty of Education – Mansoura University in light of the Blue Ocean Strategy, by identifying the conceptual framework of the special units, and clarifying the intellectual framework on which the Blue Ocean Strategy is based. To achieve this, the research relied on the descriptive approach, using a questionnaire to collect data that was applied to the research sample, represented by unit managers and beneficiaries, in order to identify the reality of the performance of the special units at the Faculty of Education, Mansoura University in light of the dimensions of the Blue Ocean Strategy, which are represented in four dimensions (exclusion, reduction, increase and innovation). The research concluded with a proposed vision to develop the performance of the special units at the Faculty of Education – Mansoura University in light of the Blue Ocean Strategy, which was represented in focusing on the overall picture, rebuilding the

market, linking theory to application, overcoming the obstacles facing the units, reaching beyond the current demand and innovation. In light of this, the research concluded with the necessity of; Developing a strategic plan with specific features in light of the units' objectives and the beneficiaries' needs, building new relationships and partnerships between the units, educational institutions and the private sector, enhancing the ability of unit workers to anticipate environmental changes and how to respond to them, and achieving innovation and creativity in training services and programs.

**Key Words:** Special Character Units - Blue Ocean Strategy - Faculty of Education - Mansoura University.

### المقدمة والدراسات السابقة

يمثل التعليم ركيزة أساسية في المنظومة التعليمية، ومؤشراً رئيساً على تقدم البلدان والشعوب وتعتبر الجامعات أحد أهم مؤسسات التعليم العالي التي تؤدي رسالة خالدة، ويقع على عاتقها العبء الأكبر في نشر ثقافة المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية نحو التقدم والنجاح. فالجامعة أساس تقدم المجتمعات فهي منارة العلم والبحث والثقافة، حيث تسهم في بناء فكر المجتمع وثقافته في مختلف المجالات والتخصصات، وذلك من خلال الأدوار المختلفة التي تقوم بها، من وظائفها الثلاث وهي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وما بينهما من تشابك وتداخل بقدر كبير.

وفي ظل ما يشهده العالم من تحديات حضارية متعددة متسارعة أصبحت للجامعة مكانة مرموقة في المجتمعات، لمساهمتها في تحسين مستويات المعيشة وتعزيز نوعية الحياة والمشاركة في عملية التنمية لتطوير المجتمع وتحقيق أهدافه، ومن ثم أصبح تطوير المجالات العلمية والبحثية المختلفة ضرورة لنهضة الجامعات وتعزيز دورها في مجال خدمة المجتمع.

وفي هذا الإطار سعت الحكومة المصرية إلى اتخاذ العديد من الآليات لتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته المختلفة، ومواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق معدلات تنموية متزايدة وتقديم خدمات أكاديمية واجتماعية وتنموية والمشاركة بفاعلية في البرامج والمشروعات القومية، وإحداث التطوير المنشود في المجالات العلمية والبحثية المختلفة، وتزويده بخريجين مؤهلين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (تهامي، ٢٠٢٣، ٤١٨)، وعليه تم إنشاء وحدات مستقلة تابعة للجامعة إدارياً، ولكنها تتمتع بلوائح ونظم داخلية وفقاً للقرار الجمهوري لسنة ١٩٦٩ لتؤدي خدمات متميزة خارج الإطار النمطي للحكومة حتى يكفل لها ذلك حرية وسرعة أكبر في الاداء والإنجاز وتعاون الجامعات في القيام برسالتها التعليمية والتدريبية والبحثية وخدمة المجتمع والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والهندسية والإدارية فضلاً عن تنمية الموارد الذاتية للجامعة للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية في سبيل تحقيق أهدافها وضمان استقلالها (رئاسة الجمهورية ١٩٨٦، المادة ٢).

وعليه أنشأت الجامعات المصرية عدداً من الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، وفق المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ لتعاون الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب أو تدريبهم أو في مجال البحوث، والمساهمة في حل المشكلات الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي، أو الخدمي ومواقع العمل في المجتمع، والمساهمة في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، والإسهام في توفير تمويل ذاتي للجامعة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي- قانون تنظيم الجامعات، ١٩٧٢، المادة ٣٠٧، ٣٠٨).

وتعتمد الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص على ركيزتين أساسيتين؛ الأولى وهي المشاركة الحقيقية في تقديم الخدمات والاستشارات ووضع خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم البحثية في سبيل تحقيق رسالة الجامعة في خدمة المجتمع، والثانية المشاركة في تدبير موارد مالية لتشغيل الوحدات، ومشاركة الجامعة في تمويل بعض مشروعاتها وبرامج (الجمال، ٢٠١٢، ٢٤٣٢)، ونتيجة لتزايد متطلبات المستفيدين من خدمات وأنشطة الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص وكذلك التنافس الشديد بينها، أدركت تلك الوحدات أهمية تلبية متطلبات عملائها منها لتظل في المقدمة لتقديم أفضل الخدمات لهم بحيث تحتفظ بهم وتجذب المزيد منهم وتوطيد علاقاتهم معهم ( أحمد & عبد السلام، ٢٠٢١، ١).

وعليه فالوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص شأنها شأن كل المؤسسات تسعى باستمرار نحو التحديث والتغيير، وذلك لدورها المتجدد في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، ومن ثم فهناك ضرورة ملحة للعمل على تحسين أداء هذه الوحدات والارتقاء بها حتى تستطيع مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها المجتمع المحيط بها، حيث أصبحت المنافسة سمة العصر الحالي وباتت أغلب المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو تبحث عن استراتيجيات للتجديد والتغيير وتحسين الأداء تساعدها في تحقيق التفوق والتميز التنافسي في السوق، وتعتمد على إيجاد قيم جديدة في المنافسة أو حتى أسواق جديدة وعملاء جدد، وبالفعل تم تطوير هذا النوع من الإستراتيجيات، وأطلق عليه اسم "إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy" (Lohtander & et.al, 2017, 2035).

وإستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية تسويقية جديدة، قام بتقديمها كل من كيم ومبورن (Kim & Mauborgne) عام ٢٠٠٤ في العديد من كتبهم ومقالاتهم، وفي مصطلح "المحيط الأزرق" تمثل كلمة "المحيط" استعارة حيث تشير إلى مساحة السوق في العالم الصناعي حيث تعمل الشركات والمؤسسات، ويعنى "المحيط الأزرق" سوقاً جديداً وغير محدد، حيث لا توجد المنافسة بصورة واضحة ومحددة، أو أنها توجد بشكل غير منظم، والشركات والمؤسسات التي تختار العمل في بيئة المحيط الأزرق تحاول التغلب على المنافسة من خلال إيجاد ابتكارات قيمة جديدة للعميل ومن خلال ذلك يتم إنشاء سوق جديد بلا منازع. (Kim & Mauborgne, 2005- A: 22-25)

وتعد إستراتيجية المحيط الأزرق أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد على إنشاء المؤسسات مساحات سوق جيدة غير متنازع عليها تسمى بالمحيطات الزرقاء، وذلك من خلال إيجاد مساحات سوق جديدة وغير تقليدية، من خلال تقديم قيم مبتكرة جديدة ومتفردة، وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون، بمعنى إعادة حدود السوق، والامتداد إلى ما هو أبعد من مجرد الطلب الحالي، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة في آن واحد، ويؤدي إلى جذب مستفيدين وعملاء جدد، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠١٣). كما تتميز إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها فلسفة إدارية قائمة على التفكير بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون، وليس ما هو قائم بالفعل داخل المؤسسات، فهي تركز على ابتكار قيمة في المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء للخروج به خارج حيز المنافسة، كما تؤكد على أن العرض يخلق الطلب عليه (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٨).

ومن هنا جاءت أهمية الأخذ بإستراتيجية المحيط الأزرق كمطلب ضروري ومدخل حديث لتطوير أداء الوحدات الخاصة بكلية التربية جامعة المنصورة لما تقوم به من دور تسويقي ابتكاري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بما يمكنها من مواجهة التحديات، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة، والحفاظ على بقائها واستمرارها، وتحقيق التميز في أدائها من خلال تطوير خدماتها

وبرامجها، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين وحاجات المجتمع المحيط بها ، لذا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لتقصي واقع أداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة، والانطلاق من ذلك إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء تلك الوحدات في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، واستراتيجية المحيط الأزرق، ومن هذه الدراسات دراسة ( الجمال، ٢٠١٢ ) بعنوان " التخطيط لتسويق خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان " والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لخطة تسويقية لخدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان من خلال رصد واقع التسويق الاجتماعي بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان، وتحديد أسس نجاح العملية التخطيطية لتسويق خدمات وأنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص والوقوف على الصعوبات التي تواجه استخدام التسويق الاجتماعي لخدمات الوحدات ذات الطابع الخاص وذلك بتطبيق استبانة على عينة من مديري العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ وجود علاقة دالة إحصائية بين طبيعة عمل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان ووجود خطة تسويقية لها، وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات المسؤولين وفقا لطبيعة عمل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان .

وأما دراسة(حماد، ٢٠١٧) بعنوان " إطار مقترح لتطبيق مدخل BSC لتقييم أداء الوحدات الطبية ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق " بهدف صياغة تصور مقترح لتطبيق مدخل BSC لتقييم أداء الوحدات الطبية ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، وقد استخدم الباحث مدخل التقييم المتوازن للأداء، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أهمية تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء لتدعيم الأنشطة الاستراتيجية للوحدات الطبية ذات الطابع الخاص على النحو الذي يحقق أقصى كفاءة ممكنة لهذه الوحدات، ومعرفة جوانب القوة وتنميتها ومعرفة جوانب الضعف ومحاولة علاجها، يحتاج تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء ضرورة دعم الإدارة العليا في الوحدات الطبية ذات الطابع الخاص، بالإضافة إلى تدريب كافة العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة على كيفية تطبيق BSC .

أما دراسة (عبدالعال، ٢٠١٧) بعنوان " تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية " فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض فلسفة الوحدات ذات الطابع الخاص وعرض جوانب الخبرة الأمريكية في مجال استثمار الوحدات ذات الطابع الخاص لخدمة الطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها؛ ضرورة ارتباط نشاط المركز بخطط الدولة وأهدافها، إنشاء الوحدات في ضوء احتياجات المستفيدين من الطلاب وأفراد المجتمع ومؤسساته، تقديم الوحدات لبرامج التدريب الصناعي لمساندة الطلاب على تطبيق المعرفة والمهارات التي يتم اكتسابها في مواقع العمل.

في حين هدفت دراسة ( ركة & غنيم & الخميسي، ٢٠١٨ ) بعنوان " دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة " إلى وضع تصور مقترح لإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ظل التحولات المعاصرة للمجتمع وذلك من خلال التعرف على دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع، ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتطبيق أداة استبانة موجهة إلى خبراء من جامعة دمياط، وقد توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج منها؛ أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي لمواكبة التغيرات والتحول المعاصرة للمجتمع ودوره في تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة دمياط.

**أما دراسة ( أحمد & محمود، ٢٠٢٠ ) بعنوان " تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة" فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة من خلال استخدام المنهج الوصفي للتعرف على الأسس النظرية للجامعة المنتجة ، وتحليل الدراسات والأدبيات التي تناولت الوحدات ذات الطابع الخاص، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها؛ الارتباط الوثيق بين دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وفكرة الجامعة المنتجة، الارتباط بين الأهداف وتدبير موارد تمويل ذاتية للجامعة، وتقديم الاستشارات الفنية والخدمية سواء على المستوى المحلي أو الدولي بتوطيد الشراكة بين قطاع الأعمال والإنتاج والجامعة والاستفادة من البحوث النظرية والتطبيقية.**

**في حين أشارت دراسة ( نصار، ٢٠٢٠ ) بعنوان " دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا" إلى التعرف على دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، حيث استخدمت المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة من ٦٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس بكليات القطاع التربوي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات منها؛ عدم وجود رؤية من قبل هذه الوحدات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تواجه عمل الوحدات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تقديم الخدمات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بالمحافظة، وعليه توصلت إلى مجموعة من التوصيات منها؛ إعادة صياغة رؤية وأهداف الوحدات، التنسيق والتعاون مع مديرية التربية والتعليم وإدارة محو الأمية .**

**أما دراسة ( أحمد & عبد السلام ٢٠٢١ ) بعنوان " إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع ككلية التربية جامعة عين شمس- نموذج مقترح" فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال التعرف على واقع أبعاد إدارة علاقات العملاء بالوحدات، وإلقاء الضوء على نماذج إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة العاملين بالوحدات، وتكونت الاستبانة من أربع محاور تمثل أبعاد إدارة علاقات العملاء بتلك الوحدات هي التركيز على العملاء وتنظيم العلاقات مع العملاء وإدارة معرفة العملاء والتركيز على التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها؛ إعادة هيكلة وهندسة مؤسساتها لبرامجها التسويقية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تطبيق بعض أساليب التمويل الذاتي والمساهمة في تدريب أفراد المجتمع والمساهمة في تنفيذ المشروعات الجامعية وكلياتها، تقديم الخدمات الاستشارية إلى المؤسسات المختلفة.**

**واستهدفت دراسة ( السحلي & فراج، & جلال، ٢٠٢١ ) بعنوان " تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز" إلى وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة قوامها ٢٣٤ من أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وتكونت الاستبانة من محورين؛ الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثاني القيادة والثقافة المؤسسية، وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من**

المعوقات التي تواجه تطبيق النموذج الأوربي للتميز بالوحدات منها؛ الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة وأهمها تقنية المعلومات والاتصالات، ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات لخدمة وإرضاء المستفيدين، وتوصلت الدراسة مجموعة من التوصيات منها؛ تصميم نظم للمحاسبية بالوحدات تتفق وطبيعة أهدافها التي تسعى إليها، تحديث اللوائح والقوانين الخاصة بالوحدات بشكل يساعدها على التغلب على مشكلاتها، وتقليل البيروقراطية، نشر ثقافة الإبداع فكرياً وممارسة.

**واستهدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) بعنوان " الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط دراسة ميدانية "** إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان موجه إلى العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالوحدات ذات الطابع الخاص في كليات جامعة أسيوط وإدارة الجامعة للتعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ إن عملية تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية تعد حاجة ماسة من أجل تعزيز موارد الجامعة وتحسين نوعية مخرجاتها، يستند تطوير الوحدات إلى الفكر الاستراتيجي المتميز والقدرة على أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة .

**كما هدفت دراسة ( تهامي، ٢٠٢٣) بعنوان " ملامح المواقع العنكبوتية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة بنى سويف" إلى التعرف على ملامح المواقع العنكبوتية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص،** حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال عرض الإطار الفكري للوحدات ذات الطابع الخاص، والوحدات الخاصة بجامعة بنى سويف، وقد أعدت الدراسة قائمة المراجعة فى تقييم عمل الوحدات الخاصة الإدارية محل الدراسة وذلك لتحليل أداء الوحدات وقياس مدى فعاليتها، وإعطاء تقدير لكل مركز بناءً على مجموع درجاته حيث تضمن قائمة المراجعة خمس محاور رئيسة هي محور البيانات العامة للمركز، البنية والتصميم، المحتوى، الخدمات، اللوائح والسياسات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات منها؛ أن يتم إنشاء الوحدات وفقاً لتخطيط عام وشامل مرتبط بأحداث التنمية الشاملة للمجتمع المحيط بالجامعات وتحقيق المصلحة الوطنية، أن يكون لديها رؤية وأهداف واضحة يسعى الجميع لتحقيقها وفقاً للخطة والاستراتيجيات الموضوعية، أن يتم تطوير برامج وأنشطة الوحدات في ضوء احتياجات المستفيدين.

**وقد هدفت دراسة هيرلينا، وويال وكودرات ( Herlinah, Wahyu, A. S., & Kodrat,2013) بعنوان " تحول الجامعات واستراتيجية المحيط الأزرق الوطنية: دراسة حالة جامعة ماليزيا ترينجانو" إلى تناول نموذج استراتيجية نظام المعلومات والتي يتم فيها التكامل بين استخدام استراتيجية الأعمال بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المحيط الأزرق،** ويلبي هذا النموذج احتياجات التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ذات الصلة بخصائص الكلية، وتتمثل تلك الخصائص في الديناميكية، والابتكار، والمنافسة رفيعة المستوى مع تحقيق نتائج قابلة للقياس وشاملة، وتم تنفيذ هذا النموذج في جامعة ماكاسار بانكاساكتي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى برنامج تطبيقي على شبكة الإنترنت، وهو جزء من نظم المعلومات الإدارية بالكلية، ويوفر هذا النظام معلومات لجميع منتسبي الكلية عن جودة أداء الكلية من أجل جودة أفضل.

**أما دراسة فوزية وكومو ونور وعبدالله (Hasan, Komoo, Nor, & Abdullah,2017) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين الجودة والقدرة التنافسية للبيئة التعليمية الإسلامية" فقد هدفت إلى تحويل الجامعات وتطويرها من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، وتم إجراء دراسة حالة لجامعة ترينجانو الماليزية، حيث أصبح التحول والابتكار في**

الجامعات ضرورة في عالم ملئ بالعولمة خاصة بالنسبة للجامعات المنشأة حديثاً والتي تسعى إلى الحصول على مكان في السوق التنافسية بشكل متزايد، ومن خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، حددت الجامعة الطريق نحو التميز الذي يستخدم قوتها وقدراتها الحالية، وتضمنت مبادرات التحول الأكاديمي والبحثي والحوكمة التي تم تنفيذها إعادة هيكلة الكليات إلى مدارس تركز على الانضباط وتقديم برامج أكاديمية فريدة من أجل زيادة تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي داخل المجالات المتخصصة بالجامعة، وأظهرت النتائج الأولية تحسناً في الأداء والكفاءة، لتصبح أحد الجامعات المرموقة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

**وجاءت دراسة (محمد، ٢٠١٩) بعنوان "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف" للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو (١.٥٤) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى نوع الكلية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.**

**في حين هدفت دراسة (جلال & متولى، ٢٠١٩) بعنوان "خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS" للتعرف على بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ومن خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر ورصد واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر وبناء المخطط الشبكي للاستراتيجية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة بحثية طبقت على (٣٨٧) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت إلى أن أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح - التركيز علي الصورة الكلية - الامتداد ابعد من الطلب الحالي - إعادة بناء حدود السوق - ابتكار القيمة - الريادة).**

**أما دراسة (الثبتي، ٢٠٢٠) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية" فقد هدفت إلى معرفة دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى موافقة خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط على تطبيق برامج الدراسات العليا لاستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة مجتمعة بدرجة متوسطة وموافقة خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط بدرجة عالية على دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بأبعادها الأربعة مجتمعة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كل من أبعاد الزيادة والتقليص والاستبعاد وجميع أبعاد الميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية قوية بين بعد الابتكار وجميع أبعاد الميزة التنافسية.**



أما دراسة (الدياسطي، ٢٠٢٠) بعنوان " تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق " فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التسويق للمشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا في مصر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عرض التصور المقترح، والذي تضمن منطلقات التصور المقترح، وأهدافه، والأسس التي يقوم عليها، وخطوات التصور المقترح التي تتضمن الخطوات الأساسية لتسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا بناء على خطوات استراتيجية المحيط الأزرق.

واستهدفت دراسة (حمد، ٢٠٢٠) بعنوان " تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط : دراسة حالة " التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية حيث بلغت العينة (٢٥٣) فردًا ، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضًا؛ كما توصلت إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويؤثر بنسبة (٥٧%) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى.

وقد سعت دراسة كوكا وساغسان (Koca & Sağsan,2020) بعنوان " استراتيجية المحيط الأزرق لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا دراسة حالة أونباكتي " إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري واستراتيجية المحيط الأزرق في التعليم العالي المستدام وتحقيق الابتكار التنظيمي، وتم إجراء الدراسة عن طريق إرسال استبيانات عبر البريد الإلكتروني إلى ٧٦.٦١٦ أكاديميًا يعملون في الجامعات في جميع أنحاء تركيا وتحليل البيانات التي تم جمعها من ٤٩٧ عينة، وتم استخدام التحليل الكمي في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن رأس المال الفكري يؤدي دورًا حيويًا في إنشاء استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المستدامة، كما يسهم الابتكار التنظيمي في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، ويؤدي استثمار رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في الجامعات إلى تطوير السياسات والاستراتيجيات المناسبة وتعزيزها بين أعضاء هيئة التدريس لتعزيز القيادة الأكاديمية، ومن ثم إنشاء جامعات مستدامة تعمل على جذب القادة الأقوياء للعمل بها.

وجاءت دراسة (محمد، ٢٠٢١) بعنوان " متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق " بهدف تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وضع متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية من خلال تصنيف هذه المتطلبات في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في: إضافة وزيادة بعض الإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء، تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الجامعة غير ضرورية، إخفاء واستبعاد بعض العناصر التي تراها الجامعة غير ضرورية في عملها وابتكار ما هو جديد وغير شائع ومتداول من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق من أجل الوصول والتميز والتفرد والريادية والتنافسية.

أما دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) بعنوان " رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية" فقد هدفت إلى التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وأهم مبادئها وأهميتها، إلى جانب التعرف على أهم التحديات التي تواجه الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية والتي تحد من تحقيقها للميزة التنافسية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها، وضع خريطة بحثية لكل قسم من الأقسام التربوية تعد وفقاً لأهداف استراتيجية المحيط الأزرق وتتضمن الأولويات البحثية التي تتبع من احتياجات الجامعة، وربطها بمطالب المجتمع الحالية، وتطلعاته وطموحاته المستقبلية، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات علمية إلكترونية لبرامج الدراسات العليا التربوية.

في حين هدفت دراسة (عبدالعزیز، ٢٠٢١) بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج" الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد -التقليص -الزيادة -الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة -العمل الجماعي -التمكين -القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية -جامعة سوهاج، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى توفر أبعاد متغيري استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعاً معاً وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك إدارة الكلية بشكل متزايد لاستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج استراتيجي معاصر يمكن تبنيه لزيادة قدراتها التنافسية.

أما دراسة (آل مسلط & حويجي، ٢٠٢١) بعنوان " تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة" فقد هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال أداة الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتطبيق الاستراتيجية.

أما دراسة فيتري (Fitri,2021) بعنوان "الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في تنفيذ رأس المال الفكري واستراتيجية المحيط الأزرق لاستدامة التعليم العال" فقد هدفت إلى استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التعليمية الإسلامية، والذي يتضمن رسم خرائط الاستراتيجيات لإيجاد مساحة سوقية لا يوجد فيها منافسون، واستراتيجيات جعل المنافسة غير ذات صلة، وانعكاساتها في المؤسسات التعليمية الإسلامية، وقد استخدمت الدراسة الأساليب النوعية من خلال البحث الميداني، وتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، وملاحظة المشاركين، ودراسة الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن استراتيجية رسم خرائط المؤسسات التعليمية تعمل على توفير فرص سوقية لا يوجد لها منافسين تكون من خلال تحقيق ابتكارات غير موجودة بعد في المستويات الأخرى للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى أنه يمكن رؤية آثار استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة التعليمية من حيث المخرجات المنتجة والتي يمكن تحقيقها من خلال الخريجين الذين يمكن الاستفادة منهم في كل من الشركات والمؤسسات التعليمية.

وجاءت دراسة (عتريس، ٢٠٢٢) بعنوان " التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق سيناريوهات مقترحة"

للتعرف على كيفية تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب السيناريوهات، والاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي وأن نحو ٥٩% من التباين أو التغيير في التسويق الريادي يعود إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. وتم وضع السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، كما تم وضع نموذج مقترح لمركز التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق.

واستهدفت دراسة ساري وترناي وبرناما (Sari, Triani, & Purnama, 2023) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق: استراتيجية بديلة لتطوير الإدارة في المؤسسات التعليمية الإسلامية" إلى وصف استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كنموذج استراتيجي جديد في إدارة مؤسسات التعليم الإسلامي، واعتمادها في عالم التعليم والتعليم، ومعرفة المبادئ المقبولة والمرفوضة من الناحية النظرية، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، ويمكن تطبيقها كبديل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الإسلامي.

أما دراسة نصر الدين (Nasereddin, 2023) بعنوان "تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" فقد هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الشرق الأوسط بالأردن باستخدام أسلوب دراسة الحالة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٣) عضو هيئة تدريس، وقد طبق الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية قد تم استخدامها على نطاق واسع في جامعة الشرق الأوسط، علاوة على ذلك، لوحظ وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، كما توصلت إلى وجود تأثير كبير لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

وهكذا، ومن العرض السابق يتضح أهمية الأخذ باستراتيجية المحيط الأزرق لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات؛ لما لها من أهمية في ابتكار القيمة التسويقية للخدمات التي تقدمها تلك الوحدات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها؛ من خلال مواكبة التغييرات والتطورات الحادثة في البيئة المحيطة بها، وتلبية احتياجات المستفيدين منها، وهذا البحث وإن تشابه مع الدراسات والبحوث السابقة إلا أنه يختلف في عرضه للتصور المقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري للبحث، وفي بناء التصور المقترح.

#### مشكلة البحث

انطلاقاً من أهمية الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص لتقديم الأنشطة الخدمية المتنوعة لمؤسسات المجتمع المختلفة، والمشاركة في تنمية موارده البشرية، وتوفير احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة والمدربة بتوفير خدمات مساندة للطلاب لتنمية مهاراتهم، وإعدادهم لسوق العمل وتوفير مصادر تمويل إضافية لها لتحسين مستوى الخدمات بها لرفع كفاءة مخرجاتها، والحفاظ على كيانها وشرعيتها واستقلاليتها، وزيادة السبل المتاحة لتحقيق الجامعة لأهدافها في خدمة المجتمع والتعامل مع قطاعاته المختلفة.

وعلى الرغم من أهمية الدور الحيوي الذي تقوم به الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص فقد أكدت العديد من الدراسات منها دراسة (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠١٧)، و (أحمد وعبدالسلام، ٢٠٢١، ٦، ٧) و (محمد، ٢٠٢١، ١٦١، ٢٠٢١) أن هذه الوحدات تواجه العديد من المشكلات منها:

- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها في تسويق الخدمات الجامعية.
- ضعف الهياكل التنظيمية للوحدات.
- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات هذه الوحدات في تحديد أنشطتها .
- ضعف قدرة هذه الوحدات على تحديث الخدمات المقدمة، بسبب ضعف التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين .
- ضعف استعانة القائمين على هذه الوحدات بالأدوات اللازمة من أجل التعرف على الاحتياجات للمستفيدين.
- وجود قصور في الاستراتيجيات المتبعة، والاعتماد على آليات تسويقية قديمة وتقليدية .
- وعلى مستوى جامعة المنصورة تسعى الجامعة إلى تحقيق دورها في خدمة المجتمع وذلك من خلال زيادة أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص حيث بلغ عدد الوحدات ذات الطابع الخاص على مستوى الجامعة (٧١) وحدة مختلفة التخصصات ما بين وحدات مركزية، والوحدات الهندسية، الوحدات الطبية والصيدلية، مراكز الخدمات الزراعية والبيطرية، مراكز الخدمات الإدارية والمالية والقانونية، مراكز الخدمات العامة، مراكز الخدمات العلمية والمعملية، مراكز الخدمات الطلابية ( جامعة المنصورة، <https://env.mans.edu.eg>).
- ويوجد بكلية التربية، عدد (٥) وحدات ذات طابع خاص ما بين وحدات خاضعة لإدارة الجامعة ولكن يتشكل مجلس إدارتها من إدارة الكلية ومدير الوحدة أحد أعضاء هيئة التدريس بأقسام الكلية، والأخر يخضع لإدارة الكلية، وفي هذا الإطار تبدل الكلية بعض الجهود في سبيل تحسين أداء تلك الوحدات، وتطويرها لتحقيق أهدافها وجودة خدماتها وزيادة أعداد المستفيدين من أنشطتها، إلا أنها لازالت تواجه العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل الذي يجعلها تحقق قيمة تنافسية، وقد تم رصد تلك المشكلات من خلال إجراء مقابلة مفتوحة مع مديري الوحدات والعاملين بها والذي بلغ عددهم (١٠) من المديرين والعاملين ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تواجه الوحدات وتقلل من تحقيق أهدافها.

#### جدول (١)

#### التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تواجه الوحدات وتقلل من تحقيق أهدافها

الترتيب	النسبة	التكرار	المشكلات التي تواجه الوحدات وتقلل من تحقيق أهدافها
١	١٢.٩٩	١٠	١- نقص الموارد المالية والإمكانات للوحدة.
٤	١١.٦٩	٩	٢- غياب التخطيط والتنسيق بين الوحدات وبعضها البعض.
٣م	١٢.٩٩	١٠	٣- ندرة توافر المتخصصين في تسويق الخدمات التي تقدمها الوحدة.
٤م	١٢.٩٩	١٠	٤- اعتماد الوحدات إلى حد كبير على الجهود الفردية.
٦	٩.٠٩	٧	٥- ضعف دراسة احتياجات العملاء، وتحديد الأولويات.
٥	١٠.٣٩	٨	٦- ضعف تسويق الخدمات المقدمة.
٩	٦.٤٩	٥	٧- غياب وجود استراتيجية واضحة لطبيعة الخدمات والأنشطة والبرامج والمشروعات التي تقدمها الوحدات، بما يتفق وطبيعة أهدافها ورغبات العملاء.
٦م	٩.٠٩	٧	٨- ضعف توافر قاعدة بيانات واضحة للتعرف على المستفيدين سواء مؤسسات أو أفراد.
٩م	٦.٤٩	٥	٩- الافتقار إلى بنية تحتية تكنولوجية مناسبة يمكن توظيفها في تسويق أنشطة الوحدة.
٦م	٧.٧٩	٦	١٠- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها في تسويق الخدمات الجامعية.
	١٠٠	٧٧	الاجمالي

ومن خلال الجدول السابق، يتضح المشكلات التي تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة والتي تحول دون تحقيق أهدافها، حيث جاءت كلا من نقص الموارد المالية والإمكانات المادية للوحدات، وندرة توافر المتخصصين في تسويق الخدمات التي تقدمها الوحدة، واعتماد الوحدات إلي حد كبير علي الجهود الفردية في مقدمة المشكلات، يليها غياب التخطيط والتنسيق بين الوحدات وبعضها البعض، وضعف تسويق الخدمات المقدمة، ضعف دراسة احتياجات العملاء، وتحديد الأولويات، ضعف توافر قاعدة بيانات واضحة للتعرف علي المستفيدين سواء مؤسسات أو أفراد، ثم يليها ضعف وضوح فلسفة انشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدي القائمين عليها في تسويق الخدمات الجامعية، غياب وجود استراتيجية واضحة لطبيعة الخدمات والأنشطة والبرامج والمشروعات التي تقدمها الوحدات، بما يتفق وطبيعة أهدافها ورغبات العملاء، الافتقار إلي بنية تحتية تكنولوجية مناسبة يمكن توظيفها في تسويق أنشطة الوحدة.

وعليه كان لزاماً على الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة على أن تطور أدائها لتستطيع المنافسة، وتكون الرائدة فيما تقدمه من منافع مبتكرة تخضع للتجديد والتطوير والتحسين المستمر؛ من خلال اتباع استراتيجيات متعددة لتسويق خدماتها للمستفيدين منها، وهذا ما أوصت به دراسة (الخريري، ٤٥، ٤٤، ٢٠١٨)، و (نصار، ٩١، ٢٠٢٠)، و (محمد، ١٦٠، ٢٠٢١). هذا بالإضافة إلى ما تحققه استراتيجية المحيط الأزرق من تحقيق التميز في تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص؛ لتصبح أكثر استجابة للسوق وحاجات الجهات المستفيدة من المجتمع المحيط من مؤسسات إنتاجية وخدمية، من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها، وعليه تتضح أهمية الحاجة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

**ومن ثم أمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:**

**كيف يمكن تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة؟
- ما الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق؟
- ما واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

#### **أهداف البحث**

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في وضع تصور مقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- عرض الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة
- عرض الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق.
- التعرف على واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة
- تحديد متطلبات تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

## أهمية البحث

تأتى أهمية البحث من خلال ما يلي:

- يتناول البحث متغير ذات أهمية فى خدمة المجتمع وتطوير الجامعة، وهو الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص.
- أن الوحدات ذات الطابع الخاص تحتاج إلى مداخل واستراتيجيات إدارية تساعد على التطوير والقدرة على مواجهة التنافس وتحسين وضعها التنافسي وتحسين وجذب المستفيدين .
- تناول البحث لواقعة من أحدث الاستراتيجيات فى الفكر الإداري الاستراتيجي، وهي استراتيجية المحيط الأزرق والتي تعد أحد نماذج التفكير الاستراتيجي فى إنشاء وإيجاد مساحات سوق جديدة وعليه إيجاد قيمة مبتكرة ومتميزة سواء للمؤسسة أو العملاء والمستفيدين.
- الوقوف على جوانب القصور التي تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بما يسهم في تحسين وضعها والاستثمار الأمثل لمواردها بما يحقق أهدافها.
- أنه يعد أول محاولة – في حدود علم الباحثان – التي تهتم بدراسة الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة .
- قد تساعد نتائج البحث القائمين على عمل هذه الوحدات فى حل مشكلاتها وتطوير أدائها فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

## منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث والذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير، وقد اتضح ذلك في الوقوف على طبيعة الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، والتعرف على واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية- جامعة المنصورة، والوقوف على الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ من أجل وضع تصور مقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية- جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

## أداة البحث وعينته

تم تصميم استبانته بهدف التعرف على واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة فى ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق موجهة إلى عينة من المديرين والعاملين بتلك الوحدات وكذلك المستفيدين والذي بلغ عددهم (٢٦٩) .

## حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الوحدات ذات الطابع الخاص والتي مقرها كلية التربية جامعة المنصورة، ويتمثل مجلس إدارتها من عميد كلية التربية جامعة المنصورة، ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية، ومديري المراكز من أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبناءً على ذلك تتمثل هذه المراكز فى مركز الخدمة العامة، مركز الإرشاد النفسى، مركز تكنولوجيا التعليم، مركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.

## مصطلحات البحث

تتمثل مصطلحات البحث في:

- **الوحدات ذات الطابع الخاص وتعرف بأنها** "وحدات يجوز إنشاؤها بقرار من مجلس الجامعة أو بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختص بحيث يكون لها استقلال فنى وإدارى ومالى ويكون لكل وحدة حساب خاص بالبنك الذى تختاره

الجامعة ، ويتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعى في تشكيله أن يكون معبرا عن الأهداف التي ترمى الوحدة إلى تحقيقها ، ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تتميز بنظام مالي وفني وإداري خاص بها" ( رئاسة الجمهورية ١٩٧٥ ، المواد ٣٠٧ ، ٣٠٩ ، ٣١١ ، ٣١٤ ) .

• **استراتيجية المحيط الأزرق ويتبنى البحث الحالي تعريف عتريس بأنها** "أحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، والتي تركز على جعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال إيجاد مساحات سوق جديدة وغير تقليدية وغير متنازع عليها، من خلال تقديم قيم مبتكرة جديدة ومتفردة، وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة، بالإضافة الى جذب مستفيدين جدد وكسب ولائهم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال الإطار الشبكي الرباعي لأبعاد الاستراتيجية والمتمثلة في الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار(عتريس ٢٠٢٢ ، ١٠٤٢) .

#### **إجراءات البحث**

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجته من خلال ثلاثة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** طبيعة الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص.

**المحور الثاني:** الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق.

**المحور الثالث:** إطار ميداني للتعرف على واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في أربعة هي (الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار).

**المحور الرابع:** التصور المقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

ويمكن عرض هذه المحاور بشكل تفصيلي على النحو الآتي:

#### **الإطار النظري للبحث**

في هذا الإطار حاول البحث الحالي عرض الإطار النظري لكل من الوحدات ذات الطابع الخاص، واستراتيجية المحيط الأزرق من خلال محورين كالتالي:

**المحور الأول:** طبيعة الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص.

يتضمن هذا المحور التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص من حيث المفهوم والإطار القانوني لتنظيمها، وأهدافها، وتصنيفها، كما يتضمن التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة والمتمثلة في مركز الخدمة العامة، مركز الإرشاد النفسي، مركز تكنولوجيا التعليم، مركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وفيما يلي توضيح لذلك باختصار.

#### **أولاً: التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص**

##### **(١) مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص : Special Units Universities**

تسهم المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في مواكبة التغيرات المستمرة لمتطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق معدلات تنموية متزايدة وتقديم الخدمات الأكاديمية والاجتماعية والتنموية والمشاركة بفاعلية في البرامج والمشروعات القومية، ويطلق عليها عدة مسميات مثل مراكز الدعم الأكاديمي، مراكز التعليم والتعلم، مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس(عبدالعال، ٢٠١٧، ٧١) ويمكن عرض مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص كما يلي:

– هي وحدات يجوز إنشاؤها بقرار من مجلس الجامعة أو بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختصة، بحيث يكون لها استقلال فني وإداري ومالي ويكون

لكل وحدة حساب خاص بالبنك الذى تختاره الجامعة، ويتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعى في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي ترمى الوحدة إلى تحقيقها، ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تتميز بنظام مالى وفنى وإدارى خاص بها ( رئاسة الجمهورية ، ١٩٧٥ ، المواد ٣٠٧ ، ٣٠٩ ، ٣١١ ، ٣١٤ ) .

- كما عرفها الباز (١٩٩٠ ، ١٠٥) بأنها وحدة محاسبية تنشأ بقرار من السلطة السياسية العليا في الدولة أو من السلطة الإدارية العليا بطبيعة النشاط الحكومي، وتتمتع باستقلال فنى وإدارى ومالى عن السلطة أو الوحدة الحكومية التي أنشأتها، كما أن نفقاتها وإيراداتها تقع خارج نطاق الموازنة للدولة، حيث تخصص الموارد التي تحققها للإنفاق على الأنشطة التي تراولها وذلك استثناءً من مبدأ عدم التخصيص بالموازنة العامة للدولة .

- وقد عرفها الجمال (٢٠١٢ ، ٢٤٤٩) بأنها مراكز بحثية استشارية داخل كليات الجامعة تتبع قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع ، يقوم على إدارتها مجلس إدارة برئاسة عميد الكلية، وعضوية عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث يتم إنشائها بمعرفة المؤسسة التعليمية " الجامعة " بهدف تحقيق ربح مادي لزيادة وتنمية مواردها لخدمة المجتمع والبيئة وذلك بتقديم برامج خدمية وإنتاجية .

- ويعرفها أحمد ومحمود ( ٢٠٢٠ ، ١٩٤ ) بأنها وحدات تابعة للجامعات إدارياً وتتمتع باللوائح ونظم داخلية تمكنها من تقديم خدمات مباشرة وتسهم في تحقيق وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع وتتمتع باستقلال فنى ومالى وإدارى، ويتم إنشاؤها بالجامعات المصرية بقرار من مجلس الجامعة المختصة في حالة الوحدات المنصوص عليها من المادة ( ٣٠٧ ) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية.

#### ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الوحدات ذات الطابع الخاص تشير إلى:

- وحدات يتم تشكيلها بشكل رسمي تتبع قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع بالجامعات.
- تسهم هذه الوحدات بشكل فعال في خدمة المجتمع سواء إنتاجاً عن طريق السلع التي تنتجها هذه الوحدات، أو عن طريق تقديم الاستشارات الفنية والدورات التدريبية والدراسات العلمية في مختلف المجالات سواء للأفراد والشركات أو الجهات الحكومية.
- تهدف هذه الوحدات إلى تحقيق ربح مادي لزيادة وتنمية مواردها لخدمة المجتمع والبيئة كما تشارك في توفير موارد مالية للجامعة
- تنقسم هذه الوحدات إلى وحدات خدمية - إنتاجية - خدمية وإنتاجية.

#### ومن ثم يتبنى البحث الحالي مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص بأنها "وحدات يجوز

إنشاؤها بقرار من مجلس الجامعة أو بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختصة ، بحيث يكون لها استقلال فنى وإدارى ومالى ويكون لكل وحدة حساب خاص بالبنك الذى تختاره الجامعة ، ويتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعى في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي ترمى الوحدة إلى تحقيقها ، ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تتميز بنظام مالى وفنى وإدارى خاص بها" ( رئاسة الجمهورية ١٩٧٥ ، المواد ٣٠٧ ، ٣٠٩ ، ٣١١ ، ٣١٤ ) .

#### (٢) الإطار القانوني لتنظيم الوحدات ذات الطابع الخاص :

تستند الوحدات ذات الطابع الخاص في نشأتها وشكلها ونشاطها وأهدافها وعلاقتها بالوحدات الأخرى الحكومية وغير الحكومية على أساس قانوني يمثل الإطار لهذه الوحدات إدارياً ومالياً ومحاسبياً سواء كانت هذه الوحدات تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما أتاح القانون استقلالها الفنى والإدارى والمالى لتحقيق أهداف الجامعة والمجتمع المحيط بها(عمر & الليثي & مشرف ،



٢٠٢٠، ٢٢٧، ٢٢٨)، وطبقاً لما ورد في القوانين واللوائح يتضمن الإطار القانوني للوحدات ذات الطابع الخاص كما يلي:

١- **النظام الإداري:** للوحدات ذات الطابع الخاص مجلس إدارة يعمل على إدارة العمل بها، حيث

يتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعي في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي تهدف الوحدة إلى تحقيقها، ويجوز أن يضم إلى عضويته بعض الأعضاء ذوي الخبرة الفنية، ويتم تشكيل المجلس بقرار من رئيس الجامعة وفقاً للنظام الذي يضعه مجلس الجامعة، ويكون لمجلس الإدارة السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التي تحقق أغراضها تحت إشراف رئيس الجامعة، ويتم تشكيله بقرار من رئيس الجامعة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، مع مراعاة الالتزام بأحكام المادة (٣١٢، ٣١١) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات ٤٩ لعام ١٩٧٢ م.

٢- **النظام المالي:** يكون للوحدة موازنة خاصة تعتمد على موازنات الهيئة العامة الخدمية وتبدأ

بالسنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها وتشمل جميع الإيرادات المنتظر تحصيلها والنفقات المقدر صرفها خلال السنة المالية، والتي يقرها مجلس الإدارة، وأن يكون لديها حساب خاص بالبنك طبقاً للمادة (٣٠٩) من اللائحة التنفيذية من قانون تنظيم الجامعات، وتكون موارده من:

أ- مقابل الخدمات والأعمال التي تؤديها الوحدة للغير.

ب- تعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته.

ج- الأرباح الصافية الناتجة عن العمليات التي تؤديها الوحدة للغير.

د- التبرعات والمنح والهبات والهدايا التي ترد إلى الوحدة من الجهات والهيئات المحلية والأجنبية التي يقبلها مجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس الإدارة.

هـ- أي موازنة خارجية يقبلها مجلس الجامعة، ولا تتعارض مع أهداف الوحدة، أما المصروفات والنفقات السنوية تشمل: الأجور والمكافآت والحوافز، المصروفات الإنشائية المصروفات الاستثمارية بعد موافقة وزارة الدولة للتنمية الاقتصادية .

٣- **النظام الفني:** يختص هذا الجانب بالأنشطة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص حسب

مجال عمل كل وحدة، ويعتبر عضو هيئة التدريس ممن لهم خبرة بمجال عمل الوحدة هو المسئول عن هذه الأنشطة، ويوجد العديد من المجالات والأنشطة التي تهتم بها الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية منها عقد دورات تدريبية في مجالات متنوعة ومستويات مختلفة من الدراسة، ومؤتمرات ودورات وورش عمل في مجالات تخصصية، وتقديم خدمات علاجية وصحية واجتماعية، وتقديم خدمات خاصة بصورة أساسية للجامعة مثل وحدات الطباعة والنشر وكتابة الرسائل والتصوير والإصلاح والصيانة، وإقامة مشروعات إنتاجية ومشروعات صغيرة في مختلف المجالات (حسين & شلبي & الزهري، ٢٠١٤، ٣٦١، ٣٦٢).

### (٣) أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص

تعتبر الوحدات ذات الطابع الخاص من أهم آليات الجامعة في تحقيق التنمية من خلال خدماتها للأفراد والمؤسسات المحيطة بها، ومعاونتها لها في أداء رسالتها التعليمية والتدريبية فضلاً عن كونها أحد مصادر التمويل الذاتي، بما يعود على الجامعة بالعديد من المنافع المادية من خلال استثمار الطاقات البشرية لديها، وتهدف الوحدات ذات الطابع الخاص إلى (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، المادة ٣٠٨) :

- ١- معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب وتدريبهم أو مجال البحوث .
  - ٢- إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشكلات التي يواجهها النشاط الإنتاجي، أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع .
  - ٣- معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وتوفير أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه .
  - ٤- الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات .
  - ٥- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي .
  - ٦- المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتها والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصها.
- في حين أضاف كلًا من ( ركه & غنيم & الخميسي ، ٢٢٣، ٢٠١٨ ) ، ( محمد، ٢٠٢١، ١٨٢ )

- إجراء دراسات متخصصة وتكوين قواعد بيانات .
- تقديم استشارات فنية وتصميم برامج ومشروعات للجهات والهيئات .
- إجراء بحوث تطبيقية لحل مشكلات فنية .
- الإشراف على تنفيذ المشروعات .
- المشاركة في تنمية قدرات ومهارات الفئات المختلفة .
- إعداد الكوادر عن طريق تنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية .
- المشاركة في رفع الوعي ونشر الثقافة عن طريق تنظيم المؤتمرات والندوات .

#### (٤) تصنيف الوحدات ذات الطابع الخاص :

تتنوع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية من حيث نشاطها، وتبعيتها التنظيمية والربحية، فكل وحدة أهدافها الخاصة حسب تخصصها، والنشاط الذى تقوم به، ولها تبعيتها التنظيمية الخاصة بها، وإما أنها تحقق أرباح أو أنها غير هادفة للربح ، ومن هنا يمكن تصنيف الوحدات ذات الطابع الخاص إلى :

#### ١- تصنيف الوحدات من حيث التبعية التنظيمية :

تنقسم الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص من حيث التبعية التنظيمية إلى ( حسين & شلبي & الزهري ، ٢٠١٤، ٣٥٢ )

- أ- **الوحدات المستقلة:** هي الوحدات التي يتبع إعداد حساباتها الكليات الناشئة لهذه الوحدات مثل ( الساعات المعتمدة، مركز الملكية الفكرية، مركز الاستشارات القانونية).
- ب- **الوحدات غير المستقلة:** هي الوحدات التي يتبع إعداد حساباتها للإدارة العامة للوحدات ذات الطابع الخاص مثل ( الحساب العلمى – المركز التجارى – مركز الرعاية الصحية للمسنين – مركز تكنولوجيا التعليم ).

#### ٢- تصنيف الوحدات وفقاً للنشاط:

تتعدد أنشطة الوحدات، وقد تجمع بعض الوحدات في طبيعة نشاطها بين أكثر من هدف، ويمكن تقسيمها إلى (الخریبى، ٢٠١٨ ٩ – ١٠ )

- أ- **وحدات خدمية:** تقدم خدمات تعليمية مثل الدورات وورش العمل وتنمية المهارات ، وخدمات استشارية من خلال التعاون مع مؤسسات وشركات في المجتمع الخارجى وتقديم استشارات له، وخدمات المستشفيات بالنسبة للكليات العملية التي يتبعها

مستشفيات وخدمية مثل الرحلات والمسابقات والمناسبات وغيرها، وتعليمية مثل وحدات التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني وتنمية القدرات والتأهيل الوظيفي، وبحثية حيث تتعاون بعض هذه الوحدات مع جهات أخرى لإجراء البحوث أو إصدارها لمجلات علمية وتنظيم المؤتمرات .

ب- **وحدات إنتاجية**: وتتمثل في إنتاج بعض السلع ذات الفائدة للمجتمع ودعم المشروعات الصغيرة والحاضنات الإبداعية .

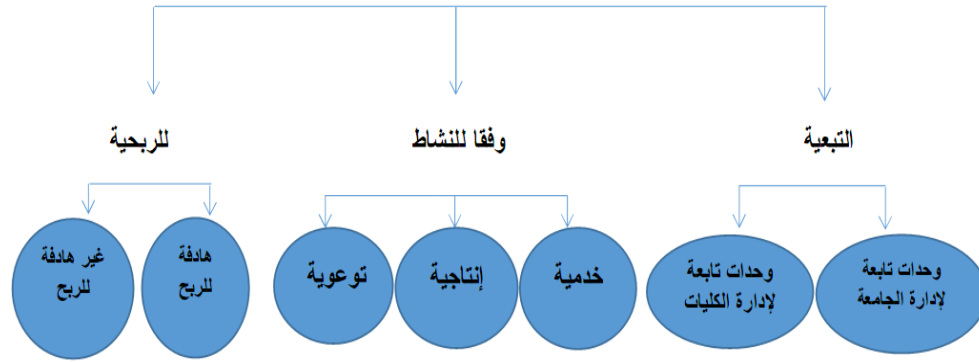
ج- **وحدات توعوية**: تعمل على التوعية ونشر السلوكيات الإيجابية في المجتمع مثل مناهضة التحرش والحفاظ على حقوق المرأة وغيرها .

٣- **تصنيف الوحدات وفقاً للربحية** :

تصنف الوحدات وفقاً للربحية إلى ( عبد العال، ٢٠١٧، ٧٦ ):

- أ- **الوحدات التي تهدف للربح** وهي التي توجه إلى تطوير الجامعة والعملية التعليمية .  
ب- **الوحدات غير هادفة للربح** وذلك من خلال تقديم المساعدات لبعض الفئات والتي تتمثل في تقديم الدعم المالي والأكاديمي.

ويمكن توضيح تصنيف الوحدات ذات الطابع الخاص في الشكل التالي



**تصنيف الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص**

الشكل من إعداد الباحثتان

ويتضح من الشكل السابق أن هناك تصنيفات عديدة للوحدات ذات الطابع الخاص، ويعتمد ذلك على نوعية النشاط الذي تقدمه الوحدة، وكذلك تبعيتها التنظيمية، ومدى الربحية، أو عدمه مقابل الخدمات والأنشطة التي تقدمها.

**ثانياً : التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة (١) - مركز الخدمة العامة**

أنشئ المركز بقرار مجلس جامعة المنصورة في ١٩٨٣م باعتباره وحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص، على أن يتمثل مجلس إدارة المركز في قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ونائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعميد كلية التربية، ومدير المركز أحد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ( جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة

(-21-03-2021/12-05-06-2021-03-21-2021) <https://env.mans.edu.eg/>

وتتمثل رسالة المركز في خدمة جميع فئات المجتمع بأعلى تقنية وأقل تكلفة بجميع أنشطة المركز وبشهادات معتمدة (جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة  
<https://env.mans.edu.eg/2021-03-21-06-05-12/2021-03-21->)

أما أهداف المركز تتمثل في تنفيذ أهداف الجامعة في خدمة البيئة وتنمية المجتمع والعمل على نشر الثقافة العامة بين الجمهور من خلال (جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة  
<https://env.mans.edu.eg/2021-03-21-06-05-12/2021-03-21->)

- تنظيم دراسات نظرية وتطبيقية حرة لمواجهة احتياجات المجتمع من أفراد وهيئات في ميادين المعرفة المختلفة.
- إتاحة الفرصة للإستفادة من أفراد المجتمع من إمكانيات الجامعة ومرافقها في المجالات الأدبية والفنية والتطبيقية والصحية.
- تنظيم برامج التعليم المستمر لإتاحة فرص تعليمية مستمرة بهدف تنمية قطاعات المجتمع وتطويرها لمعاونتها على التفاعل مع برامج التنمية.
- إعداد وتنفيذ برامج التعليم التعاوني بهدف توفير الخبرة العلمية لفئات المجتمع في قطاعات العمل والإنتاج من خلال الدورات القصيرة ودورات إعادة التأهيل ودورات التدريب التحويلي والتي يتم جزء كبير منها في مواقع الإنتاج لضمان إدخال الخبرة العلمية ضمن الإعداد النظري لقطاعات المجتمع.
- القيام بدور نشط في مجال المعرفة والثقافة والوعي البيئي وذلك بإقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العامة والمعارض والحلقات الثقافية التي تسهم في نشر الوعي القومي وخدمة البيئة والحد من التلوث وبرامج تعليم الكبار ومحو الأمية.

#### خدمات المركز:

يقدم المركز الخدمات التالية داخل الجامعة وخارجها (جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة-21-03-21-06-05-12/2021-03-21-  
<https://env.mans.edu.eg/2021-03-21-06-05-12/2021-03-21->)

- دورات في اللغة الأجنبية ( الإنجليزية- الفرنسية – الألمانية) لتنمية المهارات اللغوية.
- ترجمة الشهادات والوثائق المعتمدة من اللغة العربية إلى اللغات الأجنبية والعكس.
- دورات في التأهيل العلمي والتربوي لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة.
- تأهيل طلاب الدراسات العليا للالتحاق بالتخصصات العلمية والأدبية المختلفة.
- دورات تدريبية لطلاب الجامعة الجدد في الإرشاد والتوجيه العلمي.
- تقديم الاستشارات التربوية والنفسية والزوجية يقوم بها أساتذة من كلية الآداب.
- دورات تدريبية وبرامج تأهيلية خاصة تطلبها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات.

#### الدورات التي يقدمها المركز:

يقدم مركز الخدمة العامة بعض الدورات هي جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة

<https://env.mans.edu.eg/2021-03-21-06-05-12/2021-03-21->

- دورات في اللغة الإنجليزية متخصصة لطلاب الجامعة.
- دورات في اللغة الإنجليزية لمعلمي مديرية التربية والتعليم بالدقهلية.
- دورات في اللغة الإنجليزية لرفع كفاءة معلمي اللغة الإنجليزية بمدارس اللغات بالدقهلية.
- دورات إعداد وامتحان التوفيل.
- دورات في اللغة الإنجليزية للعاملين بالجامعة.
- دورات في اللغة الإنجليزية والفرنسية والألمانية مستوى الثانوية العامة.

- الترجمة من الإنجليزية والفرنسية إلى العربية والعكس.
- دورات شاملة في اللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية.

## (٢) - مركز الإرشاد النفسي

أنشئ مركز الإرشاد النفسي بكلية التربية بتاريخ ١٩٩٨ كوحدة ذات طابع خاص على أن يتمثل مجلس إدارة المركز في عميد كلية التربية، ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع والبيئة ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا، ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ورئيس قسم الصحة النفسية، وعضوين من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس بالكلية على أن يكون أحدهما مديرا للمركز، وعضوا من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين من قسم الصحة النفسية أو علم النفس رئيسا لكل نشاط ( اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي، المادة ٤).

وتتمثل رؤية المركز في أن يصبح واحداً من المراكز الإقليمية المتميزة والمعتمدة دولياً في تقديم خدمات الإرشاد والعلاج والتوجيه الأكاديمي والنفسية، في إطار المعايير القومية والدولية للإرشاد والعلاج النفسي على المستويين المحلي والإقليمي؛ فضلاً عن المشاركة المجتمعية مع مراكز الإرشاد النفسي على المستوى القومي والعربي والعالمي، بما يحقق التنمية الشاملة المستدامة (جامعة المنصورة ، مركز الإرشاد النفسي، <https://edufac.mans.edu.eg>).

بينما تتمثل رسالة المركز في تقديم البرامج التدريبية والإرشادية والأكاديمية وخدمات التوجيه والعلاج النفسي المتكامل والاستشارات النفسية والبحثية والتدريبية للأفراد العاديين ولذوي الاحتياجات الخاصة من الأطفال والشباب والكبار، وللطلاب والباحثين وللأسر وذويهم، ولمؤسسات المجتمع، من خلال منهجية إرشادية متكاملة، للارتقاء بالموارد البشرية والمؤسسية والمجتمعية؛ ولتحقيق التوافق والسواء والصحة النفسية لكافة أفراد المجتمع (جامعة المنصورة ، مركز الإرشاد النفسي، <https://edufac.mans.edu.eg>).

وتتمثل أهداف المركز فيما يلي (جامعة المنصورة ، مركز الإرشاد النفسي، <https://edufac.mans.edu.eg>):

- تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه الأكاديمي والنفسية في مجالاته المتعددة ( الإرشاد الأكاديمي والتشخيصي، والعلاجي، والتربوي، والمهني، والأسري والزوجي وإرشاد الأطفال، وإرشاد الشباب الأطفال، وإرشاد الشباب والكبار، وإرشاد ذوي الاحتياجات الخاصة).
  - إجراء الدراسات والبحوث في ميدان الإرشاد النفسي والأكاديمي.
  - إعداد الاختبارات والأدوات والمقاييس اللازمة لعملية التوجيه والإرشاد الأكاديمي والنفسية.
  - إعداد وتنفيذ برامج التدريب لفريق الإرشاد والتوجيه النفسي الذي يضم المرشد الأكاديمي النفسي، والأخصائي النفسي، والمدرس المرشد، والأخصائي الاجتماعي، والمعالج النفسي، والطبيب النفسي.
  - عقد المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل المتخصصة في قضايا الإرشاد والتوجيه الأكاديمي والنفسية بعد أخذ الموافقات اللازمة.
- يضم المركز الأنشطة التالية (جامعة المنصورة ، مركز الإرشاد النفسي، <https://edufac.mans.edu.eg>):
- نشاط إرشاد الأطفال.
  - نشاط إرشاد الشباب والكبار.
  - نشاط الإرشاد الأسري والزوجي.
  - نشاط إرشاد ذوي الاحتياجات الخاصة.

• نشاط تشخيص وعلاج صعوبات التعلم.  
ويرأس كل نشاط أحد أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بكلية التربية جامعة المنصورة لمدة سنتين قابلة للتجديد، وتخضع جميع الأنشطة لإشراف مدير المركز، ويمكن لمجلس الإدارة اقتراح إضافة أنشطة أخرى وفقا للحاجه المتجددة بعد أخذ موافقة المجلس الأعلى للجامعات ووزارة المالية.

### (٣) - مركز تكنولوجيا التعليم

أنشئ مركز تكنولوجيا التعليم بتاريخ ١٩٩٠ م كوحدة ذات طابع خاص على أن يتمثل مجلس إدارة المركز فى نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، عميد كلية التربية، خمسة من أعضاء هيئة التدريس يمثلون تخصصات مختلفة يختارهم رئيس الجامعة بناء على ترشيح رئيس مجلس الإدارة، عضوان على الأكثر من خارج الجامعة ويتم اختيارهم من ذوى الخبرة فى هذا المجال بناء على ترشيح رئيس مجلس الإدارة وموافقة رئيس الجامعة ( اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا التعليم، الباب الثانى، مادة ٤ )، ويعين مدير المركز من بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة بناء على اقتراح من رئيس مجلس الإدارة على أن يكون متخصصا فى مجال تكنولوجيا التعليم وله خبرة علمية وفنية وإدارية (اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا التعليم، مادة ٩).

**ويهدف المركز إلى رفع كفاءة العملية التعليمية لكل من المعلم والمتعلم على النحو التالي (اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا التعليم، الباب الثانى، مادة ٢):**

- تدريس المقررات فى تكنولوجيا التعليم على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا بشرط عدم منح مؤهلات علمية للطلاب.
- تقديم برامج تدريبية فى مجال تكنولوجيا التعليم المتعددة لمن يقوم بعمليات التعليم سواء بالجامعة أو خارجها.
- تقديم الخدمات فى تكنولوجيا التعليم وذلك فى مجالات الإشراف على الأجهزة والمعدات التعليمية وتشغيلها وصيانتها وإحلالها وتسجيل الأحداث العلمية الفردية والجماعية.
- إعداد مكتبة بكل كلية ومكتبه مركزية والاتصال الخارجى بالمراكز المماثلة محليا ودوليا وطباعة وإعداد النشرات فى مجال تكنولوجيا التعليم " طبقاً لنص المادة ٣٠٨ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات.
- إنتاج المواد التعليمية الداخلية وهى اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وطلاب التربية العلمية والخارجية وتشمل تصميم وإنتاج نماذج من المواد التعليمية اللازمة لمدارس التعليم العام .
- تقديم الدراسات والبحوث فى المجالات المختلفة لتكنولوجيا التعليم .
- تقديم الخدمات الاستشارية فى مجال تكنولوجيا التعليم سواء على المستوى الفردي او على مستوى المؤسسات داخل الجامعة او خارجها طبقاً لنص المادة ٣٠٨ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والمادة ٢ من اللائحة الداخلية للمركز.

**ويضم مركز تكنولوجيا التعليم المجالات الرئيسية التالية (اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا**

التعليم، الباب الثانى، مادة ٢):

- مجال التعليم.
- مجال التدريب.
- مجال إنتاج المواد التعليمية.
- مجال الدراسات والبحوث.
- مجال الخدمات الاستشارية.

ويجوز إنشاء مجالات أخرى بقرار من مجلس الجامعة بشرط عدم الازدواج بين هذه المجالات والهيكل التنظيمي للجامعة، وأن تعبر هذه المجالات عن مجال عمل محدد.

#### (٤) - مركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار

أنشئ المركز بتاريخ ٢٠١٩م كوحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص (وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات، المادة الأولى). يتمثل مجلس إدارة المركز في نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، عميد كلية التربية، وكيل كلية التربية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وكيل كلية الآداب لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية، عضو هيئة تدريس من قسم الاجتماع بكلية الآداب، عضو هيئة تدريس من كلية التربية النوعية، منسق تعليم الكبار، مدير الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار بالدقهلية، مدير إدارة الإحصاء بمحافظة الدقهلية، مدير المركز، وللمجلس الإدارة إضافة عدد (٢) من ذوى الخبرة (اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٤).

**ويهدف المركز إلى تحقيق ما يلي (اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٢):**

- توفير التعليم للكبار، بتلبية حاجات الأميين الكبار من خلال تنظيم وفتح فصول محو الأمية القرائية والوظيفية داخل الجامعة وخارجها.
- تحقيق التكامل بين الجامعة (ممثلة في قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة) وبين مؤسسات المجتمع الرسمي والمدنى في مجالات تعليم الكبار.
- المشاركة في برامج محو الأمية، حتى تتيح الفرصة لمن حرمو من التعليم لسبب أو لآخر لاستكمال حياتهم التعليمية.
- تحقيق التعاون مع الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار وبين جامعة المنصورة.
- عقد وتنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية وورش العمل الخاصة ببحث ودراسة قضايا تعليم الكبار ومشكلاته.
- إعداد وتنفيذ برامج التدريب للقائمين على محو الأمية وتعليم الكبار.
- مسح الاحتياجات التدريبية للعاملين الأميين بمحافظة الدقهلية.
- نشر بحوث ودراسات تعليم الكبار.

**ويضم المركز المجالات التالية (اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٣):**

- مجال محو الأمية القرائية والتكنولوجية والوظيفية (التوعية- المواجهة).
- مجال التأهيل المهني.
- مجال التدريب.

• مجال إعداد القيادات (إعداد المدربين المعتمدين TOT) في المجالات المختلفة.

• ويجوز إضافة أنشطة أخرى يقرها مجلس الإدارة وموافقة مجلس الجامعة

#### (٥) - مركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها

أنشئ المركز بتاريخ ٢٠١٢/٧/٣٠م كوحدة ذات طابع خاص على أن يتمثل مجلس إدارة المركز في نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، نائب رئيس الجامعة لشؤون تعليم الطلاب، أمين عام الجامعة، عميد كلية التربية، عميد كلية الآداب، رئيس قسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية، وأحد أعضاء هيئة التدريس بقسم اللغة العربية والدراسات الإسلامية بكلية

التربية مديراً للمركز، والمشرف على مكتب الوافدين ( اللائحة الداخلية لمركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، المادة )

**ويهدف المركز إلى** معاونة الجامعة في القيام برسالتها في نشر الثقافة العربية كوسيلة لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها وذلك من خلال (وزارة المالية، اللائحة المالية والإدارية لمركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، جامعة المنصورة، مادة ٢):

- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لترسيخ مهارات التحرير اللغوي والأدبي وفن الإلقاء والخطابة وتصحيح مخارج الألفاظ العربية والنطق اللغوي السليم وتعليم النحو واللغة العامية المصرية للمهارات الحياتية واللغة العربية الفصحى.
- تقديم خدمات التدقيق اللغوي للأبحاث والكتب والنشرات والإصدارات وكافة المحررات.
- إجراء البحوث العلمية اللازمة لرفع كفاءة الدارسين بالعلوم العربية والإسلامية لتقديم دورات خاصة في مجال المصطلح العلمي، وتأهيل الكوادر العلمية لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها والناطقين.

- تقديم الاستشارات العلمية للجامعة في مجال عمل المركز.
- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمى عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل المختلفة.

حاول البحث الحالي في المحور الأول التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص من حيث المفهوم، الإطار القانوني لتنظيم الوحدات ذات الطابع الخاص، والأهداف، والتصنيف، ثم التعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة، وعليه تُعد عملية تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة مهمة تحتاج إلى جهود مستدامة عن طريق تبني أحد الاستراتيجيات الإدارية التي تتضمن الأساليب والإجراءات والممارسات للتكيف مع المتغيرات البيئية وملاءمة مستجدات العصر وتلبية متطلبات المجتمع المحيط بها، وعليه يأتي المحور الحالي ليتناول الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ للتمكن من إجراء الإطار الميداني؛ ومن ثم وضع التصور المقترح لتطويرها.

### **المحور الثاني: الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق**

تتناول هذا المحور التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق، وأهميتها، ومميزاتها، وأبعادها، ومبادئها، وفيما يلي توضيح لذلك باختصار

#### **(١) التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق**

تعد الاستراتيجية خطة شاملة تبين كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها لتحقيق الميزة التنافسية، والتقليل من العوائق التنافسية. وطور كيم وموبورن Kim & Mauborgne عام ٢٠٠٥ نظرية جديدة أطلق عليها استراتيجية المحيط الأزرق في ظل تطوير منظور إعادة بناء الاستراتيجية، حيث أمضيا ما يقارب العشرين عاماً في دراسة حوالى ٣٠٠ شركة بهدف التوصل إلى صيغة استراتيجية تقودها للابتعاد عن أسواق المنافسة الشرسة وابتكار قيمة للعملاء والشركات تستهدف النمو المتزايد وتحقيق أهدافها(الثبتي، ٢٠٢٠، ٤٥٨).

وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق تطوراً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كأحد المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام وإدارة المؤسسات التعليمية خاصة، وتستند في فكرتها الرئيسية على نهج منظم لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب والقدرات الحالية غير المستغلة، وتوجيه رأس المال البشرى باتجاه تحقيق التميز المؤسسى، عبر ممارسات قيادية لأعمال ونشاطات يستثمر فيها القادة وقتهم وجهدهم من أجل تطوير المنظمة، كما تركز فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة ابتكار أسواق وقيم جديدة للعملاء، والبعد عن صراعات المنافسة، ومن ثم



فان ابتكار القيمة يعد حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق قفزة واضحة في القيمة بالنسبة للمؤسسة وللعلماء، ويحدث هذا عندما يتم تحقيق التمايز وفي نفس الوقت تخفيض التكلفة (آل مسلط وحويجي، ٢٠٢١، ٢٨).

وتمثل استراتيجية المحيط الأزرق بمثابة مفهوم إداري يقع تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية وأن المؤسسات يجب أن تحاول إنشاء واستغلال مساحات سوق جديدة تسمى محيطات زرقاء بدلاً من المنافسة الشرسة مع الآخرين على مساحات السوق التقليدية والمتعارف عليها، وأصبحت هذه الاستراتيجية واحدة من أكثر المفاهيم انتشاراً في المجال الاستراتيجي، وواحدة من أكبر المصطلحات المعروفة في عالم الأعمال حتى إن البعض اعتبرها ثورة في مجال الاستراتيجية. وقد أكد كيم وموورن أنه يجب على المؤسسات التوقف عن التنافس مع بعضها البعض والسبب في ذلك هو أنه في ظل مراحل التكنولوجيا العالية، تتقلص مساحات السوق، ويتجاوز العرض الطلب بسبب العولمة، وتتضم مزيد من المنظمات إلى السوق الحالية، وتقوم المنافسة على أساس تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع انخفاض الأسعار نتيجة لذلك غير أن التنافس على السعر لا يمكن أن يكون حلاً طويل الأجل (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٣٨). وعليه يمكن توضيح مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق كما يلي:

- عرفها جلال ومتولى (٢٠١٩، ٧٢) بأنها منهجية أو أسلوب عمل وخطة شاملة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، كما تعبر عن العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية وتكون استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- في حين يرى حمد (٢٠٢٠، ٢٠٤٥) أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد استراتيجية غير تنافسية وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة والحروب، وذلك من خلال قفزة في القيمة المقدمة للمستفيد وتكلفة مقبولة، حيث يولد هذا حافزاً ليس لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فقط، بل والحفاظ عليها عند هذا المستوى لإحباط محاولات التقليد، وإيجاد منفعة متبادلة لتحقيق إنجاز كبير في القيمة للمستفيدين.
- أما الثبتي (٢٠٢٠، ٤٥٨) يرى أنها الاستراتيجية التي تركز على تقديم ميزة مبتكرة وطرق بيئات جديدة غير متنافس عليها، إضافة إلى التأكيد على أن العرض هو الذي يولد الطلب.
- وعرفها محمد (٢٠٢١، ٣٢٠) بأنها استراتيجية تمكن المؤسسات من إيجاد سوق بعيد عن المنافسين من خلال تحقيق التمايز والتفرد وإرضاء العملاء الحاليين، والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء سوق جديد حدوده غير معروفة للجميع، وتقديم فيه خدمات مميزة ومبتكرة وبجودة عالية وتكلفة منخفضة، فتزداد معدلات نموها ومن ثم ترتفع أرباحها، لذا فإن هذه الاستراتيجية أساساً في تطوير وابتكار القيمة في العملية التعليمية.
- ويشير عتريس (٢٠٢٢، ١٠٤٢) أن استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الإستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية والتي تركز على جعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال إيجاد مساحات سوق جديدة وغير تقليدية وغير متنازع عليها، من خلال تقديم قيم مبتكرة جديدة ومتفردة وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة، بالإضافة إلى جذب مستفيدين جدد وكسب ولائهم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال الإطار الشبكي الرباعي لأبعاد الاستراتيجية والمتمثلة في الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار.

## واستنادًا إلى ما سبق وفي ضوء بعض الدراسات يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق:

- تقوم على فكرة أنه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق أهدافها، وأن تحتل مركزًا تنافسيًا قويًا، بل يمكن أن تبرز نجاحًا بدون منافسة، وذلك من خلال تبني أسواقًا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة تجذب المنافسين إليها، وبهذا تستطيع تحقيق أرباح وفيرة، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب عملاء ومستهلكين جدد، وأن تجعل عملاءها أكثر ولائًا لمنتجاتها وخدماتها.
- يوجد محيطان في عالم الأعمال، المحيط الأحمر والمحيط الأزرق ويوجد فرق بينهما حيث لكل منهما خصائصه وملامحه وفلسفته وركائزه الخاصة به. فان استراتيجية المحيط الأحمر تمثل استراتيجية الصناعات والأسواق القائمة والأسواق المألوفة والمنافسة الشرسة والمعروفة للجميع، حيث تحاول المنظمات التفوق على منافسيها للاستحواذ على حصة أكبر من الطلب الحالي، ولكن مع ازدحام مساحة السوق تقل فرص الأرباح والنمو وتعتمد المنافسة على تمييز المنتج أو خفض التكلفة أو تحسين الجودة، كما يشند الصراع على العملاء والمستفيدين وعلى حصص السوق وحروب الأسعار في ظل سوق معروفة ومحدودة، لذا تحاول كل مؤسسة أن تأخذ من حصة المؤسسات الأخرى مما يزيد من حدة المنافسة وفيها يتم تحديد حدود الصناعة وقبول قواعد اللعبة التنافسية (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٤٢).
- الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق في العديد من الفروق منها؛ أن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين، وإيجاد احتياجات ومتطلبات جديدة للعملاء، تبني التمايز وخفض التكلفة معاً من قبل المؤسسة ككل وابتكار القيمة هي الأساس، أما استراتيجية المحيط الأحمر تقوم على منافسة بمساحة سوق موجودة، التركيز على المنافسة واستغلال التركيز على احتياجات العملاء الحاليين هي الأساس، ولذلك تناسب استراتيجية المحيط الأزرق تطوير أداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص للوصول إلى أفكار إبتكارية جديدة تتعد حدود الطلب الحالي للمستفيدين وفتح شرائكات وبروتوكولات عمل جديدة يزيد من قدرتها التنافسية (محمد، ٢٠١٩، ١٦٣، عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٢٩).
- ويتبنى البحث الحالي تعريف عتريس لاستراتيجية المحيط الأزرق حيث تعرف بأنها "أحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، والتي تركز على جعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال إيجاد مساحات سوق جديدة وغير تقليدية وغير متنازع عليها، من خلال تقديم قيم مبتكرة جديدة ومتفردة، وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة، بالإضافة إلى جذب مستفيدين جدد وكسب ولائهم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال الإطار الشبكي الرباعي لأبعاد الاستراتيجية والمتمثلة في الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار (عتريس ٢٠٢٢، ١٠٤٢).
- (٢) أهمية استراتيجية المحيط الأزرق  
تتضح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق على النحو التالي (محمد، ٢٠٢١، ٣٢٠):
  ١. تساعد في تحقيق فقرة قوية في القيادة التنظيمية وبتكلفة منخفضة.
  ٢. مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة.
  ٣. تعد المظلة التي تضمن كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات بهدف تحقيق القيادة الموزعة للوصول إلى عملية ابتكار القيمة.
  ٤. استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٥. حلقة وصل بين القادة والمرؤوسين بهدف تحقيق نقلة نوعية في مجال العمل المنظمى وليس الفردي.
٦. تركيز على ما يجعل القادة أفراد فعالين ومهمين في ضوء الحقائق المرتبطة بالبيئة والتي تواجهها منظماتهم.
- كما تتمثل أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٤٥):
١. توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
  ٢. توفير فكرة ايجاد مساحات جديدة في السوق.
  ٣. تحقق أرباحاً كبيرة واقتناص حصة أكبر من الطلب الحالي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على استراتيجية المنافسة مع الآخرين.
  ٤. تساعد على إيجاد حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة يصعب تقليدها على المدى البعيد.
  ٥. تعمل على تخفيف حدة الصراع التنافسي والمنافسة الدموية العدائية بين المؤسسات العلمية الاكاديمية، كما تؤدي إلى تعزيز نمو المعرفة وخلق قيمة مستدامة.
- كما تناول عبدالله (٢٠٢١، ١٤) أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات كما يلي:
١. تساعد المؤسسة الجامعية على استثمار الكثير من الوقت في إنجاز المهام والأنشطة وبأقل تكلفة.
  ٢. تساعد في تحديد العاملين غير المستخدمين في أي وحدة من وحدات الجامعة أو الكلية وتقليل إهدار الوقت من قبلهم.
  ٣. تمكن الجامعات من ابتكار واكتشاف أسواق وفرص توظيف لخريجها غير مكتشفة بواسطة المؤسسات المناظرة لها.
  ٤. تجعل القيادات الأكاديمية أكثر تركيزاً في واقعية سوق العمل والوضع الفعلي والواقعي للبيئة والمجتمع المحلي الواقعة به المؤسسة.
  ٥. تسهم في توزيع القرارات والأنشطة على مستويات الإدارة الثلاثة: العليا والوسطى والإشرافية.
  ٦. ايجاد جو من الحرية والقدرة على الأداء بكفاءة، وجذب المواهب، واستثمار الطاقات، وتقليل الضغوط.
  ٧. تقليل عمليات التحول والتغيب، وتقليل تكاليف التدريب والتأهيل.
  ٨. إضفاء جو من التناغم والود والتفاعل والدافعية لدى العاملين.
  ٩. تمثل حلقة الوصل بين كافة المستويات (القادة والتابعين لهم في المؤسسة) في نوعية الأعمال التي يفضلها القادة والتي تتسم بالابتكارية وتنمي الإبداع الإداري لدى العاملين.
- (٣) مميزات استراتيجية المحيط الأزرق**
- تتعدد مميزات استراتيجية المحيط الأزرق كما يلي (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٤٣):
١. فلسفة إدارية قائمة على التفكير بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون، وليس ما هو قائم بالفعل داخل المؤسسات.
  ٢. تركيز على ابتكار القيمة في المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء والمستفيدين، للخروج به خارج حيز المنافسة.
  ٣. تؤكد الاستراتيجية على أن العرض المتميز يخلق الطلب عليه.
  ٤. العلامة التجارية المقنعة.
  ٥. إيجاد مساحات سوق غير متنازع عليها.
  ٦. جعل المنافسة غير ذات صلة.

٧. إنشاء طلب قيمة جديد والتقاطه.
  ٨. التباين والتميز في التكلفة المنخفضة.
  ٩. التركيز على احتياجات العملاء والمستفيدين ومطالبهم.
  ١٠. وضع الخطة الاستراتيجية في ضوء متطلبات العملاء والمستفيدين ورغباتهم.
- كما أضاف محمد (٢٠٢١، ٣١٩) بعض المميزات ومنها كما يلي:**
١. توليد تجربة وخدمات جديدة للمستخدم، مع حلول تتجاوز الخدمات التقليدية.
  ٢. إعادة تعريف الخدمات القائمة بطريقة تختلف عن المنافسين.
  ٣. العرض التدريجي للابتكارات الجذرية.
  ٤. إبداع نموذج أعمال يتكون من العناصر الأساسية للمنتج، مع التركيز على الاختلاف عما هو موجود حالياً في السوق.
  ٥. تحقق العديد من الفرص يصعب إيجادها في الأسواق التقليدية، مما تعمل على تحقيق مكاسب عديدة للمؤسسة والحصول على المزايا التنافسية.

#### (٤) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

تتمثل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأبعاد التالية:

##### ١. الاستبعاد

يقصد به استبعاد المؤسسات بعض العناصر والعمليات التي تراها غير ضرورية آل (آل مسلط & حويجي، ٢٠٢١، ٢٨)، فمثلاً يمكن استبعاد تقديم خدمة ما لا يوجد إقبال عليها، أو استبعاد بعض العاملين الذين يُركون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً عالية (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٤)، مما يؤدي ذلك إلى انخفاض النفقات والتكاليف، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة، حيث تحتفظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح وحجم الاستثمار، ومن ثم تسهم في زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وفعاليتها، بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها عن منافسيها. (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٧).

##### ٢. التقليل

يعني تخفيض بعض إجراءات العمل التي ترى المؤسسة بأنها غير ضرورية؛ مما يساهم في خفض التكلفة الاجمالية للخدمات (آل مسلط & حويجي، ٢٠٢١، ٢٨)، وذلك نتيجة لتخفيض النفقات والتقليل من الهدر في الموارد، كأن تقلل من التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المؤسسة عن التكاليف عن منافسيها (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٧)، حيث تبلغ كثير من المؤسسات في تكاليف تقديم الخدمة للعملاء، الأمر الذي يرفع التكاليف بلا ربح. ومن ثم تلجأ المؤسسة إلى تقليل حجم استثماراتها - بقدر ما تستطيع - إلى أدنى حد ممكن من خلال تقليل الأفكار غير الضرورية (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٤).

##### ٣. الزيادة

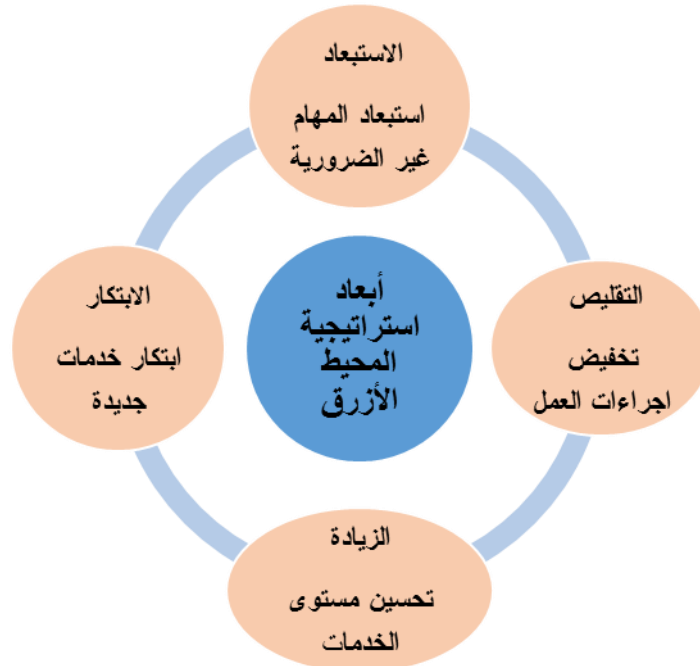
يقصد بها إضافة بعض الأنشطة أو المواد بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (آل مسلط & حويجي، ٢٠٢١، ٢)، وذلك من خلال زيادة أماكن تقديم المنتج أو الخدمة، وزيادة مستوى الجودة، وتحسين طريقة العرض، والحرص على تلبية احتياجات العملاء (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٣)، وجذب عملاء جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها، بما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة، وتوسعها بالشكل الذي ينعكس على سمعتها محلياً ودولياً (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٧).

#### ٤. الابتكار

يعد الابتكار إحدى الصفات المميزة للمؤسسات التقدمية في بيئات اليوم المتغيرة، وبالتالي فالمؤسسات الأفضل هي القادرة على التجديد والابتكار (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٤)، ويقصد بالابتكار تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج مفيدة، عبر تقديم خدمات أو أفكار أو ممارسات أو منتجات مبتكرة، مثل استحداث بعض التخصصات الجديدة (آل مسلط & حويجي، ٢٠٢١، ٢)، لذلك تعنى قدرة المؤسسات على التوصل إلى ما هو جديد وغير شائع ومتداول؛ من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق؛ من أجل الوصول إلى التفرد والتميز في البيئات المتغيرة (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٧).

ويوجد أسلوبان لتوظيف أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛ الأول: بناء خدمات ومنتجات جديدة من خلال تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة بالمؤسسة، والآخر بناء خدمات جديدة من خدمات قائمة بالفعل، ويحدث ذلك عندما تسعى المؤسسة إلى تغيير الأسواق، وتوفير أسواق جديدة عن طريق تغيير القواعد التنافسية القائمة لتسويق خدماتها القائمة (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٨).

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الشكل التوضيحي التالي:



شكل (٢)

#### أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الشكل من إعداد الباحثتان

ويمكن القول بأن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق أبعاد متكاملة، تركز بصفة أساسية على قيمة الابتكار في تقديم خدمات جديدة لم يألفها المستهلكين من قبل، أو القيام بإدخال تعديلات وتطويرات على الخدمات السائدة، فتجذب فئة من المستهلكين الباحثين عن التمايز والتكلفة المنخفضة، ومن ثم

يمكن الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، من خلال تطوير طرق عمل جديدة في الدعايا والتسويق، وفتح أسواق جديدة، وربطها باحتياجات المؤسسات المستفيدة والمحيطه بها ومتطلباتها؛ من أجل تحقيق التمايز، وخفض التكلفة معاً.

### (٥) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك مجموعة من المبادئ التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها بشكل مستدام، وهذه المبادئ هي:

#### ١. التركيز على الصورة الكلية

ويعني به وضع مخطط استراتيجي للخروج من الحيز الضيق تحسين المنتج إلى الحيز الواسع، وهو ابتكار منتج جديد؛ من خلال تصور واضح للعوامل المحتملة في المستقبل التي تؤثر على المنافسة واكتشاف الفرص المتاحة للمؤسسة مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم المختلفة (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٣٩).

#### ٢. وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة

يمكن وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتنظيمها، ودراسة الظروف المحيطة بالمؤسسة وفهمها؛ مما يساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الملائمة والمتوقعة للعملاء. ومن الأمور التي تساعد في ذلك امتلاك المؤسسة للموارد التي تعينها على تنفيذ استراتيجية في المكان والزمان الملائمين لتحقيق أهدافها والوصول لاحتياجات العملاء في كل مرحلة. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٢).

#### ٣. إعادة بناء حدود السوق

ويتم ذلك من خلال إعادة تقييم للمؤسسة وتحديد محفزات المنافسة، وإيجاد مجالات غير تنافسية من خلال دراسة وتحليل وتحديد الأفـــــراد المستهدفين من الخدمات، وتحديد متطلباتهم ودراسة رغباتهم وميولهم، لتكوين صورة عن الاستراتيجية التي سيتم تطبيقها، فالجامعات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف الانفلات من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة. ولكي تتم إعادة بناء حدود السوق للمؤسسات بهدف التوصل إلى محيط أزرق فإن ذلك يتم من خلال المسارات التالية (محمد، ٢٠١٩، ١٧١):

- النظر عبر الصناعات البديلة.
- النظر عبر المجموعات الاستراتيجية.
- النظر عبر سلسلة المشترين.
- النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات المؤسسات.
- النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية.
- النظر عبر الزمن.

#### ٤. الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي

من خلال التفكير في المنتجات والخدمات التي قد يحتاج إليها السوق في المستقبل، وليس مجرد الاحتياجات الحالية، من خلال تحقيق قيمة مبتكرة تتخطى المتطلبات الحالية للعملاء، بل وتستهدف ضم عملاء جدد في المستقبل. (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٤٩).

#### ٥. تخطي العقبات التي تواجه المؤسسة

يتطلب من المؤسسة لتحقيق النجاح الخارجي في بيئة المنافسة أن تحقق نجاحًا داخليًا بين جميع جوانب المؤسسة من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية لتفادي أي مشكلات متوقعة

ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ومن العقبات التي تواجه المؤسسة (العقبة المعنوية، محدودية الموارد، التشبث بالوضع الراهن وعدم الرغبة في التغيير، العقبة السياسية، ضعف الدافعية لدى الموظفين في التغيير (حمد، ٢٠٢٠، ٢٠٥١).

#### ٦. تأسيس النظرية مع التطبيق

يتمثل في تقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق، والتي تكون مصحوبه بالتطبيق والتنفيذ وبذل جهد اضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات والتفسيرات، والتوقعات وعندها فقط سوف تبحر المؤسسة الى المحيط الأزرق. ولكي يتم ذلك يتطلب من المؤسسة نشر ثقافة الالتزام والثقة لدى جميع أعضاء المؤسسة لتحفيزهم على العمل، واشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (محمد، ٢٠٢١، ٣٢٤).

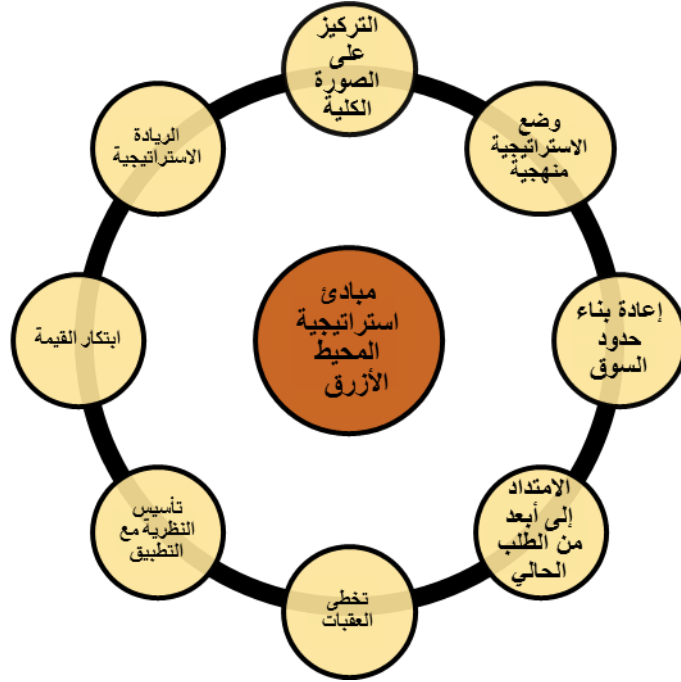
#### ٧. ابتكار القيمة من خلال تحديد المحيطات الزرقاء:

عملية الابتكار عملية ديناميكية لا مجال فيها للثبات، فهو يمثل نقطة تحول بحد ذاته في الممارسة العملية، فالابتكارات تكون ضرورية التبنى من قبل المؤسسة بمجرد أن تبتكر المؤسسة محيطاً أزرقاً للمنتجات والخدمات، وسرعان ما تجد المنافسين لها يتزايدون ويستثمرون في التزايد ومن ثم يتم بذل جهد اضافي من جميع العاملين بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات للوصول الى النجاح المنشود (الدياسطي، ٢٠٢٠، ٤٢).

#### ٨. الريادة الاستراتيجية

هي عملية دمج مشاريع ريادة الأعمال من خلال البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها وأنشطة الإدارة الاستراتيجية، و البحث عن المزايا التنافسية المستدامة، كمصدر حيوي لإيجاد الثروة والقيمة، كما أنها عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات والإجراءات والجهود الإدارية المخططة، لتحديد أكثر الفرص فعالية وقيمة، ثم كيفية الاستفادة منها من خلال مجموعة من الاجراءات الاستراتيجية، لذلك تهتم الريادة الاستراتيجية بتحسين النشاط الريادي في سياق استراتيجي لخلق الثروة والقيمة وتحقيق المؤسسة الجامعية لأداء تنافسي متميز (عتريس، ٢٠٢٢، ١٠٥١).

من خلال ماسبق يمكن القول بأن استراتيجية المحيط الأزرق هي نهج نظامي كامل يحيط بجميع الأنشطة التنظيمية لتوفير استراتيجية دائمة ومتينة، ويتم تحقيق ذلك من خلال الحفاظ على جميع الأنشطة الوظيفية والتشغيلية للمنظمة معاً. بالإضافة إلى ذلك فان مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق كل منها يؤدي الى الآخر، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (٣)

### مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق الشكل من إعداد الباحثان

حاول البحث من خلال المحورين السابقين عرض الإطار النظري لكل من الوحدات ذات الخاص من حيث المفهوم، والإطار القانوني للوحدات ذات الطابع الخاص، والأهداف والتصنيف، ثم عرض للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة من حيث الرسالة والأهداف، والمهام، والأنشطة التي تقوم بها كل وحدة، ثم التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق كأحد المداخل الاستراتيجية الحديثة من حيث المفهوم، والأهمية، والمميزات، والأبعاد والمبادئ التي تقوم عليها، وذلك في محاولة لتطوير أداء تلك الوحدات والحد من مشكلاتها في ضوء أبعاد هذه الاستراتيجية، وهو ما يتناوله الإطار الميداني.

#### ثانياً: الإطار الميداني للبحث

تضمن الإطار الميداني للبحث مجموعة من الإجراءات تمثلت فيما يأتي:

#### ١- تحديد الهدف من الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في أربعة هي الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

#### ٢- إعداد أداة الدراسة

سعيًا إلى تحقيق هدف الدراسة الميدانية تم إعداد استبانة موجهة إلى كل من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص والعاملين بها وعينة من المستفيدين من تلك الوحدات، وقد سار إعداد الاستبانة على النحو الآتي:



- ❖ تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية في ضوء ما تم تناوله الإطار النظري للبحث، والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة من أربعة أبعاد والتي تمثل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، حيث اشتمل كل بعد على مجموعة من العبارات بما يحقق الهدف من البحث.
- ❖ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين<sup>١</sup>، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله وتحديد مدى اتساق أبعادها وعباراتها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم التعديل وإعدادها لتكون في صورتها النهائية<sup>٢</sup>، ويوضح الجدول التالي أبعاد الاستبانة:

#### جدول ( ٢ )

#### يوضح أبعاد الاستبانة ومفرداتها

الأبعاد	عدد المفردات
الأول: الاستبعاد	٨
الثاني: التقليل	٧
الثالث: الزيادة	١٥
الرابع: الابتكار	١٥
الإجمالي	٤٥

#### ٣- ثبات وصدق الاستبانة

##### ١. صدق المحكمين:

أُعمِدَت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتحقق من صدق الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق ١) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، ومدى ارتباط كل عبارة من عبارتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة صياغة العبارات، واقتراح طرق لتحسينها، وتم إجراء التعديلات التي أسفر عنها هذا التحكيم من حيث (إعادة صياغة بعض العبارات واختصارها- إضافة بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة- حذف العبارات غير المتفق عليها).

##### ٢. مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي) :

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لاختبار المواقف بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

<sup>١</sup> ملحق (١) قائمة المحكمين.  
<sup>٢</sup> ملحق (٢) الاستبانة النهائية.

**جدول (٣)**  
قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاستبعاد	١	٠.٦٦٢	٠.٠١	البعد الثالث: الزيادة	٩	٠.٩٠٧	٠.٠١
	٢	٠.٨٤٣	٠.٠١		١٠	٠.٧٦	٠.٠١
	٣	٠.٤١٢	٠.٠٥		١١	٠.٦٨٣	٠.٠١
	٤	٠.٦٣٤	٠.٠١		١٢	٠.٩٠٤	٠.٠١
	٥	٠.٦٧١	٠.٠١		١٣	٠.٨٦٤	٠.٠١
	٦	٠.٧٥٢	٠.٠١		١٤	٠.٨١٩	٠.٠١
	٧	٠.٨١٥	٠.٠١		١٥	٠.٨	٠.٠١
	٨	٠.٧٩٥	٠.٠١		١	٠.٨٢٨	٠.٠١
البعد الثاني: التقليص	١	٠.٦٤٥	٠.٠١	البعد الرابع: الابتكار	٢	٠.٨٧٧	٠.٠١
	٢	٠.٥٣٨	٠.٠١		٣	٠.٨١٧	٠.٠١
	٣	٠.٧٠٣	٠.٠١		٤	٠.٧٧٨	٠.٠١
	٤	٠.٦٩١	٠.٠١		٥	٠.٦١٩	٠.٠١
	٥	٠.٧٥٤	٠.٠١		٦	٠.٨٨٥	٠.٠١
	٦	٠.٦٣٣	٠.٠١		٧	٠.٧٥٥	٠.٠١
	٧	٠.٦٧٤	٠.٠١		٨	٠.٩٠٤	٠.٠١
	٨	٠.٥٨٢	٠.٠١		٩	٠.٨٦٩	٠.٠١
البعد الثالث: الزيادة	١	٠.٨٥١	٠.٠١	١٠	٠.٧٧٤	٠.٠١	٠.٠١
	٢	٠.٧٨٤	٠.٠١	١١	٠.٧٧٨	٠.٠١	٠.٠١
	٣	٠.٧٨٧	٠.٠١	١٢	٠.٨٤	٠.٠١	٠.٠١
	٤	٠.٦٧٨	٠.٠١	١٣	٠.٨٥٤	٠.٠١	٠.٠١
	٥	٠.٧٩١	٠.٠١	١٤	٠.٧٦١	٠.٠١	٠.٠١
	٦	٠.٦٧٣	٠.٠١	١٥	٠.٨٢٩	٠.٠١	٠.٠١
	٧	٠.٨٣٥	٠.٠١				
	٨						

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها.

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

**جدول (٤)**  
قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٥٣٤	البعد الأول: الاستبعاد
	٠.٥٩٧	البعد الثاني: التقليص
	٠.٩١١	البعد الثالث: الزيادة
	٠.٩٢٤	البعد الرابع: الابتكار

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة.

٣. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات اختبار المواقف باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.22 (Statistical Package for Social Sciences) من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحاور وللاختبار ككل.

جدول (٥)  
قيم معاملات الثبات "ألفا" لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
البعد الأول: الاستبعاد	٨	٠.٨٤٩
البعد الثاني: التقليل	٧	٠.٧٨١
البعد الثالث: الزيادة	١٥	٠.٩٥٤
البعد الرابع: الابتكار	١٥	٠.٩٦٢
الاستبانة ككل	٤٥	٠.٩٦١

ينضح من الجدول السابق أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠.٩٦١.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:

$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$ ، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠.٩٨، مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.

#### ٤. مجتمع البحث وعينته

تم التطبيق على عينة من المديرين والعاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة المنصورة وكذلك المستفيدين، حيث بلغت عينة البحث (٢٦٩) من مجتمع بلغ ١٥٠٤ بنسبة (١٧.٨٩%)

#### ٥. 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 كاً ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

#### ٦. نتائج الدراسة الميدانية

##### أ- نتائج البعد الأول: الاستبعاد

تتضح استجابات عينة الدراسة حول الاستبعاد، من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٦)

استجابات آراء العينة بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية حول بُعد الاستبعاد (ن=٢٦٩)

مستوى الدلالة	قيمة كاً	الترتيب	الوزن النسبي	البيانات						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	١٠٧.٥٢	٣	٦٩	١٤.٩	٤٠	٦٢.٨	١٦٩	٢٢.٣	٦٠	١
٠.٠١	٩٠.٥٢	٤	٦٨	١٧.٨	٤٨	٦٠.٦	١٦٣	٢١.٦	٥٨	٢
٠.٠١	٤٤.٨٤	٢	٧٣.٣٣	١٥.٦	٤٢	٤٨.٧	١٣١	٣٥.٧	٩٦	٣
٠.٠١	٨٢.٢٢	٧	٦٤.٣٣	٢٣.٨	٦٤	٥٩.١	١٥٩	١٧.١	٤٦	٤
٠.٠١	٥٣.١	٥	٦٦.٦٧	٢٣	٦٢	٥٤.٣	١٤٦	٢٢.٧	٦١	٥
٠.٠١	٢٥.٩٧	٦	٦٦.٣٣	٢٦.٨	٧٢	٤٨	١٢٩	٢٥.٣	٦٨	٦
٠.٠١	٨١.٨٤	٨	٦٤.٦٧	٢٣.٤	٦٣	٥٩.١	١٥٩	١٧.٥	٤٧	٧
٠.٠١	٥٣.١٤	١	٧٤	١٤.١	٣٨	٥٠.٢	١٣٥	٣٥.٧	٩٦	٨

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول بُعد الاستبعاد، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث قيم (كاً) دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١.

### ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٨) "المحتويات التدريبية القديمة غير المناسبة مع التطور الحالي" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الاستبعاد، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٤%)، ويشير ذلك إلى تقليدية وجمود المحتوى التدريبي المقدم للمتدربين وضعف تطويره بما يتناسب مع التطورات ومتطلبات سوق العمل، وحيث أن معظم أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة ينحصر في تقديم البرامج والدورات التدريبية فإنه من الضروري العمل على تطوير المحتوى التدريبي في ضوء احتياجات المتدربين، وتقييمهم لذلك المحتوى، ومتطلبات سوق العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (السحلي & فراج & جلال، ٢٠٢١)، و(محمد، ٢٠٢١) والتي أكدت على ضرورة مراجعة وتحديث أنشطة الوحدات ومنها محتوى البرامج التدريبية، والتخطيط له، وتحديد أهدافه في ضوء آراء المستفيدين.

- جاءت العبارة رقم (٧) "بروتوكولات التعاون ذات الأثر غير المجدى" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الاستبعاد، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٤.٦٧%)، ويتضح من ذلك العينة ترى ضعف الجدوى من بروتوكولات التعاون، أو عدم تحقيق الاستفادة من هذه البروتوكولات، في حين ترى الباحثان ضرورة تفعيل وتطوير هذه البروتوكولات، أو فتح قنوات جديدة مع مؤسسات أو جهات أخرى أكثر فعالية لعقد بروتوكولات تعاون بينها وبين هذه الوحدات بما يسهم في تطوير عملها، وأنشطتها، وهو ويتفق ذلك مع توصيات بعض الدراسات منها دراسة (ركه & غنيم & الخميسي، ٢٠١٨) و (محمد، ٢٠٢١) و (الجمال، ٢٠١٢) والتي أكدت على ضرورة تفعيل بروتوكولات التعاون وتطويرها في ضوء فكر إبداعي، وخطط استراتيجية حديثة لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص.

### ب- نتائج البعد الثاني: التقليل

تتضح استجابات عينة الدراسة حول بُعد التقليل، من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٧)

استجابات آراء العينة بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية حول بُعد التقليل (ن=٢٦٩)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	البديائل						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٣٧.١٧	٤	٦٨.٦٧	٢١.٩	٥٩	٥٠.٦	١٣٦	٢٧.٥	٧٤	١
٠.٠١	٤١.٤٣	١	٧٢.٦٧	١٦.٧	٤٥	٤٨.٧	١٣١	٣٤.٦	٩٣	٢
٠.٠١	٥٥.٠٨	٦	٦٧	٢١.٩	٥٩	٥٤.٦	١٤٧	٢٣.٤	٦٣	٣
٠.٠١	٨٠.٧٧	٥	٦٧.٦٧	١٩	٥١	٥٩.١	١٥٩	٢١.٩	٥٩	٤
٠.٠١	١٤٥.٨٨	٢	٧١.٦٧	٨.٩	٢٤	٦٦.٩	١٨٠	٢٤.٢	٦٥	٥
٠.٠١	٨٣.٠٧	٣	٧١	١٤.١	٣٨	٥٨.٤	١٥٧	٢٧.٥	٧٤	٦
٠.٠١	٣٠.٩٢	٧	٦٥	٢٧.٩	٧٥	٤٩.١	١٣٢	٢٣	٦٢	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول بُعد التقليل، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

### ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٢) "مراحل العمليات الإدارية (التسجيل- دفع الرسوم- التواصل- الدعم- منح الإفادات)" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع التقليل، حيث بلغ الوزن النسبي لها

(٧٢.٦٧%)، وتشير هذه النتيجة إلى غلبة البيروقراطية والتعقيد في مراحل العمليات الإدارية للوحدات، وهو ما يؤدي إلى إحجام بعض المستفيدين، وتتفق هذه النتيجة مع واقع بعض الوحدات، حيث أن الوحدات محل الدراسة منها مركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ليس له موقع ويب سايت على موقع الجامعة، أما مركز الإرشاد النفسى لم يتم تحديث البيانات والمعلومات الخاصة به منذ أكثر من ثلاث سنوات، هذا بالإضافة إلى ضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة في تسهيل هذه العمليات مثل الإعلان عن الخدمات التى تقدمها الوحدات، والتسجيل من خلال الموقع الإلكتروني، وإرسال الشهادات، كما أن هذه الوحدات لا يتوافر بها عدد من العاملين للتواصل وتقديم الدعم للمستفيدين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجمال، ٢٠١٢) ودراسة (عبدالعال، ٢٠٢١) والتي أكدت على البيروقراطية والتعقيد فى إجراءات وعمليات الوحدات ذات الطابع الخاص، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، وصعوبة التعرف أو الحصول على المعلومات أو الخدمات.

- جاءت العبارة رقم (٧) "**المخاطر والتحديات المحتملة**" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع التقليل، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٥%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة ترى أن المخاطر والتحديات قد تكون واضحة بالنسبة للعاملين والتي تتمثل في كثير من العقبات، والتي لا تحتاج إلى مجرد التقليل منها بقدر ضرورة التطوير والتحديث لأنشطة وخدمات المركز، والدعاية والإعلان والوصول إلى مختلف جمهور المستفيدين.

#### ج- نتائج البُعد الثالث: الزيادة

تتضح استجابات عينة الدراسة حول بُعد الزيادة من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٨)

استجابات آراء العينة بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية حول بُعد الزيادة (ن=٢٦٩)

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الوزن النسبي	البدائل						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٦٣.٢٩	١	٧٥.٦٧	١١.٥	٣١	٥٠.٢	١٣٥	٣٨.٣	١٠.٣	١
٠.٠١	٦٧.١٩	٣	٧٥.٣٣	١١.٢	٣٠	٥١.٣	١٣٨	٣٧.٥	١٠.١	٢
٠.٠١	٤١.٩٩	١٣	٧٠.٦٧	١٨.٦	٥٠	٥٠.٦	١٣٦	٣٠.٩	٨٣	٣
٠.٠١	٦٣.٨٤	٤	٧٣.٣٣	١٣.٤	٣٦	٥٣.٢	١٤٣	٣٣.٥	٩٠	٤
٠.٠١	٨٣.٧٤	٦	٧٣	١١.٩	٣٢	٥٧.٢	١٥٤	٣٠.٩	٨٣	٥
٠.٠١	٨٤.٢٥	٧	٧٢.٦٧	١٢.٣	٣٣	٥٧.٦	١٥٥	٣٠.١	٨١	٦
٠.٠١	٦٤.٨٣	١٠	٧٢	١٤.٩	٤٠	٥٤.٦	١٤٧	٣٠.٥	٨٢	٧
٠.٠١	٥٤.٧٩	١	٧٥.٦٧	١٢.٦	٣٤	٤٨	١٢٩	٣٩.٤	١٠.٦	٨
٠.٠١	٤٦.٨٥	٤	٧٣.٣٣	١٥.٢	٤١	٤٩.١	١٣٢	٣٥.٧	٩٦	٩
٠.٠١	١٠٥.٦	١٥	٦٩.٦٧	١٤.٥	٣٩	٦٢.٥	١٦٨	٢٣	٦٢	١٠
٠.٠١	٧٩.٤٦	١٢	٧١.٣٣	١٤.١	٣٨	٥٧.٦	١٥٥	٢٨.٣	٧٦	١١
٠.٠١	٨٣.٢	٩	٧٢.٣٣	١٢.٦	٣٤	٥٧.٦	١٥٥	٢٩.٧	٨٠	١٢
٠.٠١	٥٦.٥١	١١	٧١.٦٧	١٦	٤٣	٥٣.٢	١٤٣	٣٠.٩	٨٣	١٣
٠.٠١	٣٢.٩٥	١٤	٧٠	٢٠.٤	٥٥	٤٨.٧	١٣١	٣٠.٩	٨٣	١٤
٠.٠١	٧١.٧٤	٧	٧٢.٦٧	١٣.٤	٣٦	٥٥.٤	١٤٩	٣١.٢	٨٤	١٥

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول الزيادة، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارتان رقم (١) "تحسين مستوى الجودة فى الدورات التدريبية بشكل مستمر لكسب رضا المستفيدين" و(٨) "تحديث ونشر خدماتها على الموقع الالكتروني باستمرار" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الزيادة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥.٦٧%)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف مستوى الدورات التدريبية، وضعف رضا المستفيدين، ويتفق ذلك من النتيجة السابقة فى بُعد الاستبعاد، حيث جاءت عبارة "المحتويات التدريبية القديمة غير المناسبة مع التطور الحالي" فى المرتبة الأولى كأحد مؤشرات ضعف مستوى الجودة فى الدورات التدريبية، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديث ونشر خدمات الوحدة من خلال الموقع الالكتروني لسهولة التعرف على خدمات المركز، والتواصل، ويتفق ذلك مع رأى الباحثان، حيث أنه بالإطلاع على مواقع الوحدات أو الصفحات الرسمية لها على مواقع التواصل الاجتماعى اتضح أن:

• مركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين ليس له صفحة رسمية للإعلان عن خدماته، لم يتم تحديث البيانات الخاصة بالمركز على موقع الجامعة فلا تزال البيانات الموجودة بأحد الإعلانات عن دورات المركز بيانات قديمة وغير منقحة مع تشكيل مجلس الإدارة الحالي للمركز.

• وكذلك مركز الإرشاد النفسى لم يتم تحديث صفحته الرسمية وما بها من بيانات منذ أكثر من ثلاث سنوات .

- جاءت العبارة رقم (١٠) " تدرس أسباب إحجام العملاء عن الاستفادة من الخدمات المقدمة " في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الزيادة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٩.٦٧%) وتشير هذه النتيجة إلى أن إحجام العملاء أمر حتمى للكثير من المشكلات التى تعانى منها هذه الوحدات، يحتاج إلى مزيد من الإجراءات، والتقييم الدورى والمستمر لعمل الوحدات التى أشارت إليها الكثير من الدراسات منها دراسة (أحمد& عيد السلام، ٢٠٢١)، و (ركه& غنيم& الخميسي، ٢٠١٨)، و( حسين & شلبي& الزهري، ٢٠١٤)، والتي أكدت على أن أسباب إحجام العملاء عن الوحدات ذات الطابع الخاص تكاد تكون واضحة منها ما يتعلق بالجامعة مثل النظام المالي والإداري، ومنها ما يتعلق بكل وحدة من الوحدات مثل البيروقراطية، وجمود الفكر، وضعف استخدام مديرى الوحدات والعاملين بها للمداخل الاستراتيجية الحديثة.

د- نتائج البُعد الرابع: الابتكار

تتضح استجابات عينة الدراسة حول بُعد الابتكار من خلال الجدول التالي:

جدول (٩)  
استجابات آراء العينة بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية حول بُعد حول الابتكار  
(ن=٢٦٩)

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الوزن النسبي	البيانات						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٥١.١٣	١	٧٥.٣٣	١٣.٤	٣٦	٤٧.٦	١٢٨	٣٩	١٠٥	١
٠.٠١	٤٠.٣٨	٤	٧٢.٣٣	١٧.١	٤٦	٤٨.٧	١٣١	٣٤.٢	٩٢	٢
٠.٠١	٣١.٧٧	١٤م	٦٧.٦٧	٢٣.٨	٦٤	٤٩.٤	١٣٣	٢٦.٨	٧٢	٣
٠.٠١	٦٥.٢٣	٢	٧٤	١٢.٦	٣٤	٥٢.٨	١٤٢	٣٤.٦	٩٣	٤
٠.٠١	٧٦.٠٧	٨	٧١	١٤.٩	٤٠	٥٧.٢	١٥٤	٢٧.٩	٧٥	٥
٠.٠١	٧٢.٨١	١٠	٧٠.٦٧	١٥.٦	٤٢	٥٦.٩	١٥٣	٢٧.٥	٧٤	٦
٠.٠١	٧٣.٥٥	٨م	٧١	١٥.٢	٤١	٥٦.٩	١٥٣	٢٧.٩	٧٥	٧
٠.٠١	٦٢.٨٤	٢م	٧٤	١٣	٣٥	٥٢.٤	١٤١	٣٤.٦	٩٣	٨
٠.٠١	٦٣.٢٦	١٢	٧٠	١٧.١	٤٦	٥٥.٤	١٤٩	٢٧.٥	٧٤	٩
٠.٠١	٦٣	١٠م	٧٠.٦٧	١٦.٤	٤٤	٥٥	١٤٨	٢٨.٦	٧٧	١٠
٠.٠١	٥٨.٣٨	٦	٧٢	١٥.٢	٤١	٥٣.٢	١٤٣	٣١.٦	٨٥	١١
٠.٠١	٨٥.٤٨	١٤	٦٧.٦٧	١٨.٦	٥٠	٥٩.٩	١٦١	٢١.٦	٥٨	١٢
٠.٠١	٨٨.٣٤	١٣	٦٩.٦٧	١٥.٦	٤٢	٥٩.٩	١٦١	٢٤.٥	٦٦	١٣
٠.٠١	٢٦.٦٨	٤م	٧٢.٣٣	١٩.٣	٥٢	٤٤.٦	١٢٠	٣٦.١	٩٧	١٤
٠.٠١	٦٤.٥٦	٧	٧١.٣٣	١٥.٦	٤٢	٥٥	١٤٨	٢٩.٤	٧٩	١٥

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول بُعد الابتكار، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.  
ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١) " تقديم دورات تدريبية متقدمة تتماشى مع متطلبات سوق العمل المتجددة " في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الابتكار، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥.٣٣%)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف ارتباط الدورات التدريبية والمحتوى التدريبي بمتطلبات سوق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة سواء مهارات تكنولوجية أو مهارات أكاديمية، ويرجع ذلك إلى ضعف الفكر الإبداعي للعاملين بالوحدات، ونقص الكوادر وأصحاب الخبرة وقصور مراجعة وتقييم البرامج التدريبية بما يواكب تطورات سوق العمل، وهو ما أكدته دراسة (السحلي & فراج & جلال، ٢٠٢١)، و(نصار، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة تقييم البرامج والخدمات التي تقدمها الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص.

- جاءت العبارة رقم (٣) " تسهم في توفير فرص عمل للمستفيدين " و(١٢) " إقامة شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص " في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الابتكار، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٧.٦٧%)، وذلك رغم أهميتها من وجهة نظر الباحثين كمؤشر ومتطلب للفكر الابتكاري، وتوسيع العلاقات والشراكات التي تقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمثل دراسة سوق العمل ومحاولة فتح شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص من ضروريات تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص حيث تسهم في توسيع العلاقات مع المجتمع المحيط والتعرف على متطلبات سوق العمل، وهو ما يقوم عليه المبدأ الأول لاستراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في إعادة بناء حدود البيئة التنافسية ومنها متابعة الخريجين والخدمات

المقدمة ومحاولة فتح شراكات جديدة وتقسيم متطلبات سوق العمل إلى شرائح والتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين متطلبات سوق العمل، كما يمثل التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية مع ضرورة تحقيق الميزة التنافسية والفكر الإبداعي من الركائز الرئيسة لاستراتيجية المحيط الأزرق التي تهدف إلى تلبية احتياجات العميل مع الاحتفاظ به، وهو ما أكدته دراسة ( حمد، ٢٠٢٠)، و(شاهين، ٢٠٢٢)

وبناء على التحليل السابق لمدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير أداء الوحدات ذات الطابع بكلية التربية جامعة المنصورة، يتضح ضرورة تحديد بعض المتطلبات التي يمكن خلالها تطوير أداء تلك الوحدات، وهو ما سينتأوله التصور المقترح.

#### المحور الرابع التصور المقترح

بعد تحليل واقع تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة، وذلك من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، والتعرف على ما بها جوانب قوة يمكن تدعيمها، وجوانب ضعف تقلل من أدائها، وفي ضوء مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق من التقليص، والاستبعاد، والزيادة والابتكار حاول البحث الحالي وضع تصور مقترح لتطوير أداء تلك الوحدات بما يسهم في تحقيق أهدافها،

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال مجموعة من المنطلقات منها:

- يشهد التعليم الجامعي جهوداً كبيرة لتطويره وتجويده من خلال إنشاء بعض الصيغ والأليات منها اعتماد برامج وخدمات مؤسساته، منها الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تتضمن العديد من المعايير والمؤشرات التي تؤكد على ضرورة تفهم هذه المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها من الطلاب والخريجين والمجتمع الخارجي بمؤسساته التعليمية والخدمية.
- تعتبر الوحدات ذات الطابع الخاص من أهم أليات الجامعة في تحقيق التنمية من خلال خدماتها للعاملين والطلاب داخل الجامعة داخل الجامعة والمؤسسات المحيطة به، ومعاونتها في أداء رسالتها التعليمية والتدريبية والخدمية، فضلاً عن كونها أحد مصادر التمويل الذاتي بما يعود على الجامعة بالعديد من المنافع المادية وذلك من خلال استثمار الطاقات البشرية لديها.
- تتمثل أهمية الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة النشاط العلمي والتعليمي والخدمي داخل الجامعة، ودعم التخصصات الناشئة التي تحتاج إلى فكر خاص بعيد كل البعد عن روتين القواعد، وجمود اللوائح، وتقديم الخدمات المتميزة والاستفادة من خبرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس البحثية والأكاديمية في خدمة المجتمع الجامعي.
- إن عملية تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة تعد حاجة ماسة من أجل تعزيز موارد الجامعة وتحسين نوعية مخرجاتها.
- أصبح تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص أولوية قصوى لسياسات الإصلاح بالتعليم الجامعي في ظل رسالة الجامعة تجاه المجتمع وخدمته.
- يستند تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة إلى الفكر الاستراتيجي المتميز والقدرة على أخذ المبادرة وتحمل المخاطر، وتمثل استراتيجية المحيط الأزرق أحد المداخل الحديثة التي تؤكد على أليات السوق والإبداع وابتكار القيمة، مما يساعد في الوصول إلى أسواق جديدة، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة ذات القدرات الإبداعية.



- إن نجاح استراتيجية المحيط الأزرق يعتمد على تكوين إطار منهجي مخطط ومنظم وموجه من أجل تسويق الخدمات وتطويرها في الاتجاه الصحيح، وهذا الأداء يتم وفقا لما هو متوقع، ومن ثم تصحيح الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تتضمن تحقيق الأهداف.

- نتائج الدراسة النظرية ومنها

- اعتماد الوحدات ذات الطابع الخاص على ركيزتين أساسيتين في عملها؛ الأولى وتتمثل في المشاركة الفعلية في تقديم الخدمات والاستشارات ووضع خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم البحثية في سبيل تحقيق رسالة الجامعة في خدمة المجتمع، والثانية هي المشاركة في تدبير موارد مالية لتشغيل الوحدات ومشاركة الجامعة في تمويل بعض مشروعاتها.
- تقدم الوحدات ذات الطابع الخاص العديد من الخدمات إلى العاملين بالجامعة والمجتمع المحيط، وتشمل مختلف الاهتمامات العلمية والثقافية والاجتماعية من إعداد الطلاب والخريجين بتقديم البرامج التدريبية المتطورة لهم مما يؤهلهم لمواجهة تحديات ومتغيرات سوق العمل، وتدريب العاملين بالجامعة وخارجها لرفع كفاءتهم.
- تتبع الوحدات ذات الطابع الخاص قطاع شؤون البيئة وخدمة المجتمع مراكز استشارية وخدمية داخل الجامعة، ومن أهم مصادر الدخل التي تعتمد عليها الكليات في تحقيق ربحية من خلال إنتاجها أو خدماتها لتخفيف العبء عن كاهل الجامعة.

- نتائج الدراسة الميدانية حيث أوضحت الدراسة الميدانية أن الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة تعاني من بعض جوانب الضعف مثل:

- جمود الفكر الإبداعي لدى العاملين بها، ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين بالعمل، تقليدية المحتوى التدريبي للبرامج، ضعف قنوات التواصل والاتصال بين الوحدات والعلماء والمستفيدين، قلة الدعايا والإعلان عن خدمات وأنشطة الوحدات، ضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة.
- يحتاج تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية إلى استخدام المداخل الاستراتيجية الحديثة، منها استراتيجية المحيط الأزرق والتي تقوم أسسها الفكرية والنظرية وأبعادها الأساسية بصفة عامه والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة إلى ضرورة تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، وإيجاد أسواق جديدة، وتقديم برامج وخدمات جديدة ومبتكرة.

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح

تحدد أهداف التصور المقترح في محاولة تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص من خلال تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، وعليه تتمثل أهداف هذا التصور فيما يلي:

- الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة.
- تطوير الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية، وذلك في ضوء احتياجات المستفيدين من الطلاب والخريجين، وأفراد المجتمع الخارجى ومؤسساته.
- تحقيق الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية لأهدافها التنموية والخدمية وتحقيق رسالتها من خلال تبنى رؤية ورسالة محددة ومعلنة والسعي إلى تحقيقها وفقاً لخطة واستراتيجيات محددة.
- تطوير عمل الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية لدعم الجامعة لامتلاك المزايا التنافسية وانعكاس ذلك على دور الجامعة في خدمة المجتمع.

- تحديد الأليات والإجراءات التي تساعد تلك الوحدات للقيام بدورها المنوط في خدمة المجتمع استنادًا إلى وجود قيادة وثقافة إبداعية واستثمار أفضل للموارد وإدارتها استراتيجيا ودعم علاقاتها وذلك في ضوء ركائز استراتيجية المحيط الأزرق.

### ثالثًا: أبعاد التصور المقترح ومتطلباته

انطلاقًا من النتائج النظرية والميدانية التي توصل إليها البحث، ومن خلال منطلقات وأهداف التصور المقترح، يقدم البحث الحالي بعض المتطلبات المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء بعض المبادئ التي تستند إليها استراتيجية المحيط الأزرق وهي؛ التركيز على الصورة الكلية، وضع استراتيجية منهجية صحيحة ومتسلسلة، إعادة بناء السوق، ربط النظرية بالتطبيق، وذلك كما يلي:

#### ١- التركيز على الصورة الكلية:

يتم ذلك من خلال التعرف على الوضع الحالي للوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لتحديد جوانب القوة، ونواحي القصور واكتشاف الفرص المتاحة اعتمادًا على الصورة الكلية لوضعها الحالي، بما يسهم في تطوير الأداء وفقا لمتطلبات واحتياجات المستفيدين، وذلك من خلال:

- تحديد المعايير التي يتم الاستناد إليها لاختيار أعضاء مجالس إدارة الوحدات واختيار أفضل العناصر البشرية المؤهلة وأصحاب الخبرة والعمل على تطويرهم بصفة مستمرة.
- الحد من البيروقراطية والتعقيد في مراحل العمليات الإدارية ووصول المستفيدين والعملاء والحصول على خدمات تلك الوحدات.
- تشجيع القائمين على العمل بتلك الوحدات بالكلية على تقييم الأداء بشكل مستمر، وتوفير مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة المرتبطة بالسعي نحو تطبيق الأفكار الجديدة.
- التركيز على جودة الخدمات المقدمة والعمل على تطويرها وتقييمها بصفة مستمرة في ضوء التعرف على احتياجات العملاء والمستفيدين والعملاء.
- نشر ثقافة الفكر الإبداعي، ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لدى القائمين وكيفية تحقيقها لدى القائمين بالعمل داخل تلك الوحدات لتطوير الأداء وتوفير فرص أفضل لتحسين وتطوير خدماتها.

#### ٢- وضع استراتيجية منهجية صحيحة ومتسلسلة

يجب على الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية بناء وتحديد استراتيجيات، والعمل على تنفيذها بطريقة منهجية متسلسلة ومترابطة من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى العملاء والمستفيدين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- السعي نحو تطوير اللوائح والتشريعات المنظمة لعمل تلك الوحدات، بما يسهم في تحقيق المرونة في اتخاذ القرارات.
- رصد المعوقات والمشكلات التي تواجه عمل الوحدات، والسعي نحو حلها من خلال اجراءات استراتيجية ومنهجية محددة.
- تحديد رؤية ورسالة واضحة ومعلنة تحدد توجهات الوحدة المستقبلية والعمل على تطويرها بصفة مستمرة في ضوء تغيرات ومتطلبات سوق العمل.
- وضع خطة استراتيجية محددة الملامح والإجراءات في ضوء أهداف الوحدة، ورغبات واحتياجات المستفيدين.

- بناء علاقات وشراكات جديدة بين الوحدات والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتوسيع نطاق خدمات وأنشطة الوحدة.
- ٣- إعادة بناء السوق**
- إن تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية على حدود السوق التي يمكن من خلالها تقديم خدماتها ودعم أنشطتها يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال:
- إجراء دراسات مسحية حول احتياجات المستهدفين من الخدمات، والبرامج الجديدة المقترحة.
  - استطلاع رأى العملاء والمستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة، والعملاء على تحليلها، ووضع خطة للتحسين والتطوير.
  - تعزيز قدرة العاملين بالوحدات على توقع المتغيرات البيئية وكيفية الاستجابة لها.
  - العمل باستمرار على المقارنات المعيارية مع المنافسين داخل الجامعة والجامعات الأخرى.
  - اتجاه الوحدات إلى إزالة العناصر والعمليات والبرامج غير الضرورية ذات التكلفة العالية التي لا تعطى لها قيمة أو ميزة تنافسية.
  - العمل باستمرار على المقارنات المعيارية مع المنافسين داخل الجامعة والجامعات الأخرى.
  - الدعاية والإعلان عن خدمات ومجالات عمل الوحدات من خلال المواقع الإلكترونية، وتنظيم اللقاءات والندوات للتعريف بأنشطة الوحدة وتسويق خدماتها والوصول إلى أكبر قدر من المستفيدين داخل الجامعة وخارجها.
  - تحقيق الابتكارية والإبداع في الخدمات والبرامج التدريبية التي تقدمها الوحدات، وانعكاس ذلك على أداء تلك الوحدات.
- ٤- ربط النظرية بالتطبيق**
- يعتمد نجاح الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية على مدى قدرتها في تنفيذ أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بطريقة إجرائية وتطبيقها، وذلك عن طريق:
- صياغة الاستراتيجيات سواء باستبعاد بعض العناصر ذات التكلفة العالية غير المجدية، أو تقليص بعضها، وكذلك محاولة الإبداع والابتكار في ضوء فكر تسويقي جديد قابل للتطبيق.
  - الاستعداد لكافة المتغيرات البيئية من خلال وجود أساليب وطرق غير تقليدية في تصميم وتقديم الخدمات والبرامج التدريبية المختلفة.
  - توفير قاعدة بيانات عن كل أنشطة وبرامج الوحدة التي حققتها، والخطة التدريبية المستقبلية والمدى الزمني لتنفيذها.
  - تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني لكل وحدة بشكل مستمر، بحيث يوضح أهداف الوحدة وأنشطتها والخدمات والبرامج التي تقدمها الوحدة.
  - إنشاء موقع إلكتروني لمركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها على الموقع الرسمي لجامعة المنصورة وكلية التربية.
  - توفير بنية تحتية قائمة على التكنولوجيا ومصادر المعرفة المتنوعة.
  - منح شهادات تدريبية معتمدة من قبل الجامعة.
  - وجود اتصال بين الوحدة والوحدات الأخرى المشابهة داخل الجامعة والموجودة بالجامعات الأخرى، ومراكز التدريب الخارجية.

- عقد اتفاقيات وبرتوكولات تعاون جديدة مع الوحدات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي.  
**رابعاً: الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:**  
 قد يواجه التصور المقترح مجموعة من الصعوبات عند التنفيذ منها:
- اللوائح والتشريعات المالية والإدارية المنظمة لعمل الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - قلة الإمكانيات المادية ونقص الدعم المعنوي للقيادات الأكاديمية العاملة بالوحدات.
  - ضعف توفير البنية التحتية التكنولوجية، والتي تتطلب الكثير من الموارد المالية والمادية.
  - غياب الفكر الريادي والاستراتيجي لدى القائمين على العمل عند تصميم وتقديم الخدمات.

#### قائمة المراجع

- (١) أحمد، إيمان زغلول راغب & عبدالسلام، أسامة عبدالسلام على (٢٠٢١، أكتوبر). إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس - نموذج مقترح، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، م (١٠)، ع (٢٢)، ١ - ٤٩.
- (٢) أحمد، فاطمة محمد البردويلي عطا الله & محمود، سيدة سلامة محمد (٢٠٢٠، أكتوبر). تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، كلية الدراسات العليا التربية، جامعة القاهرة، م (٢٨)، ع (٤)، ١٧٩-٢٥٠.
- (٣) آل مسلط، محمد أحمد علي & حويجي، محمد أحمد غريب، (٢٠٢١)، تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، م (٤١)، ع (١)، ٢٣-٥٣.
- (٤) الباز، مصطفى على (١٩٩٠، يناير). تطوير المحاسبة في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، **مجلة كلية التجارة**، جامعة عين شمس، ع (١)، ٩٧ - ٢٥٠.
- (٥) الخريبي، إيناس عبدالحמיד، (٢٠١٨)، فعالية أنشطة المراكز ذات الطابع الخاص في تعزيز وعي الشباب الجامعي بقضايا التنمية المستدامة، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع (١٥)، سبتمبر، ١-٥١.
- (٦) تهامي، شيماء رمضان (٢٠٢٣، أبريل). ملامح المواقع العنكبوتية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة بنى سويف، **المجلة المصرية لعلوم المعلومات**، كلية الآداب، جامعة بنى سويف، م (١٠)، ع (١)، ٤١٢-٤٧٢.
- (٧) الثبيتي، محمد بن عثمان بن حرب، (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية "مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، م (٣)، ع (١٨٧)، ٤٤٩-٥٠١.
- (٨) **جامعة المنصورة - مركز الإرشاد النفسي،**  
<https://edufac.mans.edu.eg/index.php/2022-04-27-09-51-48/2022-04-27-10-00-16>
- (٩) جامعة المنصورة، <https://env.mans.edu.eg/2021-03-/2021>
- (١٠) جلال، أبو بكر أحمد صديق & متولي، التهامي محمد إبراهيم (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. **BOS "مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، م (٣٤)، ع (٤)، ١٥٧-٦٦.**

١١) جمال، أمل عبد المرضي عبدالمنعم (٢٠١٢). التخطيط لتسويق خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون بعنوان: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، م (٦)، مارس، ٢٤٢٩ - ٢٥١٩.

١٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، المواد ٣٠٧، ٣٠٨، ٣٠٩، ٣١١، ٣١٢، ٣١٤.

<https://moe.gov.eg/media/kvdkn1eb/universitiesactno49of1972.pdf>

١٣) جامعة المنصورة، دليل مركز الخدمة العامة-21-03-2021 <https://env.mans.edu.eg/2021-03-21-06-05-12/2021-03-21->

١٤) حسين، محمد ريحان & شلبي، سماح سامي أحمد & الزهري، علاء فتحي (٢٠١٤). طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص وأهميتها في تنمية الموارد الذاتية بالجامعات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، م (٢٨)، ع (١)، ج (٢)، ٣٤٥ - ٣٦٥.

١٥) حماد، أسامة عبدالحميد منصور (٢٠١٧، يناير). إطار مقترح لتطبيق مدخل (BSC) لتقييم أداء الوحدات الطبية ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م (٣٩)، ع (١)، ٤٧ - ٧٥.

١٦) حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، م (٧٦)، ٢٠٣١ - ٢٠٩٥.

١٧) الدياسطي، مروة بكر مختار (٢٠٢٠). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، م (٢٠)، ع (١)، ٧٠-١.

١٨) ركه، ميادة السيد على عوض & غنيم، رانيا وصفي عثمان & الخميسي، السيد سلامه إبراهيم (٢٠١٨، ديسمبر)، دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (١٠٤)، ٢١٣-٢٣٤.

١٩) رئاسة الجمهورية ١٩٧٥، المواد ٣٠٧، ٣٠٩، ٣١١، ٣١٤،  
٢٠) رئاسة الجمهورية ١٩٨٦، المادة ٢.

٢١) السلطي، السيد شريف & فراج، حشمت عبد الحكم محمددين & جلال، شانلي يونس علي (٢٠٢١، أبريل). تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٩)، الجزء (٣)، ٤٣٥ - ٤٦٨.

٢٢) شاهين، نجلاء أحمد محمد على (٢٠٢٢). استراتيجية المحيط الأزرق : مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها " تصور مقترح"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (١٨)، ع (١)، أبريل، ١٨٥ - ٢٦١.

٢٣) عبدالعال، إيمان عبدالعال سعد (٢٠١٧). تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية،

- شمس، ع (١٨)، ٦٣-٩٤.
- ٢٤) عبدالعزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١). دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج " **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، م (٤٥)، ع (٤)، ١٥٩-٢٩١.
- ٢٥) عبدالله، أسماء أبو بكر صديق، (٢٠٢١). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس - م (٦)، ع (٢٢)، ٦٥-١.
- ٢٦) عتريس، محمد عيد (٢٠٢٢، مارس). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، م (٢)، ع (٩٥)، ١٠٠٩ - ١١٨٢.
- ٢٧) عمر، أحمد محمد الشهير سيد & الليثي، عبداللاه فراج عبدالرحيم & مشرف، رمضان عبدالله (٢٠٢٠، يونيو). طبيعة وخصائص نشاط الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات الحكومية ومشكلاتها الإدارية والمحاسبية " دراسة تحليلية"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، م (٣٤)، ع (٢)، ٢٢٣-٢٤٥.
- ٢٨) اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا التعليم، الباب الثاني، مادة ٢.
- ٢٩) اللائحة الداخلية لمركز تكنولوجيا التعليم، مادة ٩.
- ٣٠) اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٢.
- ٣١) اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٣.
- ٣٢) اللائحة الداخلية لمركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار، مادة ٤.
- ٣٣) اللائحة المالية لمركز الإرشاد النفسي، المادة ٤.
- ٣٤) اللائحة الداخلية لمركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، المادة
- ٣٥) محمد، ثابت حمدي ثابت (٢٠٢١، أكتوبر). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط " دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية كلية التربية**، جامعة أسيوط، م (٢٧)، ع (١٠)، ١٥٧-٢٠٦.
- ٣٦) محمد، حنان أحمد الروبي، (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق البقطة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف " **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، م (١٩)، ع (١)، ١٢٩-٢١٨.
- ٣٧) محمد، سحر محمد أبو راضي (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة المنوفية، م (٣٦)، ع (٤)، ٢٥٧-٣٨٤.
- ٣٨) نصار، نور الدين محمد حميدان (٢٠٢٠، يناير). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع (٤٢)، ٤٩-٩٧.

---

٣٩) وزارة المالية، اللائحة المالية والإدارية لمركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، جامعة المنصورة، مادة (٢).

- 40) 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), 17-27. <https://doi.org/10.37698/ashrej.v3i2.75>.
- 41) 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), 70-78.
- 42) 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 (ICISBC 2013)**
- 43) Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522-534.
- 44) 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), 1552-1566. .DOI: 10.24205/03276716.2020.1152
- 45) Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, M., & Ratava, J. (2017). Location independent manufacturing–Case-based blue ocean strategy. *Procedia Manufacturing*, 11, 2034-2041.
- 46) Nasereddin, A. Y. (2023). Impact of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Faculty Members. **Information Sciences Letters**, 12(6), 2685-2698. -.Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss6/39>
- 47) Sari, S. Y., Triani, L., & Purnama, M. D. I. (2023, May). Blue ocean strategy (bos): alternative strategy for management development in islamic educational institutions. **In proceeding of international conference on education, society and humanity** (Vol. 1, No. 1, pp. 375-383). Available at: <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/5615>