

خطة تسويقية لكلية "العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية"

بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS

أ.م.د/ أبو بكر أحمد صديق جلال د/ التهامي محمد إبراهيم متولي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

المساعد بكلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة بكلية التربية بنين

ووكيل كلية العلوم الأزهرية بجنوب سيناء. جامعة الأزهر بالقاهرة

٢٠١٩

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجيات المحيط الأزرق، من 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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تصميم (استبانة أولى) ثنائية الأبعاد (أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الجودة التعليمية) طبقت على (٣٨٧) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وأشارت الدراسة الميدانية إلى نسبة توافر كلية (١٤.١٨%) بينما كانت نسبة الأهمية (٨٧.٩%) وفجوة نسبية بين الأهمية والتوافر (٧٣.٧٢) وتوصلت الدراسة إلى 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، وكانت أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح - التركيز على الصورة الكلية - الامتداد بعد من الطلب الحالي - إعادة بناء حدود السوق - ابتكار القيمة - الريادة) وكانت أعلى الفجوات في أبعاد الفاعلية التعليمية (البحث العلمي - المعايير - البرامج التعليمية - الطلاب - الدراسات العليا - التقويم المستمر - التعليم - أعضاء هيئة التدريس) بينما كانت أعلى الفجوات في القدرة المؤسسية (التقويم - الهيكل التنظيمي - التخطيط الاستراتيجي - المشاركة المجتمعية - القيادة، والحوكمة - الموارد المالية - الجهاز الإداري - الأخلاقيات) وفي ضوء الفجوات النسبية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تم تصميم (استبانة ثانية) لبناء مخطط شبكي بأسلوب بيرت/ زمن وأسفرت عن خطة زمنية باستخدام برنامج WinQSBver٢.٠٠ وكان الزمن الكلي (٢٤٢.٠٨) أسبوعاً وفي النهاية قدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجيات المحيط الأزرق من خلال الاستناد على الأسس النظرية والدراسات السابقة والتحليل الميداني تضمنت أهدافها، ومركزاتها، وإجراءاتها، ومرحلها ومعوقات تنفيذها.

الكلمات المفتاحية:

(كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية - جامعة الأزهر - استراتيجية المحيط الأزرق)

Abstract:

The study aimed to build a marketing plan for the Faculty of Islamic Sciences for non-Arabic-speaking students at Al-Azhar University in the light of the Blue Ocean Strategy(BOS), by identifying the conceptual framework of the BOS for universities in contemporary management thought and monitoring the reality of the Faculty of Islamic Sciences for non-Arabic-speaking expatriates at Al-Azhar University .The study used the descriptive approach and designed a (two-dimensional questionnaire) (dimensions of the strategy of the blue ocean and dimensions of educational quality) addressed to (٣٨٧) faculty members and students in the Faculty, The study found that there were statistically significant differences at the level of (٠.٠٥) in the relative gap of institutional capacity and educational effectiveness. Among the views of faculty and international students in favor of faculty members, the highest gaps of the dimensions of the strategy of the BOS in (the right strategic direction - focus on the overall picture - the extension beyond -the current demand - rebuilding market boundaries - innovation value - entrepreneurship) and the highest gaps in the Dimensions of educational effectiveness (scientific research – Standers - educational programs - students - graduate - continuous evaluation - education - faculty members) while the highest gaps in institutional capacity (evaluation - organizational structure - strategic planning - community participation - leadership and governance - financial resources - the administrative system - ethics) .Finally in the light relative gaps of BOS Dimensions (second questionnaire) was designed to build a Pert / Time Network diagram and resulted in a time plan using WinQSBver٢.٠٠ and the total time (٢٤٢.٠٨) weeks ,Finally, the study presented a marketing plan in the light of the Blue Ocean strategy through drawing on the theoretical foundations and previous studies and field analysis.

key words:

(Faculty of Islamic Sciences for Non-Arabic Speakers - Al-Azhar University - Blue Ocean Strategy)

مقدمة :

اكتسب مفهوم التسويق في التعليم العالي أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة في جميع أنحاء العالم، حيث أصبح نشاطاً هاماً للعديد من المنظمات التعليمية التي لا تهدف إلى الربح، ويرجع ذلك إلى زيادة التنافس على الموارد المحدودة، وارتفاع توقعات المستفيدين، وتوسيع فرص الحصول على التعليم وغيرها. (R. Ayhan yilmaz, ٢٠٠٥) وتعد استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy (BOS) بمثابة خيار أمام المؤسسات لتتأى بنفسها أمام المنافسات من المؤسسات المناظرة، وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح من تقسيم الطلب - الذي هو قليل أصلاً- وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والتخلص من المنافسة (فرحان والبناء، ٢٠١٢، ١١).

إن الدافع الأساسي وراء تبني مدخل BOS هو توفير نموذج عمل جديد يمكن المنظمات من التنافس في الأسواق التي تعمل بها وضمان بقائها في عالم الأعمال والقدرة على الازدهار في هذه الأسواق التي تتسم بسرعة التغيير والتعقيد وشدة المنافسة، ولذلك فإن المنظمات التي ستعجز عن القيام بهذا الدور ستجد نفسها خارج المنافسة وعاجزة عن الاستمرار في مثل هذه الأسواق (مطلق، عدنان، ٢٠٠٩: ٢) كما أن الجامعات ليست منظمات أعمال، ولكنها في حاجة إلى أن تدار بنفس فكر وقيم مؤسسات الأعمال (Ernst, Young, ٢٠١٢: ١٧) لذلك تتأثر الجامعات عامة وجامعة الأزهر خاصة بالعديد من تلك التحديات وهو الأمر الذي يسهم في زيادة المنافسة على المستوى المحلي بل والعالمى الأمر الذي يتطلب تبني تلك الجامعات استراتيجيات معاصرة وفكر إداري معاصر تستطيع من خلاله المنافسة والريادة على غيرها.

وتعد جامعة الأزهر من أقدم المعاهد العلمية الإسلامية وأشهرها وتحتل مكانة سامية في عقول وقلوب المصريين والعرب والمسلمين في العالم أجمع، وقد اتسع رحابها لطالبي العلم ليس من المصريين فحسب، بل لنظرائهم من كل بلدان العالم من المسلمين، وتتميز جامعة الأزهر بكلياتها الأصلية وكلياتها المستحدثة التي تهتم بالدراسات العملية والنظرية إلى جانب الدراسات الإسلامية (حمدي صالح، ٢٠٠٠: ١٥)

ويدرس بجامعة الأزهر ما يقرب من (١٧٠٧١) من الطلاب الوافدين منهم (١٢٤٣٠) من الذكور (٤٦٤١) من الإناث موزعين على كليات الجامعة عملية ونظرية وشرعية، يدرسون نفس البرامج التي يدرسها نظراؤهم المصريين، وتعد كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية (سيشار لها فيما بعد بالكلية) من الكليات حديثة النشأة حيث تم إنشاؤها عام ٢٠٠٩م يدرس بها الطلاب الوافدون غير الناطقين باللغة العربية فقط حيث يبلغ عدد الطلاب الملتحقين بها (٤٩٦) طالبا منهم (٢٩٣) من الذكور، (٢٠٤) من الإناث وغالبيتهم من دولة ماليزيا والقليل من باكستان (إحصائيات جامعة الأزهر، ٢٠١٩)

مشكلة الدراسة

أشارت نتائج دراسات (سعد، ٢٠١١)، (عبد المقصود، ٢٠١٢)، (يجيى، ٢٠١٣)، (بركات، ٢٠٠٦) (مؤمن، ٢٠١٧) إلى عدد من المشكلات التي يعاني منها الطلاب الوافدين بجامعة الأزهر ويمكن تصنيفها إلى :

■ **مشكلات إجتماعية:** ومنها ضعف الاهتمام باستقبال الطلاب من قبل الملحقات الثقافية، غياب التنسيق المسبق بين الجهات المختصة لشئون الوافدين، غضب بعض الطلاب من اللوائح والتنظيمات المتعلقة بهم، تمثل اللغة صعوبة في صعوبة في التواصل اللفظي مع أفراد المجتمع.

■ **مشكلات تعليمية:** قلة المرشدين الأكاديميين للطلاب الوافدين، تأخر المعاملات التعليمية من قبل موظفي الجامعة، عدم تنوع طرائق التدريس والمحاضرات، تأخر وصول الكتب الدراسية، صعوبة التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، ضعف فهم اللهجة العامية في التدريس.

■ **مشكلات ثقافية:** اختلاف جماعة الرفاق في طبائعهم عن رفاق الموطن الأصلي، قلة المراجع الثقافية التي يحتاجها الطلاب، تباين العادات والتقاليد بين الموطن الأصلي للطلاب ومجتمع الدراسة، عدم معرفة خصائص المجتمع من قبل الطلاب، ضعف التعامل مع التقنيات الثقافية لبعض الطلاب.

■ **مشكلات اقتصادية:** صعوبة الحصول على عمل أثناء الإجازة، ارتفاع نفقات المعيشة، ارتفاع أسعار الإنترنت للحصول على المعرفة.

■ **مشكلة الإقامة:** حيث تضاعفت قيمة الغرامة للمخالفين، خاصة في ظل تأخر التأشيرات والموافقات الأمنية، والتي تصل إلى ثلاثة أشهر في بعض الأحيان.

ويعد نظام الدراسة بالكلية خاصة لغير الناطقين بالعربية أحد الحلول لكثير من المشكلات التي يعاني منها الطلاب الوافدون مثل عدم القدرة على استيعاب الدروس نتيجة عدم الشرح باللغة العربية الفصحى في قاعات الدرس والمحاضرات، ونظام التعليم عن بعد حل مشكلة بعض المعوقات الأمنية التي تجعل الطلاب في غير مأمن خلال حركتهم في القاهرة، وحول مدن البعوث الإسلامية (زاكاييفا، ٢٠١٧) كما أن نظام هذه الكلية قد يحل مشكلة كبيرة يعاني منها الطلاب المتفوقون من الوافدين حيث أشارت دراسة (سانكارا، ٢٠١٧) أن الطالب الوافد المتفوق يواجه عدداً من المعوقات التي تؤثر على حالة تفوقه المنشودة. فمتفوقو الجامعة وهم من يحصلون على تقدير عام جيد جداً وممتاز في الجامعة، لا يشعرون بأي فرق بينهم وبين غير المتفوقين، ولا يتم تبنيهم ولا رعايتهم لكي يكملوا مسيرة التفوق، حتى يتم تعيينهم في الجامعة معيدين، وهو ما لا يحدث في جامعة الأزهر، مطالباً بتمتع الطالب المتفوق الوافد بمثل ما يتمتع به الطالب المصري، حتى لو على سبيل التدريب، وباعتباره دعماً معنوياً لهذا المتفوق وقد يسمح نظام هذه الكلية بتعيين أعضاء هيئة معاونة من الوافدين وقد يكون ذلك أحد الآليات التسويقية لهذه الكلية.

وعلى الرغم من أن جامعة الأزهر تملك العديد من المقومات التي تجذب لها الوافدين من كل دول العالم خاصة مقومات العراقة والوسطية، إلا أن هناك الكثير من الكليات الجامعية الإسلامية التي أصبحت تنافس كليات جامعة الأزهر خاصة في ظل الوفرة التي تتمتع بها هذه الكليات بفعل المقومات الاقتصادية التي تملكها بعض الدول الإسلامية خاصة دول الخليج والمزايا التي تقدمها للطلاب من دعم مالي كبير، وتوافر بنية تحتية جيدة لهذه الكليات إضافة إلى إمكانات وتسهيلات كبيرة جداً. وهذا يعني أن كلية الوافدين بجامعة الأزهر تحتاج إلى التسويق لنفسها من خلال

الإمكانات التي تملكها والتي تميزها عن غيرها من الكليات التي تقدم تعليم إسلامي ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات؟
٢. ما واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر؟
٣. ما متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر بالقاهرة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟
٤. ما آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر؟
٥. ما الخطة التسويقية المقترحة لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء خطة تسويقية مقترحة لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، والوقوف على متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر والتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في جانبين اثنين هما:

أ- الجانب النظري: المتمثل في أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تسويق الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الأمر الذي يتطلب تجلية هذا المفهوم بصورة واضحة، ويتوقع أن يكون للدراسة إسهام جيد في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث إن الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق تتميز بالندرة بالنسبة للمراجع العربية.

ب- الجانب التطبيقي: الذي يبرز فيما يأمل الباحثان أن تصل إليه الدراسة من استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كأحد المنهجيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية في تسويق التعليم العالي، وتوفير تعليم عال بمستوى متميز لجميع المسلمين بالعالم في ضوء الرسالة العالمية للأزهر الشريف من خلال بناء خطة تسويقية مقترحة لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

منهج الدراسة وأدواتها:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجا معينا يعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة الدراسة الحالية ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فقد قام الباحثان ببناء استبانة لعينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير

الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر للوقوف علي الفجوات النسبية في متطلبات BOS كما تم بناء استبانة تم توجيهها للخبراء في المجال لتحديد الزمن (المتفائل – الأكثر احتمالا- المتشائم) للمخطط الزمني للخطة وذلك بأسلوب PERT/ time.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على:-

- **الحدود الموضوعية:** وتمثل في بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين في ضوء BOS باستخدام أسلوب بيرت زمن .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على(٣٨٧) من أعضاء هيئة التدريس المصريين والطلاب الوافدين بالكلية. بالإضافة إلي عينة من الخبراء (١١ خبير) في استبانة PERT/ time
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الإسلامية للوافدين بالقاهرة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠١٨-٢٠١٩).

مصطلحات الدراسة

يمكن تناول أهم مصطلحات الدراسة كما يلي:

١- الاستراتيجية

- الاستراتيجية خطة رئيسية شاملة تنص على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، مما يزيد من ميزتها التنافسية ويقلل من العوائق التنافسية ((Wheelen, & Hunger, ١٩, ٢٠١٢, كما تعبر الاستراتيجية عن اتجاه ونطاق عمل المؤسسة على المدى الطويل في بيئة مليئة بالتحديات على نحو يحقق أهدافها ورسالتها الرئيسية، ويعزز قدراتها التنافسية وإمكاناتها الداخلية ويستفيد من الفرص والموارد المتاحة لديها بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Johnson, Scholes, Harlow, ٢٠٠٨, ٣).
 - الاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل (توفيق عبد الرحمن, ٢٠٠٤, ٩).
 - الاستراتيجية خطة موحدة متكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المنظمة (أبو قحف عبد السلام, ٢٠٠٢, ٥٤).
- ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان الاستراتيجية إجرائيا بأنها: منهجية أو أسلوب عمل وخطة شاملة لتحقيق اهداف كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية وهي تعبر عن العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية وتكون استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- التسويق

- التسويق هو الطريقة التي بواسطتها توائم المؤسسة بين إمكاناتها البشرية والمادية والمالية من ناحية، وبين حاجات ورغبات عملائها من ناحية أخرى. (أحمد محمود أحمد، عاصم عبد الرحمن الشيخ، ٢٠٠٣، ٤٤).
- ويعرف التسويق بأنه: عملية تحديد الاحتياجات والعمل على إشباعها من خلال عناصر المزيج التسويقي والتي تضم المنتج وتسعيره والترويج له وتوزيعه والرقابة عليه، ويكون ذلك في منظمات الأعمال والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح على حد سواء. Ivanovic, P. & Collin, P. (٢٠٠٣، ١٦٧).
- عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، تسعير، وترويج، وتوزيع، الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد، وهو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل (زكريا أحمد عزام وآخرون، ٢٠١٨، ٢٨).
- ويعرف التسويق إجرائياً بأنه: فلسفة تنظيمية توجه كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية إلى سلسلة من الفعاليات والوسائل المتنوعة لتحديد احتياجات المستفيدين والتنبؤ بها وكيفية تلبيتها في الوقت الذي يتم فيه أيضاً تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

٣- الخطة

- هي خطة مكتوبة وجزء من الخطة الشاملة للمؤسسة وتشمل تطوير المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والبيئة المادية تحدد فيها أهداف المؤسسة وتشرح كيفية تحقيقها في إطار زمني محدد، وتحدد الخيار في استهداف جزء أو أكثر من السوق وكذلك تخصيص الموارد (محمد قبيل عودة، ٢٠٠٩، ١١).
- والخطة التسويقية إجرائياً: مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة ومناسبة وفعالة والتي من خلالها تتطلع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل البيئة التسويقية.

٤- استراتيجية المحيط الأزرق

- استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية الكشف عن المساحات المجهولة من السوق (Landmark, ٢٠٠٩، ٢٠) كما أنها آلية للإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات على الرغم من المنافسة الشرسية في عالم اليوم المتطور والمتغير (ناصر، ٢٠٠٩، ٢).
- وتعرف إجرائياً بأنها: الاستراتيجية التي تستخدمها كلية العلوم الإسلامية للوافدين بالقاهرة من أجل خلق فضاء جديد ومبتكر للسوق بدلاً من التنافس في السوق المحلي الموجود.
- الجزء الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق .

تشكل الاستراتيجية خطة رئيسية شاملة تنص على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، مما يزيد من ميزتها التنافسية ويقلل من العوائق التنافسية ((Wheelen & Hunger, ٢٠١٢، ١٩)، كما تعبر الاستراتيجية عن اتجاه ونطاق عمل المؤسسة على المدى الطويل في بيئة مليئة بالتحديات على نحو يحقق أهدافها ورسالتها الرئيسية، ويعزز قدراتها التنافسية وإمكاناتها الداخلية ويستفيد من الفرص

والموارد المتاحة لديها بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Johnson, Scholes, Harlow,) (٢٠٠٨: ٣). ويعتبر التسويق من المجالات الهامة في الإدارة، وذلك لأن بقاء واستمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تسويق منتجاتها وأفكارها وخدماتها، وذلك لا يتحقق إلا بإدارة واعية بأهمية ودور التسويق ومؤهلة لتطبيق مبادئه واستراتيجياته لضمان تحقيق نجاح المنظمة ككل. لذا سوف يتم استعراض هذا الجزء النظري عبر نافذتين أساسيتين الأدب النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري حول استراتيجية BOS

استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية حديثة ظهرت في الأدب الإداري المعاصر والتي استندت على أفكار شان كيم (W. Chan Kim)، وزميلته رينيه موبورن Renee Mauborgne من جامعة هارفرد الأمريكية، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة، أنه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن أن تبرز نجاحاً بدون منافسة، وذلك بأن تُبدع هذه المنظمات أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لا ينتجها المنافس، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أرباح وفيرة، وبذلكها وربادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب مستفيدين جدد، وأن تجعل المستفيد أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها (Kim, W. C., & Mauborgne, R. A., ٢٠١٤: ٢٢).

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لاستراتيجية المحيط الأزرق،

إن استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) تشير إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات الأخرى (رؤوف، ٢٠١٠: ٣٢٠). وهي تنظر إلى الصناعات التي ليست موجودة الآن وتعني بفضاء السوق المجهول بحيث تكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد (Kim and Mauborgne, ٢٠٠٥). كما أنها آلية للإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات على الرغم من المنافسة الشرسية في عالم اليوم المنظور والمتغير (ناصر، ٢٠٠٩: ٢). كما أنها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين (Ghoshn, ٢٠٠٦). كما ينظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو (Zook, ٢٠٠٤: ٢٦).

أن استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean) هي استراتيجية خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ٣٢) كما إنها سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات العميل، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مريحة معه دون اللجوء إلى أي منافسة تذكر (Kotler et Armstrong, ٢٠٠٦). وهي أيضا رسالة المؤسسة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية وبعيدا عن المنافسة الشديدة (Latton, ٢٠٠٩).

وهناك فارق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر Red Ocean Strategy حيث تمثل الأخيرة استراتيجية الصناعات القائمة اليوم ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدماً والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة

وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور البنوي أو حتمية الوسط المحيط فيكون الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو التكلفة المنخفضة (نوري، بورزاق، بورزاق، ٢٠١٧م: ١٨).

وفي المحيطات الحمراء تكون المنافسة معروفة للجميع، وتحاول المؤسسات التفوق على منافسيها للاستحواذ على حصة أكبر من الطلب الحالي، ولكن مع ازدحام مساحة السوق، تقل فرص الأرباح والنمو (Kim, W. C. ٢٠٠٥) وفي المقابل، يتم تعريف المحيطات الزرقاء بمساحة السوق غير المستغلة وخلق الطلب وفرصة النمو المريح للغاية، وعلى الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء يتم إنشاؤها خارج حدود الصناعة الحالية، إلا أن معظمها يتم إنشاؤه من داخل المحيطات الحمراء عن طريق توسيع حدود الصناعة الحالية وفي المحيطات الزرقاء المنافسة ليست ذات صلة لأن قواعد المنافسة تنتظر وضعها (Low, ٢٠١٣, ١٨٠).

إن أغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت استراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة (Demeteretkotler, ٢٠١٦)، أما استراتيجية المحيط الأزرق تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية، وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق (محمد أحمد، ٢٠١٠: ٦) (Crane, ٢٠١٢: ٣٢). وينكر (Altındağ & Kazdal, ٢٠١٤, ٤٢)، أبرز الفروق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء:

- أن المحيطات الزرقاء تسعى لخلق مساحة السوق بعيداً عن المنافسين، في حين أن المحيطات الحمراء تنافس في السوق الحالية.
- أن المحيطات الزرقاء تسعى لإنشاء طلبات ورغبات جديدة للعملاء، في حين أن المحيطات الحمراء تقوم باستغلال الطلب الحالي.
- أن المحيطات الزرقاء توائم نظام أنشطة المؤسسة رغبة في تحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة، بينما المحيطات الحمراء يكون لديها الخيار الاستراتيجي في ذلك.
- أن المحيطات الزرقاء تسعى إلى كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة، بينما تسعى المحيطات الحمراء تقوم على التماشي مع معادلة القيمة مقابل التكلفة.

هناك العديد من القوى الدافعة وراء الحاجة الملحة لإنشاء المحيطات الزرقاء، حيث التقدم التكنولوجي السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية والسماح للموردين بإنتاج مجموعة غير مسبوقة من المنتجات والخدمات، الأمر الذي أدى إلى أعداد متزايدة من الصناعات وتجاوز العرض الطلب ويزيد الاتجاه نحو العولمة من تفاقم الوضع، حيث يتم تفكيك الحواجز التجارية بين الدول والمناطق كما أن المعلومات المتعلقة بالمنتجات والأسعار متاحة بشكل فوري وعالمي، كل هذه العوامل والقوى تشير إلى أن بيئة الأعمال التي سادت في القرن العشرين وتطورت فيها أغلب النماذج

الاستراتيجية ستحتفي كمحيطات حمراء، وأن إدارة المنظمات ستحتاج إلى أن تكون أكثر اهتماماً بالمحيطات الزرقاء أكثر من أي وقت مضى (Kim, ٢٠٠٥: ٢١: Mauborgne &). وبهذا تصبح هذه الاستراتيجية اطارا تسويقيا رائعا للجامعات يهدف الي تحقيق الريادة وتطوير العملية التعليمية بكافة ابعادها.

تكمن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تركيزها على زيادة الطلب، والبعد من المنافسة الشديدة، والحصول على فرص جديدة في سوق العمل، فضلاً عن خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقاً (سعد وعد الله وسعيد عبد الله، ٢٠١٢: ٤٥). ومن ثم قد تكون هذه الاستراتيجية أساسا في التطوير الجامعي في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات بمختلف أنماطها وذلك من خلال ابتكار القيمة في المليمة التعليمية ككل بما يحقق محيطات زرقاء جديدة.

ويتم ابتكار القيمة في هذه الاستراتيجية عن طريق إنشاء تطبيقات جديدة أي من خلال الابتكار منتج أو خدمة جديدة ولا يشترط أن يتم ذلك عبر التكنولوجيا فقط، ولكن يجب أن يكون الابتكار القيمة هذه هي القاعدة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وهذا يعني أن الابتكار الذي من شأنه خلق طلب جديد، يجب عليه تحقيق قيمة ليس فقط للمؤسسة ولكن أيضا بالنسبة للعملاء (نوري، بورزاق، بورزاق، ٢٠١٧م: ١٩) وما احوج الجامعات في عالمنا اليوم الي تطوير نظامها التعليمي وابتكار أنماط تعليمية جديدة وتطوير ادارتها بما يحقق اقصى استفادة ممكنة لكل اطراف المنظومة التعليمية ولتحقيق الابتكار في القيمة لا بد من استخدام **مصفوفة BOS الرباعية** حيث تحفز هذه المصفوفة المؤسسات على تحديد استراتيجيتها في العمل على الخيارات الأربعة (الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار).

ويمكن توضيح الخيارات الاستراتيجية للمصفوفة: (علاء فرحان، ٢٠١٢: ١٢٤)

١- **الاستبعاد (Eliminated):** تسعى المؤسسات إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي

تراها غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة، لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد لبعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة من أجل زيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل من الموارد والأعمال.

٢- **التقليص (Reduced):** ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها

المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة كأن تقلل من جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها.

٣- **الزيادة (Raised):** ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة

وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء ، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو

حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب عملاء جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

٤- الابتكار (Innovation): يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة، ويعني قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد بإضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (نجم، ٢٠٠٣: ٢١).

ويعني ذلك تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو فكرة ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، لذلك فإن المنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور أو قد تكون قادرة على تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل ذات كفاءة.

لكن لا ريب فإن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي اتباعها عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتتمثل هذه المبادئ في كما تشير دراسات (محمد أحمد، ٢٠١٠: ٧-١٢) (Mi, J., ٢٠١٥) (Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H., ٢٠١٢):

١- الاتجاه الاستراتيجي الصحيح ويعني ذلك السعي لتنفيذ استراتيجيات تم تحديدها بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

٢- إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق ويتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من المنظمات ومحاولة إعادة تقييم منشآت المؤسسة وتصميم نموذج لها ومحاولة تحديد محفزات المنافسة في المؤسسة (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو المعايير) لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.

٣- التركيز على الصورة الكلية؛ للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام، ويعني ذلك السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كي لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. ولا ننسى الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق وتم تكوينها عن المؤسسة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين العملاء عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل وما يتوقعه.

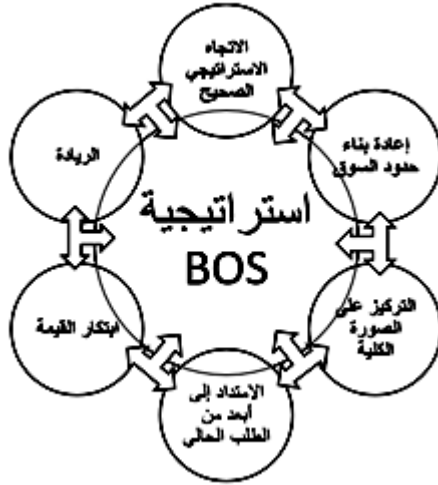
٤- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي أي التفكير في المنتجات أو الخدمات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، ففي الوقت الذي تركز فيه المؤسسات عادة على العملاء الحاليين يجب على الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط والتركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء.

٥- ابتكار القيمة ويعني تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق نجاحاً داخلياً بين جوانب المؤسسة بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية

للمؤسسة لنفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

٦- الريادة وتعني تأسيس النظرية مع التطبيق ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر المؤسسة إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى الميناء المنشود من النجاح.

وهذه المبادئ الأساسية ضرورية لتحقيق BOS لكنها متداخلة ومترابطة كما يوضح الشكل التالي



شكل (١) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

ويشير الشكل السابق إلى المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها استراتيجية BOS والتي يمكن اعتبار تحقيقها متطلبات أساسية لتحقيق هذه الاستراتيجية، أو بمعنى آخر إذ أردنا تطبيق استراتيجية BOS في الجامعات مثلا لا بد من تحقيق المتطلبات الآتية :

- الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للجامعة والذي يقوم علي رؤية نقدية واسعة تقوم علي إبداع محيطات زرقاء.
- إعادة بناء حدود السوق لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.
- التركيز على الصورة الكلية بما يحقق الأداء المتوقع ويركز على الدور المحوري للجامعات في بناء المجتمع.

- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي بمعنى تقديم خدمات تعليمية جديدة وإبداع في الإدارة بما يحقق الاستراتيجية ويفتح محيطات زرقاء جديدة.
- ابتكار القيمة وهي أحد النواتج التي يمكن أن تظهر نتيجة تحقق المتطلبات السابقة إلا أن الدورة يتم إعادتها مرة أخرى لابتكار قيمة جدية مرة أخرى وهكذا.
- الريادة وهو حلم الجامعات ومقصدها إلا أن الجامعات المنافسة قد تقصد ذات المحيطات الزرقاء ومن ثم تتحول الي محيطات حمراء ثانية وبالتالي يتم إعادة الدورة كاملة كما في متطلب ابتكار القيمة.
- وهذه المتطلبات السابقة هي ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية نظرا لمناسبتها لطبيعة الدراسة , وهناك العديد من المتطلبات التي تناولتها كل دراسة وهناك العديد من العوامل ذات الأهمية الكبيرة في تنفيذ الاستراتيجية ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (سمرين، ٢٠١٦، ٢٣٨:٢٤٤)
- التأكد أن جميع العاملين في المؤسسة يعرفون القرارات والإجراءات التي تسند إليهم.
- تشجيع المديرين في المستوى الأعلى على تفويض القرارات التشغيلية.
- عدم انتقاد القرارات والإجراءات إلا بعد أن تصبح نتائجها معروفة.
- التأكد من تدفق المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية بسرعة داخل المؤسسة، حتى يتمكن المستوى الأعلى من تحديد الأنماط واعتماد أفضل الممارسات في جميع أقسام المؤسسة.
- سرعة تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية للمؤسسة.
- يمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير إلى أن المنظمات الساعية إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة الشديدة والتي أطلق عليها (المحيط الأحمر) وصولا إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلاقة، ومن ثم إيجاد (المحيط الأزرق) عبر هذه الاستراتيجية المتمثلة في مساراتها التالية (Duzon & Inc, ٢٠٠٦ , ١٠):
- النظر إلى الصناعات والخدمات الشبيهة: ينبغي على المنظمة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعا أو خدمات بديلة أو مشابهة، تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها أو خدماتها (رؤوف، ٢٠١٠، ٣٢٣). كما تعد المنتجات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لعملاء ها "بدائل متماثلة"، حيث إن المنظمة لا تتنافس فقط مع المنظمات الأخرى في مجال صناعاتها بل تتنافس أيضا مع منظمات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات بديلة بالمنتجات ذات الشكل المختلف، لكنها تخدم الوظيفة نفسها أو المنفعة الأساسية هي عادة بديلة لبعضها البعض إذ تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف وأشكال مختلفة لكن لها الهدف نفسه أو الغاية نفسها (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ٧٦). ويشير (الطائي) إلى أن المنتجات التي تتفق في طريقة عملها وكذلك الفوائد التي تقدمها لعملائها تعد (بدائل متماثلة) حتى وإن اختلفت في شكلها الخارجي، من ناحية أخرى تعد المنتجات

- التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي لكنها متفقة في الفوائد التي تقدمها لعملائها تعد (بدائل متقابلة) وعلى المنظمات أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.
- النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة: يشير كلا من (كيم، وموربورن، ٢٠٠٥، ٥) إلى أن مصطلح المجموعات الاستراتيجية يوجه نحو مجموعة منظمات تعمل في مجال محدد وتتبع استراتيجية متشابهة، ففي أغلب الصناعات تتلخص الاختلافات الاستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعة المنافسين الرئيسيين فيها كما يمكن تصنيف المجموعات الاستراتيجية تبعا لمحورين السعر والجودة، فكل قفزة في السعر تؤدي إلى قفزة في الجودة، ويمكن للمنظمات من خلال النظر إلى الصناعات المشابهة أن توجد المحيطات الزرقاء، وأيضا من خلال المجموعات الاستراتيجية (كيم، وموربورن، ٢٠٠٦، ٩٠)، وفي الاتجاه نفسه استطاعت الكثير من المنظمات أن تجد لنفسها محيطات زرقاء من خلال النظر إلى مجموعات استراتيجية مختلفة في مجال عملها، ومن خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين واستبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه. ويؤكد (Lindmark et al., ٢٠٠٩، ٩) أن أغلب المنظمات تركز على التنافس داخل المجموعات الاستراتيجية التي تنتمي إليها، لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من تلك المجموعات الاستراتيجية بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار والانتقال بين المجموعات المتنافسة المختلفة. ويشير (Noreen & Wang, ٢٠١٠، ١٧) إلى أهمية إيجاد المحيط الأزرق من خلال فهم العوامل التي تحدد كيفية اتخاذ قرار الشراء حول التعامل مع مجموعة استراتيجية أخرى ويبين (Themaat, ٢٠١١، ٦٢) إن هذا المصطلح (المجموعات الاستراتيجية) يشير إلى مجموعة منظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية متشابهة، كما ويمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية على نحو هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين هما: السعر والكلفة.
 - إعادة تحديد مجموعة العملاء المستهدفين: تتفق الشركات المتنافسة على معنى محدد للعميل الذي تستهدفه لكن الحقيقة أن هناك سلسلة من العملاء الذين تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء، فالعملاء الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها، وهناك فئة يطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، وهذه الفئات الثلاث تختلف لديهم معنى قيمة السلعة (رؤوف، ٢٠١٠، ٣٢٣).
 - متابعة السلع والخدمات الكاملة: المنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط بعضها مع البعض الآخر، وإن المنظمات تقدم تشكيلة من المنتجات التكميلية التي توافر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة، فالسلع والخدمات التكميلية أصبحت معيارا لقياس فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث تحتوى القيمة المعروفة عادة في المنتجات الكاملة والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الإجمالي الذي يبحث عنه العملاء عند اختيارهم لمنتج ما والطريقة المبسطة للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل وبعد استخدام

المنتجات (طالب، والبناء، ٢٠١٠، ٧٩)، و يجب على المنظمة ابتكار محيطات زرقاء من خلال إثارة بعض التساؤلات الآتية (كيم، وموربورن، ٢٠٠٥، ٦): في أي سياق يقوم العملاء باستخدام خدمات المنظمة، ماذا يحدث قبل استخدامهم الخدمة وأثناءه وبعده، محاولة التعرف على العقبات وتشخيصها، هل بالإمكان تدليل تلك العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات المكملة.

• منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي : تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور خدماتها، إنما على واحد أو اثنين من أسس إغراء العميل ودفعه على الشراء. تتنافس بعض المنظمات بشكل أساسي من خلال السعر، وتعتمد بشكل كبير على حساب المنفعة المقدمة للعميل ، وهنا يكون الإغراء منطقيًا، لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والإغراء العاطفي (Kim, Mauborgn, ٢٠٠٥, ٧٠). ويشير (Lindmark et al., ٢٠٠٩, ١٩) بأنه ينبغي على المنظمة الحفاظ على عملاءها ومحاولة كسب عملاء جدد لغرض تحقيق كفاءة أداء عالية.

• منظور الزمن :يشير (Kim, Mauborgn, ٢٠٠٥, ٧٦) إلى أن هناك ثلاث مقاربات حرجة عند تقدير النزاعات عبر الزمن لوضع الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق إذ يجب أن تكون هذه النزاعات حاسمة بالنسبة لعمل المنظمة، وأن يكون لها مسار واضح، مثل توقف تقنية ما أو ظهور نمط حياة جديد أو تغيير في التشريعات أو المحيط. ويشير (كيم، وموربورن، ٢٠٠٦، ١١٠) إن كل الصناعات تخضع لاتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن والتفكير بالظهور والانتشار السريعين للإنترنت أو العالمية لحماية البيئة وعند النظر إلى مثل هذه التحولات من المنظور الصحيح يمكنك أن تعرف كيف توجد فرصا للمحيط الأزرق. ويشير (Blegvad, ٢٠١٠, ١١) إلى أنه عندما يحدث التغيير السريع في البيئة التنافسية فإن قدرة الإدارة على التفاعل مع التغيير صعبة جدا، وهذا يولد الخطورة الناتجة من التغيير المتسارع، لذلك فإن المدراء يجب أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف البيئي من السابق.

وتعتبر نقطة البدء لوضع استراتيجية التسويق للجامعات هي تحديد مفهوم التسويق، حيث إن مكونات التعريف تجعل من الممكن ترتيب هيكل الاستراتيجية ومحتواها، فاستراتيجية التسويق للجامعة تعبر عن نوع من برنامج نشاطها في سوق التعليم والمحتويات الواردة فيه والتي تشكل اتجاها للإجراءات الاستراتيجية والتشغيلية في السوق وداخل الجامعة، فضلا عن العمل على المدى الطويل والخطط القصيرة الأجل لهذه الأنشطة (Białoń, ٢٠١٥, ١٣٣). ويمكن تحديد أهداف استراتيجية التسويق للجامعات من خلال جذب عدد مثالي من الطلاب؛ التحسين المستمر للمناهج الدراسية؛ الحصول على التمويل المناسب للبحث العلمي؛ تطوير المرافق التعليمية والبحثية المادية؛ التعاون مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية؛ جذب الموظفين ذوي الخبرة (Białoń, ٢٠١٥: ١٤٠).

وتأسيسا على ما سبق فإنه لبناء استراتيجية BOS بالجامعات لابد من تحديد المسارات التالية

١- النظر إلى الجامعات الأخرى والخدمات التعليمية المماثلة سواء كانت بدائل متماثلة او متقاربة لتحقيق الميزة التنافسية لها

٢- النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الجامعة بمعنى التركيز علي المجال الرئيسي سواء كانت المجموعة الاستراتيجية للجامعات تقدم تعليماً افتراضياً أو إلكترونياً أو تعليم مزيج أو حتي تعليم كلاسيكي ويرتبط بهذا أيضاً نوع التعليم سواء اكان تقنيا ام نظريا وذلك سعياً لتحقيق الريادة الجامعية من خلال ابتكار محيط ازرق ومجموعة استراتيجية جامعية اخرى (مثل نمط تعليم الطلاب الوافدين في هذه الدراسة والاكثر تخصصاً حينما يتم اختيار مجموعة استراتيجية خاصة بغير الناطقين بالعربية) مما يجعل الجامعة تنطلق إلي محيطات زرقاء أوسع .

٣- متابعة الخدمات التعليمية والخدمات المكملة ويتم هذا من حيث النظر الي منظوميه العملية التعليمية وعدم الاقتصار علي التحسين داخل جدران الجامعة بل التكامل مع المحيط الخارجي وتقديم خدمات شاملة ومبتكرة للطلاب وجميع العاملين والاكثر من ذلك هو إثراء المعرفة التي تنتجها الجامعة وتوظيفها في حياة الطلاب.

٤- منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي للجامعة بمعنى القدرة على جذب الطلاب اليها وربط الطلاب وجدانيا وروحياً بها والطلاب الخريجين أيضاً.

٥- منظور الزمن بمعنى الارتباط الوثيق بين الطلاب وجامعتهم مهما طال الزمن ويتم هذا من خلال برامج للتواصل الفعال مع الطلاب وأسراهم وتحويل الطلاب الي سفراء للجامعة في بلدانهم حين يرجعون.

ومما يجدر الإشارة إليه أن كيم وموبورن أضافا في عام ٢٠١٥ مبدئين آخرين هما الموائمة بين مطالب القيمة والمكسب والأشخاص وتجديد المحيطات الزرقاء (عمار وميمون ، ٢٠١٧ ، ٦٧) والتزمت الدراسة الحالية بالمبادئ الست السابقة نظراً لكثرة الادب النظري فيهما مقارنة بالثمان مبادئ والتي تم نشرها بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة كما أن المبادئ المضافة متضمنة في المبادئ الست والتي تعتبر الأساس في العمل الجامعي .

ثانياً : الدراسات السابقة

حقيقة الأمر أن مجال استراتيجية BOS مجال جديد والدراسات فيه قليلة الي حد ما وتكاد تكون نادرة في المجال الجامعي ومن هنا فقد حاولت الدراسة الحالية الوقوف علي الدراسات والأدب النظري الذي يكون أساسياً وكافياً لبناء الخطة التسويقية , لكن لا ريب أن تناول الفلسفي لاستراتيجية BOS مجال شيق للغاية لكنه قد يكون مناسباً لدراسات اخرى متعمقة في استراتيجية BOS ومن هنا كان لا بد من الالتزام بالبعد التخطيطي للدراسة الحالية كما سيتم تناوله فيما يلي .

■ أشارت دراسة ايمان محمد (٢٠٠٩): وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية. - وجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى اساس الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، قدمت بعض المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات. وهدفت الى تحديد العلاقة (الارتباط والتأثير) بين فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي، خاصة وأن أغلب الصناعات اليوم ينطوي تحت استراتيجية المحيط الاحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم وهي عموماً صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال

ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

■ **أشارت دراسة (اميرة محمد، ٢٠١٧):** إلى العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد على مصفوفه (الزيادة والاستبعاد والابتكاري والتقليص) لتنمية الإبداع في المنظمة. وقد تم ذلك من خلال اختبار فرضيه اساسيه باستخدام مجموعه من الاساليب الاحصائية. وتم التطبيق على قطاع الفنادق في السوق المصري؛ حيث عانى هذا القطاع في السنوات الماضية العديد من الازمات السياسية والاقتصادية التي تعرضت لها البلاد، كما أن عدداً من الفنادق لجأت إلى الاعتماد على عدد من الاستراتيجيات للخروج من هذه الأزمات، هذه الاستراتيجيات هي جزء من استراتيجية المحيط الأزرق دون معرفة بالتطبيق العلمي لها، وأن استراتيجية المحيط الأزرق والتطبيق العلمي السليم لها لديه تأثير على التميز التنافسي.

■ **دراسة (منصور ورجب ٢٠١٦)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول) وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معياري إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)؛ لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لكل من (التقليص - الزيادة - الابتكار) على متغيرات بعد الميزة التنافسية المتعلقة بالتكلفة. وأوصى البحث بضرورة قيام شركات المحمول بالعمل على تخطي العقبات التنظيمية الرئيسية التي تحد من إمكانية تفوقها، مما يدفع تلك الشركات إلى وضع سياق مثالي لأهدافها وطموحاتها، يسمح لها بالامتداد إلى أبعد من الحدود الحالية والمستقبلية المرسومة والمتوقعة.

■ **دراسة البياتي وسعيد (٢٠١٦)** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق في الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اشد البحث على دراسة استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير سنقل، واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق كمتغير وسيط، فضلاً عن خمسة إبعاد مثلت الميزة التنافسية كمتغير معتمد، تكونت عينة البحث من (٣٣) مدير في مصرف الرافدين، توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في وجود تلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق بينما لم يكن هناك أي تلاؤم مع الاستراتيجيات الأخرى الدخول والخروج من السوق، وكما اظهر البحث إن التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق يؤدي إلى تحقيق المصرف المبحوث لميزة تنافسية.

■ **دراسة (عمار وميمون ٢٠١٧)** بعنوان المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية واستهدف الدراسة التعرف على أحد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من حيث المفهوم، والمبادئ، والعمليات، وتقديم بعض التوصيات التي قد تعين على الاستفادة من تطبيقها

لتحقيق الميزة التنافسية لهذه واوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب لتنفيذ عمليات استراتيجية المحيط الأزرق، مع تجنب البيروقراطية والعمل على نشر قيم المبادرة والإبداع والابتكار والتميز داخل مؤسسات التعليم الجامعي وتحديد الفئات والجهات المستفيدة من مؤسسات التعليم الجامعي، وتعريفهم بالأنشطة والخدمات التي تقدمها ووضع آليات للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين والعمل على تلبية هذه الحاجات وإشباع هذه الرغبات.

■ أشارت دراسة (Robert, ٢٠١٢): الى قدرة استراتيجية المحيط الأزرق على تزويد الطلاب بإمكانية الوصول إلى صناعة بمليارات الدولارات وفتح فرص عمل إضافية أثناء استعدادهم للعمل في مجال الأعمال من خلال دمج المسار المهني العادي بالتعلم الإلكتروني. وهدفت الى وضع خطة تسويقية تساعد المؤسسات الأكاديمية على امتلاك برامج متماسكة لإعداد الطلاب لمهن التعلم الإلكتروني بما يساعد على الاستفادة من التعلم الإلكتروني نظرا لكونه صناعة سريعة النمو وتمتلك فرص وظيفية ناشئة تتطلب خبرة في مجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والتصميم التعليمي، كما أن برامج نظم المعلومات (IS) لديها فرصة فريدة من نوعها، وذلك من خلال الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق مع تعديل المناهج بما يواكب المناخ الجديد، وتعتمد هذه الورقة على المنهج الدراسي النموذجي MSIS ٢٠٠٦ لوصف منهج دمج التعلم الإلكتروني كمسار وظيفي في برامج الدراسات العليا (IS)، وتم تطبيق هذا المنهج على التعليم الإلكتروني بجامعة كبيرة عامة في غرب الولايات المتحدة.

■ أشارت دراسة (kabukin, ٢٠١٤): إلى واقعية استراتيجية المحيط الأزرق من الناحية العملية، ولكن يتم موازنتها مع احتياجات ورغبات المستفيدين، وقد يتم دمجها مع استراتيجيات أخرى داخل المنظمة. وتناولت دراسة استراتيجية المحيط الأزرق من حيث الدراسة النظرية ومدى واقعيته عند التطبيق العملي.

■ توصلت دراسة (orem, ٢٠١٦): الى ان الافكار الرئيسية للاستراتيجية تتمثل في التفكير لإيجاد الفرص من اجل إنشاء أسواق جديدة للخدمات بدلاً من التركيز فقط على تحسين وضع الفرد في السوق الحالية، كما تمكنت من وضع استراتيجية تسويقية تمكن من إطلاق التعليم الخاص وإمكانية إنشاء تعليم خاص يقع في متناول اليد المالية لجزء أكبر من السكان والتي تتمثل في عدة نقاط منها تقليل المصروفات حيث يمكن ان يعزز ذلك من الاقبال على التعليم الخاص وايجاد فرص للعديد من المتعلمين ليختبروا تعليماً عالي الجودة. وهدفت الى تعرف الافكار الرئيسية التي تدور حولها استراتيجية المحيط الأزرق، وركزت عملها على أحد مشكلات التعليم الخاص والتي تتمثل في صعوبة الاستدامة المالية طويلة المدى وبحثت عن نموذج مالي يمكن من خلاله انشاء تعليم خاص يمكن شريحة عريضة من المتعلمين من الالتحاق به،

■ أشارت دراسة (Ricardo, ٢٠١٦): الى حاجة نظم التعليم التي لا تزال تحاكي في الوقت الحالي نظم تعود إلى القرن التاسع عشر مثل نظام بروسيا إلى خلق المحيط الأزرق، نظرا

لقدرة هذه الاستراتيجية على احداث الابتكارات المدمرة التي يمكن أن تساعد نماذج التعليم الجديدة على الاستمرار ومواكبة التغيرات الحادثة، والتي يمكن أن تلبي بشكل كلي حاجات التعليم المعاصر وترفض هياكل التعليم العالي التقليدية السابقة. وهدفت الى وضع استراتيجية تسويقية للتعليم العالي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بحيث يمكنه من خلالها الاستدامة في عالم متغير يفرض تحولاً على اتجاهات التعليم والتعليم بسبب ظهور التقنيات الجديدة والأطر الأكاديمية الجديدة وحاجته إلى التكيف مع التطورات المتزايدة للمجتمع.

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح ندرة الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق في مجال التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً وقد يرجع ذلك إلى حداثة الفكرة على مجال التسويق بشكل عام، وقد يشير ذلك إلى أهمية الدراسة الحالية كونها تعتبر من الدراسات الحديثة في مجال التسويق في التعليم العالي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المستعرضة في إعداد أداة الدراسة الميدانية وتحديد مشكلة الدراسة إضافة إلى تشكيل الإطار النظري وتكوينه، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تناول استراتيجية المحيط الأزرق كأحد أهم الاستراتيجيات التسويقية والتي تناسب طبيعة مؤسسات التعليم العالي كما تتفق في منهج الدراسة وادائها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهدافها وبيئتها وعينتها.

الجزء الثاني : واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية .

تم إنشاء كلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر بقرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٥٧٤) لسنة ٢٠٠٩م، كما اعتمدت اللائحة الداخلية للكلية بالمجلس الأعلى للأزهر بجلسته رقم (١٧٠) بتاريخ ٢٣/٦/٢٠٠٩م وصدر بها قرار فضيلة الإمام الأكبر رقم (١٠٢٢) لسنة ٢٠٠٩م (الأزهر الشريف، ٢٠٠٩)، وينقسم نظام الدراسة بالكلية الى قسمين هما نظام الوافدين. نظام التعليم عن بعد ويمكن تناولهما كما يلي:

أولاً: نظام الوافدين:-

بصدور قرار فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر (١٨٨) لسنة ٢٠١٠م تمنح درجة العالية (الليسانس) في العلوم الإسلامية، شعبة عامة، وتكون مواد الدراسة في العلوم الإسلامية والعربية، وسنوات الدراسة ٤ سنوات هي السنة التمهيديّة، الفرقة الثانية والفرقة الثالثة والفرقة الرابعة، واستمرت الكلية علي ذلك حتى تمت الموافقة على الخطة الدراسية المطورة لمناهج كلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر بدءاً من الفرقة الأولى للعام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، من خلال قرار فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر (١١٩٠) لسنة ٢٠١٦، وبموجب هذا القرار تم:

١- تشكيل مجلس أمناء أو مجلس استشاري للكلية يضم أعضاء من داخل الجامعة وسفراء دول المبتعثين وشخصيات عامة يختارهم فضيلة الإمام الأكبر ولا يتجاوز عدد أعضاء المجلس (أحد عشر) عضواً ويتولى أ.د/ عميد الكلية مهام مقرر المجلس.

٢- يتم تطوير مناهج الدراسات العليا لمنح درجات غير نمطية في مجالات جديدة تنثري برامج الدراسات العليا المتميزة بالجامعة ولا تكون بديلا أو تكرارا لها ويراعى أن يكون ذلك واضحا في مسميات هذه الدرجات.

٣- تقسم الكلية في تخصصاتها الى تخصصين أصول الدين , الشريعة الإسلامية, وتقسم الفرقة إلى مجموعات في حدود (٢٠) الى (٢٨) طالب عند الضرورة, ويرجع الطالب في دراسته وأبحاثه للمصادر الأصلية التراثية والمصادر المعاصرة (ورقيا والكترونيا) في قضايا محددة في مختلف العلوم ويمنع توزيع مذكرات, برنامج فصلي للأنشطة الأكاديمية المساعدة.

٤- بالنسبة لتوزيع الدرجات تكون ١٠% للحضور, ٢٠% للمشاركة والمناقشات الشفوية والحلقات خلال الفصل الدراسي, ٣٠% للاختبارات الدورية أو الأوراق البحثية, ٤٠% لامتحانات نهاية الفصل ويشترط حصول الطالب على ٥٠% من درجات امتحان نهاية الفصل, كما يقدم الطالب بحثا للتحريج في تخصصه الفرعي لا يزيد عن ٧٠٠٠ كلمة.

٥- يدرس الطالب في هذه الكلية بجانب العلوم الإسلامية والعربية مقررات أخرى في العلوم الاجتماعية والاقتصاد الإسلامي ومهارات الحاسب لتوسيع فرص العمل أمام الخريج ويتحمل الطالب على غير منحة من الأزهر دفع رسوم للدراسة قدرها ١٠٠٠ دولار أمريكي سنوياً.

ويشترط لقبول الطلاب الحصول على الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها أو الحصول على شهادة معادلة للثانوية العامة المصرية. بالإضافة إلى النجاح في اختبار اللغة العربية.

كما تطرح جامعة الأزهر بالتعاون مع الرابطة العالمية لخريجي الأزهر برنامج التعليم عن بعد لكلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر لمنح شهادة الليسانس "العالية" للعلوم الإسلامية عن طريق التعليم عن بعد باللغة العربية حيث يتم تقديم المادة العلمية إلى الدارسين عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، وتستهدف من ذلك إتاحة وتيسير التعليم الأزهرى في تخصص العلوم الإسلامية للمسلمين في كل مكان وعلى الأخص من لا تسمح لهم ظروفهم بالحضور إلى مصر والانتظام في الدراسة النمطية متخطين عوائق الزمان والمكان، وذلك لنشر القيم الإسلامية الوسطية والعلوم الشرعية وفق منهج الأزهر المعروف باعتداله.

مميزات البرنامج

- يتميز برنامج التعليم عن بعد لكلية العلوم الإسلامية عن غيره من البرامج بما يلي:
- التاريخ العريق لجامعة الأزهر والمصداقية العالمية التي تتميز بها في العلوم الإسلامية التي اشتهرت بها بوصفها أقدم جامعات العالم.
- الشهادة التي تمنحها (شهادة الليسانس العالية الشعبة العامة في العلوم الإسلامية) من جامعة الأزهر.
- المقررات الدراسية تم إعدادها من قبل نخبة أكاديمية متميزة من علماء وأساتذة جامعة الأزهر.
- المحتوى الدراسي معد وفق أحدث الأساليب التعليمية والتقنيات البرمجية.

- تنوع المحتوى المقدم فهو نصي وصوتي ومرئي وتفاعلي مقسم بطريقة متميزة من قبل متخصصي التصميم التعليمي للتعليم عن بعد.
- إتاحة تواصل الطلاب مع الأساتذة من خلال الفصول الافتراضية والمناقشات الالكترونية.
- توفير دعم فني على مدار (٢٤ ساعة).
- توفير هيئة تدريس متميزة لمساعدة الطالب فيما قد يعترضه من صعوبات.

• شروط القبول

- ١- أن يكون الطالب حاصلًا على الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها أو الثانوية العامة المصرية، أو ما يعادلها.
- ٢- أن يكون مسلماً حسن السمعة
- ٣- أن يجتاز امتحان اللغة العربية.

• نظام الدراسة

تعتمد الكلية على نظام الساعات المعتمدة، حيث تقسم السنة الأكاديمية إلى ثلاثة فصول دراسية على النحو التالي:

- الفصل الأول: يبدأ من السبت الثاني من شهر نوفمبر ولمدة ١٥ أسبوعاً.
- الفصل الثاني: يبدأ من السبت الثاني من شهر مارس ولمدة ١٥ أسبوعاً.
- الفصل الصيفي يبدأ من السبت الثاني من شهر يوليو ويستمر لمدة ٦ أسابيع.

• الرسوم الدراسية

تتكون الكلية من ٨ مستويات دراسية، رسوم التسجيل بالكلية ٥٠ دولار أمريكي، رسوم القيد للمستوى الواحد ٧٥ دولار أمريكي، رسوم تسجيل المقرر الواحد ٨٠ دولار أمريكي، الحد الأدنى للتسجيل هو خمسة مقررات في أي مستوى

• آلية التقديم عبر الإنترنت (إجراءات التسجيل والقبول)

- المرحلة الأولى: التسجيل الالكتروني حيث يقوم الطالب بتعبئة استمارة طلب الالتحاق الالكتروني ومن ثم تظهر له صفحة جديدة ليتأكد من صحة بياناته.
- المرحلة الثانية: التحقق من ملكية الطالب للبريد الالكتروني عند قيامه بالتقديم سيتم إشعاره فوراً برسالة الكترونية فورية مرفقة باسم المستخدم وكلمة المرور الخاصين به.
- المرحلة الثالثة: رفع الوثائق على الموقع حيث يقوم الطالب برفع وثائقه الدراسية من خلال بوابة المتقدمين للدراسة.
- المرحلة الرابعة: مراجعة الطلب المقدم خلال أربعين يوماً، ترسل بعدها عبر البريد الالكتروني قائمة مفصلة بالمتطلبات الضرورية اللازمة لإكمال التسجيل.
- المرحلة الخامسة: متابعة نتيجة قبول الطلب: يمكن خلال فترة اعتماد الطلب متابعة نتيجة الطلب عبر الإنترنت من خلال بوابة المتقدمين.
- المرحلة السادسة: ارسال المستندات المطلوبة عن طريق البريد السريع الممتاز.

■ **المرحلة السابعة:** تسجيل المقررات: تمهيدا للانضمام في الدراسة، يتوجب على الطالب تسجيل مواد الدراسة حيث سيقوم النظام بطلب تسجيل الطالب لمواده الدراسية التي سيدرسها في الفصل الأول من بداية مشواره بالجامعة.

ومما هو جدير بالذكر أن كلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر وبالتعاون مع الرابطة العالمية لخريجي الأزهر الشريف من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها تطلب مراكز تسويق وخدمات تعليمية لبرنامج التعليم عن بعد على الموقع الإلكتروني فكان هذا سببا من أسباب هذه الدراسة إضافة إلى أن الجنسيات التي تدرس بالكلية بنظام الوافدين معظمها مألوية وبعضها اندونيسية والمفترض أن يدرس بها جميع الجنسيات غير الناطقة بالعربية، إضافة إلى أن الكفاءة النسبية لهذه الكلية جيدة حيث وصلت نسبة النجاح بالفرقة الرابعة إلى ٩٧% وهي نسبة جيدة مقارنة بباقي الكليات التي يدرس بها الطلاب الوافدين داخل الجامعة.

وبالنظر إلى واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين فإنه يمكن تحليل واقع الكلية من خلال معايير الهيئة القومية المصرية للاعتماد وضمان الجودة ويتم تصنيف هذه المعايير إلى قسمين رئيسيين هما (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ٣٥)

● معايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - القيادة والحوكمة- المصادقية والأخلاق- الجهاز الإداري-الموارد المالية والمادية- المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع-التقويم المؤسسي)

● معايير الفاعلية التعليمية (الطلاب - المعايير الأكاديمية - البرامج التعليمية- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم والمكتبة- أعضاء هيئة التدريس-البحث العلمي والأنشطة العلمية - الدراسات العليا- التقييم المستمر للفاعلية التعليمية)

وقد اختار الباحثان هذه المعايير نظرا لشمولها فهي تحتوي (١٦) معيارا فرعيا كما أنها مناسبة لموضوع الدراسة والمتعلق بتسويق الخدمات التعليمية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية بجامعة الأزهر، مما تجدر الإشارة إلى أن الهيئة قد أصدرت دليلا آخر في عام (٢٠١٥) إلا أنه أقل في المعايير بالإضافة إلى أن المؤشرات الفرعية أكثر شمولا ومناسبة للدراسة الحالية.

كما اختار الباحثان مبادئ استراتيجية BOS في تحليل واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية وتشمل (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للجامعة -إعادة بناء حدود السوق -التركيز على الصورة الكلية -الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي -ابتكار القيمة -الريادة) وهو ما تم الإشارة إليه في الدراسة الحالية في الجزء المتعلق بالادب النظري لاستراتيجية BOS . وفي ضوء ما سبق يمكن ومن خلال ملاحظة الباحثين للكلية – ملاحظة مباشرة غير مقننة – يلاحظ ما يلي

تتمتع كلية تعليم الوافدين بجامعة الأزهر بالعديد من عناصر القوة ومن أهمها:
- دعم قيادات التعليم الأزهر لدور كلية تعليم الوافدين ووجود رغبة صادقة في تقديم كامل الدعم لكلية تعليم الوافدين لتحقيق دورها العالمي.

- توافر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المميزين والمتخصصين في تعليم الوافدين إضافة إلى وجود إداريين متميزين يقومون بالأعمال الإدارية وفق المتطلبات التقنية الحديثة.
- توافر بنية تحتية جيدة من مبنى وقاعات دراسة وتجهيزات تساعد الكلية على أداء مهامها وأعمالها ببسر وسهولة.

وهناك أيضا العديد من نقاط الضعف ومنها:

- قلة اهتمام الكلية بالتخطيط الاستراتيجي لمنظومة تعليم الوافدين.
- القصور العام لبعض محاور القدرة المؤسسية بالكلية.
- قصور الجهود المبذولة في التواصل مع المجتمع الخارجي والإعلام للتسويق لخدمات الكلية محليا وعالميا.
- ضعف اهتمام الكلية بالجهود التسويقية بشكل عام.
- عدم اشتراك الكلية في المنديات العالمية التي يمكن أن تقوم من خلالها بالتسويق لخدماتها وأعمالها.
- القصور في الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وضعف استقلالية الكلية بشكل عام.
- ضعف توافر التجهيزات التقنية لتناسب ظروف التعلم عن بعد واستراتيجيات التوسع فيه.

وهناك أيضا العديد من الفرص التي يمكن اقتناصها ومنها:

- العلاقات الثقافية التي تعقدها جامعة الأزهر مع العديد من الهيئات الرسمية بدول العالم مما يعطي كلية تعليم الوافدين الشهرة الكبيرة.
- أعداد الخريجين الذين درسوا بالأزهر الشريف ويتعلمون بين جدرانها وخرجوا على بلدانهم ليقوموا بدور السفراء للأزهر الشريف وجامعته.
- السمعة الطيبة التي يتمتع بها الأزهر الشريف وجامعته والثقة الكبيرة التي يعقدها المسلمون حول العالم على الأزهر وجامعته.
- رغبة الطلاب من مختلف البلاد الإسلامية في الدراسة بالتعليم الجامعي الأزهرى.
- التغيرات العنيفة والجزرية التي تهز العالم الإسلامي على المستوى الفكري حيث انتشر المتطرفين والمتعصبين مما جعل الأزهر الشريف الملازم والحصن للمسلمين الراغبين في تعلم مبادئ الدين الحنيف.

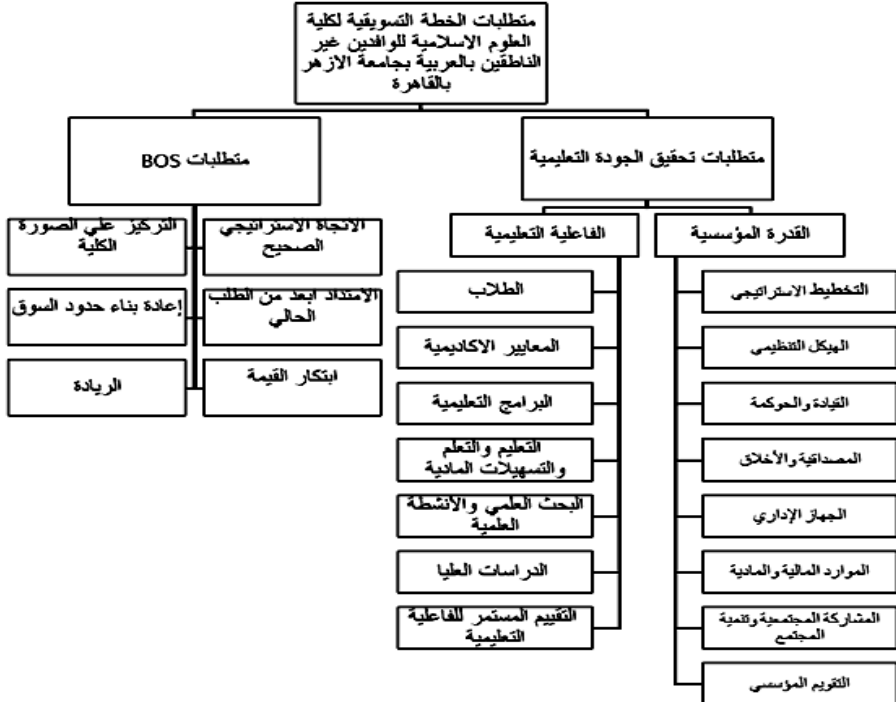
كما أن هناك العديد من التهديدات التي يمكن أن تؤثر على قدرة كلية تعليم الوافدين على التسويق لخدماتها ومن أهمها ما يلي:

- ضعف القدرات المالية لجامعة الأزهر في ظل التزايد التطورات الكبيرة في التعليم الجامعي والحاجة إلى تعزيز قدرات الكلية والارتقاء بها إلى أفضل مستوى ممكن.
- المنافسة الخفية لبعض الجامعات الإسلامية ببعض الدول العربية والإسلامية والتي تملك قدرات كبيرة تجعلها تتفوق على العملية التعليمية وتغدق على الطلاب الوافدين أيضا.
- استقطاب الجامعات المصرية والعربية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين من جامعة الأزهر مع ضعف المستوى المادي للبعض مما يجعلهم أكثر عرضة لظاهرة هجرة العقول.

- التطورات التقنية الكبيرة والدخول فيما يعرف بعصر الثورة الصناعية الرابعة حيث الاعتماد المبالغ فيه على التقنية والذكاء الاصطناعي مما يفرض على مؤسسات التعليم عامة وكلية تعليم الوافدين خاصة التجاوب مع التغيرات الكبرى هذه والتوافق معها مما يعني بذل الكثير من الجهد والمال.

الجزء الثالث: متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر بالقاهرة

أشارت الدراسة الحالية في الجزء الأول المتعلق بالكشف عن متطلبات استراتيجية BOS إلى متطلبات ست هي (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح - التركيز علي الصورة الكلية - الامتداد أبعد من الطلب الحالي - إعادة بناء حدود السوق -ابتكار القيمة -الريادة) كما أشارت الدراسة في الجزء الثاني إلي العديد من المشكلات التعليمية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية خصوصا في متطلبات جودة التعليم (القدرة المؤسسية – الفاعلية التعليمية) وحتى تحقق الدراسة هدفها في الكشف عن متطلبات الخطة التسويقية قام الباحثان بدمج أبعاد الجودة التعليمية ومتطلبات BOS في نموذج يحقق أبعاد متطلبات كلا منهما اطلقا عليه اسم QBOS كما في الشكل التالي :



شكل (٢) متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر بالقاهرة باستخدام نموذج QBOS

وكما يشير الشكل السابق فإنه لاشتقاق متطلبات الخطة الاستراتيجية لابد من توزيع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق BOS علي ابعاد الجودة Q بشقيها (القدرة المؤسسية – الفاعلية التعليمية) لاستنتاج نموذج الدمج QBOS وكما لو كانت عملية ضرب جبري مع ملاحظة أعمال المنطق في اشتقاق العبارات بمعنى انه من الجائز جدا غياب بعض ابعاد الجودة أو الأبعاد الفرعية في عملية الاشتقاق وذلك لكون أن هذا البعد غير ملائم تماما لمتطلبات BOS وعلى وجه العموم يمكن اشتقاق المتطلبات فيما يلي :

المتطلب الأول : الاتجاه الاستراتيجي الصحيح

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لابد من توافر المتطلبات الفرعية التالية:-
المتطلبات الخاصة بالقدرة المؤسسية وتشمل:

- **متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتشمل:** ان تكون الخطة الاستراتيجية للكلية (موثقة - واقعية - مرنة - تنافسية). وأن تعكس الرؤية والرسالة بالكلية قيم (التجديد والتميز والابتكار) بما يحقق التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة وان تركز الأهداف الاستراتيجية للكلية على (الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية).
- **متطلبات الاخلاقيات وتشمل:** أن يكفل ميثاق العمل بالكلية الحرية (الفكرية والأكاديمية) (للعاملين والطلاب) في إطار من الالتزام الخلفي للأزهر وأن تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى (فاعلية ورضا) للطلاب والعاملين.
- **المتطلبات الخاصة بالفاعلية التعليمية وتشمل:**
- **متطلبات المعايير الأكاديمية وتشمل :** أن تراجع الكلية المعايير الأكاديمية بمشاركة جميع الأطراف والطلاب بما يزيد من فاعليتها. وأن تتوافق معايير الدراسة بالكلية مع مخرجات التعليم المستهدفة. متطلبات الاخلاقيات وتشمل: أن يكفل ميثاق العمل بالكلية الحرية (الفكرية والأكاديمية) (للعاملين والطلاب) في إطار من الالتزام الخلفي للأزهر وأن تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى (فاعلية ورضا) للطلاب والعاملين.
- **متطلبات البرامج التعليمية والمقررات وتشمل :** أن يمكن (إضافة - حذف - التوسع - الدمج والنقل) في البرامج التعليمية بالكلية حسب احتياجات (المجتمع الإسلامي - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانات وامكانيات الكلية) وبما يحقق الريادة.
- **متطلبات التعليم والتعلم وتسهيلاتهما وتشمل :** أن يتم تقييم وتقويم الطلاب بطرق موضوعية وتستخدم الكلية أنظمة الممتحنين الخارجين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.
- **متطلبات أعضاء هيئة التدريس وتشمل :** أن تستخدم الكلية تقنيات الاشراف الحديثة (الشامل - العلاجي - المتنوع) لكافة جوانب المنظومة التعليمية وتقييم عضو هيئة التدريس.
- **متطلبات البحث العلمي والأنشطة وتشمل :** أن توجد خطة استراتيجية للبحث العلمي للكلية بما يتفق مع استراتيجية الجامعة وبما يحقق الريادة البحثية

المتطلب الثاني : ابتكار القيمة

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لا بد من توافر المتطلبات الفرعية التالية المتطلبات الخاصة بالقدرة المؤسسية وتشمل:

- متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتشمل: أن تكون السياسات التعليمية للكلية تركز على الإبداع (جودة وتسويق) لخدمة العملية التعليمية وأن تكون الخطط التنفيذية للكلية توضح آليات تقديم خدمات تعليمية (جديدة وتكميلية) بما يقلل من تكلفة الطالب.
- متطلبات الهيكل التنظيمي وتشمل: ان يكون الهيكل التنظيمي بالكلية (الإدارات والاقسام والعلاقات فيهما) (مرن ومناسب) للعملية (التعليمية والإدارية) بالكلية وأن تستخدم إدارة الكلية المبادي الحديثة في التنظيم مثل (التدوير الوظيفي - توسيع نطاق الوظيفة - الاثراء - التفويض - التمكين..). وان يوجد بالكلية وحدة مستحدثة لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية)
- متطلبات القيادة والحوكمة وتشمل: أن تكون القيادة الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة ومميزة في مجال (تسويق الخدمات التعليمية). وأن تستطلع إدارة الكلية معايير التسويق الابتكاري للخدمات التعليمية(بشكل مستمر بمشاركة الطلاب وجميع العاملين). وأن تشارك إدارة الكلية الهيئات الدولية والمؤسسات العالمية وممثلي السفارات في مجالسها المختلفة. وان تفتح إدارة الكلية قنوات اتصال (الكثرونية او غير الكثرونية) للتواصل داخليا مع (العاملين بالكلية والطلاب) وخارجيا لدعم الخدمة التعليمية وأن تحرص إدارة الكلية على الشفافية الكاملة من خلال القوانين والتشريعات والقرارات المعلنة (الكثرونيا وفي اللوحات الارشادية والشاشات) وأن تراعي إدارة الكلية (التعددية الثقافية Multiculturalism) بين الطلاب وتعمل علي استثمارها في إثراء العملية التعليمية.
- متطلبات الاخلاقيات وتشمل: أن تلتزم الكلية بحقوق الملكية الفكرية Intellectual property والأعراف الدولية المتعلقة بالعملية التعليمية وتسويقها. وان تدعم الكلية أخلاقيات التعليم والبحث والتسويق التي تحقق رسالة الأزهر وعالميته.
- متطلبات الجهاز الإداري وتشمل : أن القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة في مجالات (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - إدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري - التعددية الثقافية) وأن تحقق إدارة الكلية أقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية بالكلية بما يقلل من (غموض الدور - التداخل بين التخصصات -الازدواجية التنظيمية) وان توافر الكلية برامج تدريبيه (تنمية مهنية مستدامة) لجميع العاملين (اداريين - أكاديميين) وان تعمل الكلية علي تحسين ظروف العمل بها. وان يوجد بالكلية نظام الكتروني (شامل - معلن) لكل جوانب التقييم المؤسسي

المتطلب الثالث : الامتداد أبعد من الطلب الحالي

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لا بد من توافر المتطلبات الفرعية التالية: المتطلبات الخاصة بالقدرة المؤسسية وتشمل:

- متطلبات الاخلاقيات وتشمل: أن يوجد بالكلية نظاما عادلا وشفافا لتلقي الشكاوي والمقترحات (فيما يخص مصداقية الكلية - الأخلاقيات مع وبين الطلاب) وتلتزم بمتابعتها.
- متطلبات المشاركة المجتمعية وتشمل: أن تعمل الكلية علي تلبية احتياجات العالم الإسلامي في مواصفات الخريج وتعقد المؤتمرات والندوات والأنشطة الدولية للتحقق من هذا. وان تتمتع الكلية بإسهام بيئي مميز وتتضلع بمسؤولية مجتمعية Social responsibility محلية وعالمية. ان تحقق الكلية مستويات عالية من المشاركة المجتمعية والإعلامية من خلال اسهامات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) وأن تقيس الكلية باستمرار تأثيرها (المحلي - الإسلامي - الدولي - العالمي) وبما يحقق لها سمعة reputation مميزة.
- متطلبات التقييم المستمر وإدارة الجودة وتشمل: أن تنعكس إجراءات التقييم المستمر والشامل على تطوير الخصائص التنافسية للكلية.

المتطلبات الخاصة بالفاعلية التعليمية وتشمل:

- متطلبات الطلاب وتشمل: أن توفر الكلية نظاما للإرشاد الأكاديمي Academic Advising وتقدم دعما اجتماعيا ونفسيا لطلابها. وأن توجد بالكلية خدمات خاصة (للطلاب المتفوقين) بما يضمن استمرارهم في التفوق والابتكار , وان تقوم الكلية باكتشاف الطلاب المتعثرين وتوجههم الي برامج خاصة بما يسهم في انجازهم الدراسي. وأن تدرس الكلية (الكفاءة الداخلية والخارجية -التوجه الوظيفي للخريجين) بما يضمن افضل تسويق لها.
- متطلبات التقييم المستمر وتشمل: أن يوجد بالكلية (نظام - منظومة) للتقييم الشامل لكل عناصر الفاعلية التعليمية بها، وأن تتولي وحدة (التسويق الابتكاري) بالكلية الاشراف على تطبيق نظام التقييم الشامل بما يحقق (المساءلة - المحاسبة).

المتطلب الرابع: إعادة بناء حدود السوق

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لابد من توافر المتطلبات الفرعية التالية
المتطلبات الخاصة بالفاعلية التعليمية وتشمل:

- متطلبات المعايير الأكاديمية وتشمل: أن تعتمد الكلية نظاما اجرائيا للمراجعة (الداخلية والخارجية) لضمان الاعتراف الدولي بها.
- متطلبات البرامج التعليمية والمقررات وتشمل: أن تصميم البرامج والمقررات بالكلية يحقق احتياجات (المجتمع الإسلامي- سوق العمل- احتياجات الطلاب- إمكانات وإمكانيات الكلية) وبما يحقق الريادة. وان محتوى المقررات التعليمية بالكلية يساعد على تنمية (مهارات التحليل والتفكير الناقد والابتكاري) وتتضمن برامج عملية ومشروعات بما يحقق المعايير العالمية. وأن لكل برنامج تعليمي بالكلية وثيقة تحدد (استراتيجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية) وأساليب (تصميم المادة -التدريس -الوسائط -التقييم) بما يحقق الريادة
- متطلبات التعليم والتعلم وتسهيلاتهما وتشمل: أن تكون أنماط التعلم بالكلية (مستحدثة - غير تقليدية -تعزز سمعة الكلية والازهر وجامعته) وأن تكون استراتيجيات التعليم والتعلم بالكلية(تعكس نقاط القوة والتميز) والنظام التعليمي متنوع في اعتماده على (الطالب -

المعلم - المادة- حل المشكلات) ويتميز بالتكامل والتوجه للمجتمع الإسلامي وأن يوجد بالكلية مصادر التعلم الذاتي (الكتب والدوريات - معامل الوسائط -الوحدات السمعية والبصرية - معامل اللغات - قاعات المطالعة) وأن تكون المعايير والمؤشرات التعليمية بالكلية عالمية وتنافسية مثل (نسبة الطالب الي المعلم - نصيب الطالب من الموارد المادية بالكلية)وان يكون الكتاب الجامعي بالكلية أحد المصادر التعليمية لكنه ليس الوحيد ويتميز بأنه (ليس إجباريا - يراعي الفارق اللغوي للطلاب - يراعي التعددية الثقافية وعادات الشعوب)وأن يوجد بالكلية نظام حديث للتغذية العكسية وخصوصا في (تلقي الشكاوي والمقترحات) بالطرق التقليدية وفي أماكن واضحة ومعلنة وبالطرق الالكترونية .

المتطلب الخامس: التركيز علي الصورة الكلية

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لايد من توافر المتطلبات الفرعية التالية
المتطلبات الخاصة بالقدرة المؤسسية وتشمل:

- متطلبات الموارد المالية والمادية وتشمل: أن تكون عمليات (الصيانة والنظافة والتجديد) بالكلية تتم بشكل علمي ودوري بما يضمن (الاحلال والحماية من المخاطر)
- متطلبات التقويم المستمر وإدارة الجودة وتشمل: أن تقوم الكلية أدائها المؤسسي (الكلي) باستمرار بأفضل الطرق وأدق الوسائل داخليا وخارجيا.

المتطلبات الخاصة بالفاعلية التعليمية وتشمل:

- متطلبات الطلاب وتشمل: أن تعمل الكلية علي جذب أفضل الطلاب في العالم الإسلامي وتحقق منه باستمرار بما يضمن الريادة. وأن تكون سياسة القبول بالكلية (معلنة- عادلة - تنافسية) وتتفق مع (إمكانات- إمكانيات) الكلية. وان تقوم الكلية بتقديم خدمات خاصة للطلاب (ذوي الاحتياجات الخاصة) تشمل (التسهيلات الانشائية -الرعاية الصحية والنفسية - الدعم المادي-وسائل الدمج).وان توافر الكلية أدلة مطبوعة والكترونية بكل ما يخص الطلاب والعاملين بالكلية وما يتعلق بميثاق شرف الكلية. وأن توافر الكلية وسائل ابتكارية لخدمة الطلاب مثل (النقليات - الرحلات والأنشطة الطلابية -الاحتفالات الإسلامية)وان تعقد الكلية (مؤتمر) دولي يشارك فيه الخريجين ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية.
- متطلبات أعضاء هيئة التدريس وتشمل: أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية مؤهلين وأكفاء لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.
- متطلبات البحث العلمي والأنشطة وتشمل: أن تدبر الكلية ميزانية مناسبة لتمويل البحث العلمي (أفراد - شراكات - مؤتمرات وندوات) بمشاركة (أفراد - هيئات) دولية وعالمية.
- متطلبات الدراسات العليا وتشمل: أن تكون قواعد القبول بالدراسات العليا بالكلية (عادلة - شفافة - تراعي سمعة وتميز الكلية - تراعي التعددية الثقافية وتدعمها)

المتطلب السادس: الريادة

لتحقيق هذا المتطلب الرئيسي لايد من توافر المتطلبات الفرعية التالية
المتطلبات الخاصة بالقدرة المؤسسية وتشمل:

- متطلبات الموارد المالية والمادية وتشمل: ان تكون الموارد المادية بالكلية (المدرجات - معامل اللغات - الملاعب - المساحات الخضراء - قاعات الأنشطة والندوات والفنون) تحقق الميزة التنافسية لها. وان تكون تجهيزات الكلية (أجهزة حاسوب - أجهزة عرض - أجهزة تعليمية - المعدات - المكيفات..) تتسم بالكفاءة في الأداء والحدثة في النوعية والجودة في المواصفات. وان يكون موقع الكلية يتسم بمواصفات تنافسية عالمية ويحقق أعلى (جودة للمعلومات) ويتم تطويره بشكل علمي وتنافسي.

- متطلبات التقويم المستمر وإدارة الجودة وتشمل : ان تقوم الكلية بمراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي لها بما يضمن تنافسيته.

المتطلبات الخاصة بالفاعلية التعليمية وتشمل:

- متطلبات المعايير الأكاديمية وتشمل : أن تلنزم الكلية بالمعايير الأكاديمية القياسية والعالمية في تعليم الوافدين بما يحقق الريادة والابتكار.
- متطلبات أعضاء هيئة التدريس وتشمل : أن تختار الكلية السادة المنتدبون (أعضاء هيئة التدريس) بموضوعية وشفافية وبما يساعد في تحقيق معايير التنافسية وأن يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية بطريقة (شاملة - موضوعية - متعددة الجهات -في ضوء المقاييس العالمية)

- متطلبات البحث العلمي والأنشطة وتشمل : أن تتميز أبحاث الكلية بالجودة والعالمية ويسهم نتاجها في دعم وتعزيز تنافسية الكلية وخدمة نظامها التعليمي .

- متطلبات الدراسات العليا وتشمل : أن تكون الدرجات الممنوحة في الدراسات العليا للكلية (عالمية - معترف بها دوليا - تنافسية - مستحدثة -متجددة) وان يكون الاشراف الاكاديمي

في الدراسات العليا (فعال - يراعي طبيعة الطلاب وظروف حياتهم - مميز وتنافسي) وفي نهاية هذا الجزء التحليلي سوف تكون هذه المتطلبات هي الأساس في بناء الاستبانة كما سيأتي في الجزء الرابع المتعلق بالدراسة الميدانية والتي سوف يتم فيها تحكيم الاستبانة وتطبيقها ومن ثم تكون الاستبانة قابلة للتعميم وتتحول بنود الاستبانة من ذاتية الباحثين إلى موضوعية المحكمين .

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية (آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات الخطة التسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر)

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الدراسة الميدانية هدفت الي الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب بكلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر حول درجة أهمية وتوافر مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لبناء خطة تسويقية للكلية , كما تم بناء اداة اخري للتعرف علي ازمة تطبيق الخطة الاستراتيجية حسب اسلوب PERT/ time وبالتالي تم التعرف علي (الفجوة النسبية) بين الأهمية والتوافر في مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق تمهيدا لبناء الخطة وفق اسلوب PERT/ time التخطيطي , مع الوضع في الاعتبار الفروق الإحصائية حيث ظهرت.

ب - أداة الدراسة الميدانية

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قام الباحثان بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر فيما يلي:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية الأولى (استبانة الكشف عن الفجوات التسويقية وفق نموذج QBOS)

١- وصف أداة الدراسة الميدانية: تم صياغة الاستبانة في بعدين أساسيين هما (استراتيجية المحيط الأزرق - أبعاد الجودة في مؤسسات التعليم العالي) وقد تم المزوجة بينهما لتحقيق هدف الدراسة وهو وضع خطة تسويقية وفق النموذج المبسط QBOS، كما يظهر بالشكل التالي

بعد النموذجية بمؤسسات التعليم العالي	فترة المؤسسة	التخطيط الاستراتيجي				٤	٣	٥	
		الهيكل التنظيمي					٣	٣	
		القيادة والمهنية				٦		٦	
		الإختلافات			١	٢	٢	٥	
		الجهات الإدارية				٥		٥	
	قائمة تعليمية	الصورة المالية والمالية	١	٣					٤
		المشاركة المجتمعية			٤				٤
		لتقديم المستنر وإدارة الجودة	١	١	١				٣
		الطلاب		٦		٤			١٠
		المعيار الأكاديمية	١		١			٢	٤
		البرامج التعليمية والمقررات	٣					١	٤
		التنظيم والتنظيم وتسهيلتهما	٦					١	٧
		أعضاء هيئة التدريس		١	٢			١	٤
		البحث العلمي والأنشطة		١	١			١	٣
الدراسات العليا		١	٢				٣		
التقديم المستنر				٢			٢		
الإجمالي		١٠	١١	١٠	١٢	١٥	١٤	٧٢	
		إعادة بناء حدود السوق	التركيز على الصورة الكلية	الريادة	الاستناد بعد من الطلاب الحالي	ابتكار القيمة	الاتجاه الاستراتيجي الصحيح	الإجمالي	

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

شكل (٣) بناء أداة الدراسة ثنائية الأبعاد (جودة تعليمية - استراتيجية المحيط الأزرق) ومن الشكل فقد اشتملت الاستبانة على ٧٢ عبارة منهم ١٤ عبارة في بعد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية و ١٠ عبارات في محور إعادة بناء حدود السوق و ١١ عبارة في محور التركيز على

الصورة الكلية للكلية و١٠ عبارات في محور الريادة و١٢ عبارة في محور الامتداد ابعد من الطلب الحالي و١٥ عبارة في محور ابتكار القيمة. وكانت الاستبانة تشمل العبارات والنسبة المئوية للتوافر بالإضافة الي النسبة المئوية للأهمية , او بمعنى آخر فالاستبانة لا تحوي مقياس ليكرت وانما مقياس مئوي بحيث يستطيع الكشف بدقة عالية عن الفجوات النسبية في كل عبارة (الأهمية مطروحا منها التوافر) فعلى سبيل المثال تكون قدرة مقياس ليكرت Likert's scale الثلاثي للكشف عن الفجوات النسبية لا تتعدى ٦٦.٦% بينما ليكرت الخماسي يكشف حتى ٨٠% , لكن المقياس المئوي له القدرة علي الكشف حتى ١٠٠% .

٢- صدق الأداة وثباتها:

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها (٢٢ محكما من كليات التربية بجامعة الأزهر وجمهورية مصر العربية) ، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، كما يمكن حساب الثبات Reliability بطريقة إحصائية من خلال معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي Internal Consistency , وقد استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) كما يمكن حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات (Saris E, et al, ٢٠٠٤: ٢٧٥-٢٨٠) وبشكل عام فإن معدل الصدق والثبات الإجمالي للمحاور مرتفع جداً حيث بلغ الثبات الإجمالي (٠.٦٩)، وهذا يدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية.

ج- مجتمع الدراسة وعينتها

يتحدد مجتمع البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر بجامعة الأزهر، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية منهم وصلت إلى (٣٨٧) مفردة، وهو العدد الذي سيصبح عينة للدراسة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة:

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع)

الإجمالي	النوع		عدد	%	طالب وافد	الفئة
	أنثى	ذكر				
٣٤٦	١٢٤	٢٢٢	٢٢٢	٦٤.٢٠%		
١٠٠.٠٠%	٣٥.٨٠%	٦٤.٢٠%	٣٠	٣٠	عدد	اسستاذ مصري
٤١	١١	٣٠	٣٠	٧٣.٢٠%		
١٠٠.٠٠%	٢٦.٨٠%	٧٣.٢٠%	٢٥٢	٦٥.١٠%		الإجمالي
٣٨٧	١٣٥	٢٥٢	٢٥٢	٦٥.١٠%		
١٠٠.٠٠%	٣٤.٩٠%	٦٥.١٠%				

ومن الجدول السابق يتضح ان عينة الدراسة كانت ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك طبقا لمعادلة كرجسي مورجان لاختيار العينة العشوائية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

د- أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام. بالإضافة إلى الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها الحسابي واختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples T Test وذلك لان المقياس المستخدم مئوي لا يحوي تكرارات .

هـ التحليل الإحصائي للنتائج

يتم عرض التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة عليهم وفقاً لمحاو الاستبانة التي تم عرضها، وذلك من خلال جداول توضيحية مقابل كل عبارة من عبارات الاستبانة، وفيما يلي تحليل نتائج الدراسة:

التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية بجامعة الأزهر حول درجة (توافر/ أهمية) محاور أداة الدراسة: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- إجمالي محاور الدراسة

فيما يلي التحليل الإحصائي لإجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة إجمالي (توافر/ أهمية/ فجة) عنصري أداة الدراسة الرئيسين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢)

جدول (٢٠) درجة إجمالي (توافر/ أهمية/ فجة) متطلبات (القدرة المؤسسية – الفاعلية التعليمية) وفقاً لمتغير نوع العينة (عضو هيئة تدريس / طالب وافد)

المتطلب	التوافر				الأهمية				الفجة			
	العدد	المتوسط	%	الانحراف المعياري	التاء	المتوسط	%	الانحراف المعياري	التاء	المتوسط	%	الانحراف المعياري
متطلب وافت	٣٤٦	٥٠٦.٠٢	%٤٦.٤٦	٥٩.٨٦	٧.٨٢ **	٣٠٧٣.٢٥	%٨٧.٨١	٧٣.٧٤	٩.٤٨ **	٢٥٦٧.٢١	%٧٣.٣٥	١١٥.٥٥
	٤١	٤٢٤.١٥	%١٢.١٢	٤٤.٨٧		٣١٦٤.٩٨	%٩٠.٤٣	٤٠.٤١		٢٧٤٠.٨٣	%٧٨.٣١	٦٤.٣٩
	٣٨٧	٤٩٧.٣٦	%١٤.٢١	٦٣.٦٢		٣٠٨٢.٩٦	%٨٨.٠٨	٧٦.٣٥		٢٥٨٥.٦١	%٧٣.٨٧	١٢٢.٩٧
متطلب وافت	٣٤٦	٥٣٣.٣٩	%٤٢.٤٢	٧٤.٣٨	٨ **	٣٢٣٧.٧٩	%٨٧.٥١	٧٥.٤٤	٦.١ **	٢٧٠٤.٤	%٧٣.٠٩	١٣٧.٤١
	٤١	٤٣٩.٧٦	%١١.٨٩	٢٥.٣٢		٣٣١٠.٦٨	%٨٩.٤٨	٣٦.٣٥		٢٨٧٠.٩٣	%٧٧.٥٩	٥٠.٦٩
	٣٨٧	٥٢٣.٤٧	%١٤.١٥	٧٦.٤٥		٣٢٤٥.٥١	%٨٧.٧٢	٧٥.٦٩		٢٧٢٢.٠٤	%٧٣.٥٧	١٤٠.٦٣
متطلب وافت	٣٤٦	١٠٣٩.٤٢	%٤٤.٤٤	١٠٧.٤٨	١٠.٣٨ **	٦٣١١.٠٣	%٨٧.٦٥	١١٤.٢٨	٩.١٥ **	٥٢٧١.٦١	%٧٣.٢٢	٢٠١.٦٣
	٤١	٨٦٣.٩	%١٢.٠٠	٣٤.٨٦		٦٤٧٥.٦٦	%٨٩.٩٤	٣٩.٨٦		٥٦١١.٧٦	%٧٧.٩٤	٥١.٩٥
	٣٨٧	١٠٢٠.٨٣	%١٤.١٨	١١٥.٦٦		٦٣٢٨.٤٧	%٨٧.٩٠	١٢٠.٠٥		٥٣٠٧.٦٥	%٧٣.٧٢	٢١٨.١٩

- دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥)
- دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١)
- وكذا في بقية الجداول .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

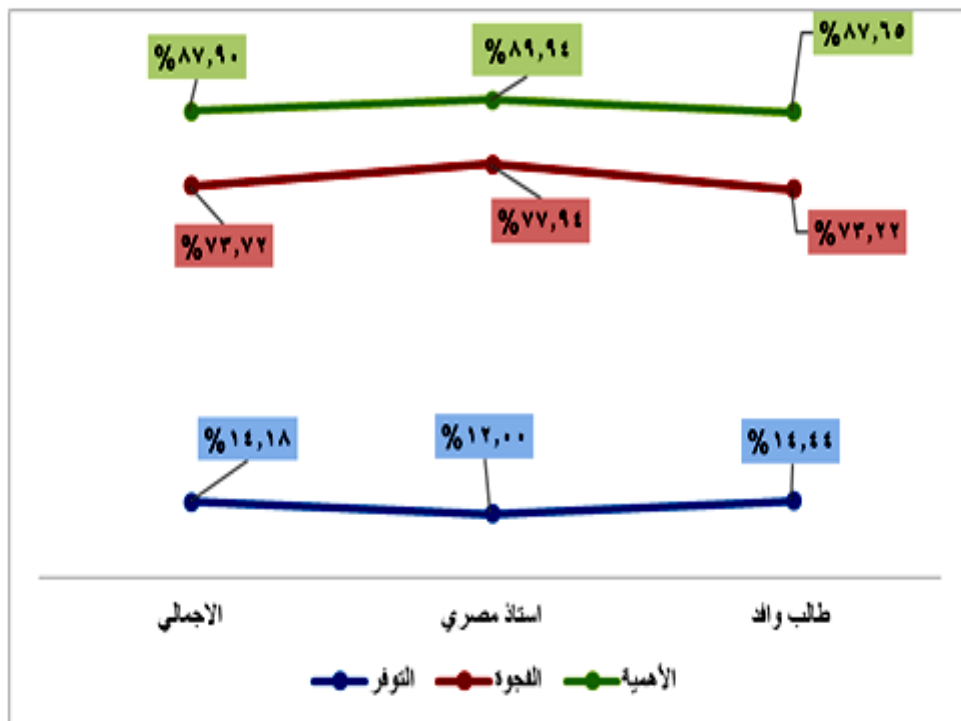
• يشير الجدول إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعنصر القدرة المؤسسية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين لصالح أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (٩.٤٨)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٢٧٤٠.٨٣) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٢٥٦٧.٢١) على الترتيب، وقد يعزي هذا إلى ارتباط عناصر القدرة المؤسسية بعدد من الأمور منها ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومنها ما يتعلق بالقيادة والحوكمة ومنها ما يتعلق بالمسائلة والشفافية وغيرها من العناصر التي قد يعد إمام عضو هيئة التدريس بها أكبر وأعمق من الطلاب.

• يشير الجدول أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعنصر الفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين لصالح أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (٧.٦٩)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٢٨٧٠.٩٣) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٢٧٠٤.٤٠) على الترتيب، وقد يعزي هذا إلى أن أعضاء هيئة التدريس أكثر قدرة من الطلاب فيما يتعلق بالحكم على الجودة الكافية للمقررات وطرق التدريس والوسائل التعليمية الموجودة بالكلية وغيرها من العناصر المادية والبشرية بالكلية وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع سقف طموحات الطلاب الوافدين ورغبتهم في الحصول على أفضل خبرة تعليمية ممكنة.

• يشير الجدول أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعنصر أداة الدراسة القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين لصالح أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (١٠.٧٥)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٥٦١١.٧٦) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٥٢٧١.٦١) على الترتيب، وهي النتيجة التي تتفق بشكل كبير مع النتيجة السابقة وتؤكداه.

• كما يشير الجدول السابق إلي نتيجة مهمة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية للأهمية (٨٧.٩%) بينما بلغت النسبة المئوية للممارسة الفعلية (١٤.١٨%) وهي نسبة ضئيلة إلا أنه يمكن البناء عليها وتحسينها في خطة التسويق المقترحة حيث يتم تقليل الفجوة والتي بلغت (٧٣.٧٢%) كما يظهر في الشكل التالي

شكل (٤) النسبة المئوية الكلية لمتغيرات الدراسة (الأهمية – التوافر – الفجوة) حسب متغير الفئة (طالب- أستاذ)



كما يشير الشكل السابق إلي اختلاف الفجوة بين التوافر والأهمية بين الأساتذة والطلاب الوافدين حيث بلغت الفجوة (٧٣.٢٢, ٧٧.٩٤) علي نفس الترتيب مما يشير الي ان ادراك الطلاب للفجوة اقل وقد يرجع هذا إلي احتكاك الطلاب ببعض جانب العملية التعليمية مقارنة بالأساتذة المصريين وهم جميعا يحتكون بالجانب الإداري للكلية. ومن الشكل أيضا يتضح تقارب الفجوة في الفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية حيث بلغت الفجوة (٧٣.٨٧, ٧٣.٧٥) علي نفس الترتيب مما يشير إلي أهمية هذه الدراسة في معالجة هذين البعدين .

محاور الدراسة

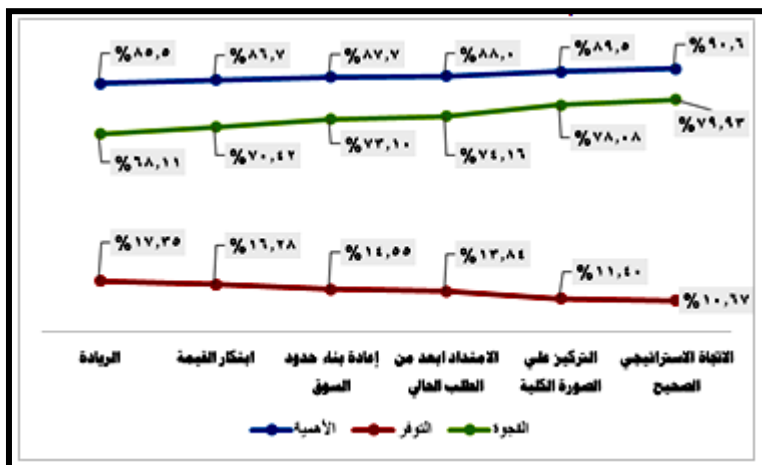
فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة إجمالي (توافر/ أهمية / فجوة) عناصر أداة الدراسة الستة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) درجة إجمالي (توافر / أهمية / فجوة) لمطلبات QBOS وفقاً لتغير نوع العينة (عضو هيئة تدريس / طالب واعد)

التاء	الفجوة		التوافر			الأهمية				العدد		
	الانحراف المعياري	%	التاء	الانحراف المعياري	%	التاء	الانحراف المعياري	%	المتوسط			
**٧,٣٨	٤٥,٤٦	%٧٩,٤١	**٧,٤٢	٢٤,٦٨	%١٠,٩٥	**٦,١٧	٢٤,٣٣	%٩٠,٣٧	٩٩٤,٠٦	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	الاتجاه الاستراتيجي الصحيح
	٢٢,٠٩	%٨٤,٢٥		١٤	%٨,٣٠		١٥,٣٨	%٩٢,٥٥	١٠١٨,٠٧	٤١		
	٤٦,٥٤	%٧٩,٩٣		٢٥,٤	%١٠,٦٧		٢٤,٦٦	%٩٠,٦٠	٩٩٦,٦	٣٨٧		
**٧,٩٩	٨٨,١٢	%٦٩,٧٥	**٦,٣٩	٤٦,٨٥	%١٦,٥٧	**٧,٢	٥٥,٨٦	%٨٦,٣٢	١٥٥٣,٧٣	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	ابتكار القيمة
	٦٥,٢٧	%٧٦,٠٦		٤١,٤٤	%١٣,٨٥		٣٨,٨٧	%٨٩,٩١	١٦١٨,٣٢	٤١		
	٩٢,٧٦	%٧٠,٤٢		٤٨,٦٥	%١٦,٢٨		٥٧,٨١	%٨٦,٧٠	١٥٦٠,٥٧	٣٨٧		
٥,٥٨**	٥٢,١٢	%٦٧,٦٠	**٦,٠٩	٢٦,٨٢	%١٧,٦٣	**٣,٩٤	٣٣,٧٦	%٨٥,٢٣	٨٥٢,٢٩	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	الريادة
	٣٩,٣٤	%٧٢,٣٨		١٩,٤٣	%١٥,٠٠		٢٦,٨٢	%٨٧,٣٨	٨٧٣,٨٣	٤١		
	٥٢,٨٥	%٦٨,١١		٢٧,٣٤	%١٧,٣٥		٣٣,٧٢	%٨٥,٤٦	٨٥٤,٥٧	٣٨٧		
**٥,٥٩	٤٢,٢٩	%٧٣,٨١	**٥,٣٥	٢٢,٠٣	%١٤,٠١	**٤,٤٧	٢٦,٦٦	%٨٧,٨٢	١٠٥٣,٨٤	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	الامتداد ابع من الطلب العالي
	٤٥,٧٦	%٧٧,٠٩		٢٦,٠٢	%١٢,٣٦		٢٤,٨٥	%٨٩,٤٥	١٠٧٣,٣٧	٤١		
	٤٤,٣	%٧٤,١٦		٢٣,٢٧	%١٣,٨٤		٢٧,١٢	%٨٩,٩٩	١٠٥٥,٩١	٣٨٧		
**٤,٧٥	٥٩,٣٢	%٧٢,٦٩	**٥,٠٢	٢٩,٠١	%١٤,٧٩	**٣,٤	٣٠,١٥	%٨٧,٤٨	٨٧٤,٧٧	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	إعادة بناء السوق
	٢٥,٣٩	%٧٦,٦٢		١٣,٢	%١٢,٤٩		١٨,٣	%٨٩,١١	٨٩١,١٢	٤١		
	٥١,٥٩	%٧٣,١٠		٢٨,٦٥	%١٤,٥٥		٢٩,٥٤	%٨٧,٦٥	٨٧٦,٥	٣٨٧		
**٦,٧٦	٤٣,٩٤	%٧٧,٦٣	**٧,٣٤	٢٤,٥	%١١,٦٧	**٤,٩٢	٢٣,٦٢	%٨٩,٣٠	٩٨٣,٣٤	٣٤٦	طالب واعد امتنان مصري الإجمالي	التركيز على الصورة الكلية
	١٧,٥٨	%٨١,٨٩		٧,٧	%٩,١٠		١٥,٦٧	%٩١,٠٠	١٠٠٠,٩٥	٤١		
	٤٤,٣٥	%٧٨,٠٨		٢٤,٨٧	%١١,٤٠		٢٣,٦	%٨٩,٤٨	٩٨٤,٣١	٣٨٧		

يتضح من الجدول السابق ما يلي

• اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية، حول قلة توافر عناصر أداة الدراسة سواء كانت متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أم بالقيمة أم بالريادة أم بالطلب أم بالسوق أم بالصورة مع التأكيد على أهميتها، فمثلا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي جاءت درجة التوافر الإجمالية له (١٠.٦٧%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية (٩٠.٦٠%)، ويشير الجدول أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعنصر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية لصالح أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (٧.٣٨)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٩٢٦.٧٣) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٨٧٣.٥٦) على الترتيب، وقد يعزى هذا إلى ضعف مشاركة الطلاب في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية مقارنة بأعضاء هيئة التدريس مما يجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً لها.



شكل (٥) النسبة المئوية الكلية لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق (الأهمية – التوافر – الفجوة) .
ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقاً لنسبتها المئوية علي النحو التالي (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح - التركيز علي الصورة الكلية - الامتداد ابعده من الطلب الحالي - إعادة بناء حدود السوق - ابتكار القيمة – الريادة)

محور القدرة المؤسسية

فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة إجمالي (توافر/ أهمية/ فجوة) عناصر أداة الدراسة فيما يتعلق ببعدها المؤسسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

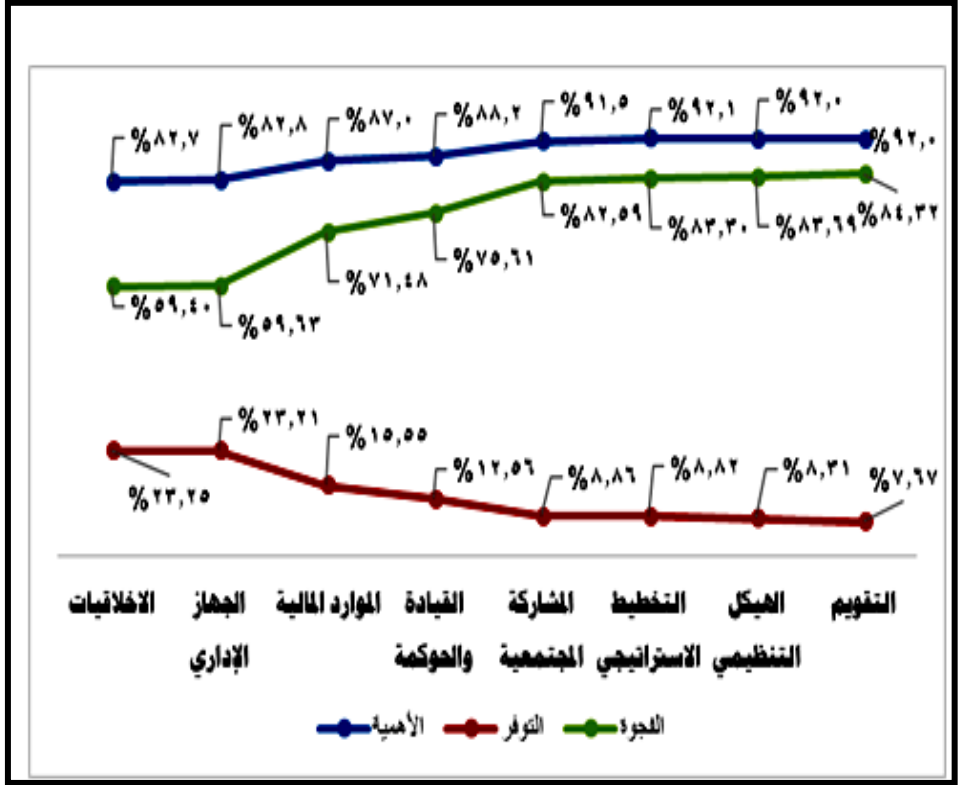
جدول (٤) درجة إجمالي (توافر/ أهمية/ فجوة) عناصر أداة الدراسة فيما يتعلق بالقدرة المؤسسية وفقاً لمتغير نوع العينة (عضو هيئة تدريس / طالب وافد)

الفئة		التوافر			الأهمية			العدد				
		الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط					
٢١٢ *	التخطيط الاستراتيجي	١٦.٢٣	%٨٣.١٨	٤١٥.٩٠	٧.٨٧	%٨.٨٨	٤٤.٣٩	١٠.٢٤	%٩٢.٠٦	٤٦٠.٢٨	٣٤٦	طالب وافد
		١٣.٢٣	%٨٤.٢٠	٤٢١.٥١	٦.٧١	%٨.٣٧	٤١.٨٣	٩.٠٩	%٩٢.٦٧	٤٦٣.٣٤	٤١	استاذ مصري
		١٦.١١	%٨٣.٣٠	٤١٦.٤٩	٧.٧٨	%٨.٨٢	٤٤.١٢	١٠.٢٥	%٩٢.٢٢	٤٦٠.٦١	٣٨٧	الإجمالي
٥٤٩ **	الهيكل التنظيمي	١٣.٨٦	%٨٣.٢٥	٢٤٩.٧٤	٨.٣٦	%٨.٥٤	٢٥.٦٣	٨.٢٣	%٩١.٧٩	٢٧٥.٣٨	٣٤٦	طالب وافد
		١٢.٢٤	%٨٧.٣٩	٢٦٢.١٧	٧.٨٤	%٦.٣٤	١٩.٠٢	٦.٥٨	%٩٣.٧٣	٢٨١.٢٠	٤١	استاذ مصري
		١٤.٢٠	%٨٣.٦٩	٢٥١.٠٦	٨.٥٥	%٨.٣١	٢٤.٩٣	٨.٢٦	%٩٢.٠٠	٢٧٥.٩٩	٣٨٧	الإجمالي
٣٩١ **	القيادة والحوكمة	٢٢.٦٢	%٧٥.٤٤	٤٥١.٤٣	١٦.٠٦	%١٢.٧٣	٧٦.٤٠	٢٠.٥٩	%٨٧.٧٧	٥٧٢.٨٣	٣٤٦	طالب وافد
		٢٩.٢٤	%٧٨.٧٢	٤٧٢.٢٩	١٤.٤٩	%١١.٠٦	٦٦.٣٤	١٧.٢٧	%٨٩.٧٧	٥٢٨.٦٣	٤١	استاذ مصري
		٢٢.٨٨	%٧٥.٦١	٤٥٣.٦٤	١٦.١٨	%١٢.٥٦	٧٥.٣٤	٢٠.٥١	%٨٨.١٦	٥٢٨.٩٨	٣٨٧	الإجمالي
٦٥٧ **	الأخلاقيات	٥٠.٠٤	%٥٨.٢٩	٢٩١.٤٥	٢٢.٨٥	%٢٣.٦٩	١١٨.٤٤	٣٧.١٥	%٨١.٩٨	٤٠٩.٨٨	٣٤٦	طالب وافد
		٣١.٩٧	%٦٨.٨١	٣٤٤.٠٧	١٩.٣٧	%١٩.٥٦	٩٧.٨٠	٢٢.٩٦	%٨٨.٣٨	٤٤١.٨٨	٤١	استاذ مصري
		٥١.٠٦	%٥٩.٤٠	٢٩٧.٠٢	٢٣.٣٧	%٢٣.٢٥	١١٦.٢٥	٣٧.٢٢	%٨٢.٦٥	٤١٣.٢٧	٣٨٧	الإجمالي
٥٣٠ **	الجهاز الإداري	٧٠.٨٣	%٥٨.٣٥	٢٩١.٧٣	٣٨.٤٣	%٢٣.٧٩	١١٨.٩٧	٤٢.٨٩	%٨٢.١٤	٤١٠.٧١	٣٤٦	طالب وافد
		٥٥.٥٢	%٧٠.٥٠	٣٥٢.٥١	٣٩.٨٧	%١٨.٣٢	٩١.٥٩	٢٦.٦٢	%٨٨.٨٢	٤٤٤.١٠	٤١	استاذ مصري
		٧١.٧٩	%٥٩.٦٣	٢٩٨.١٧	٢٩.٤٤	%٢٣.٢١	١١٦.٠٧	٤٢.٧٠	%٨٢.٨٥	٤١٤.٢٤	٣٨٧	الإجمالي
٤٤٩	الموارد المالية	٢٨.٢٩	%٧٠.٩٢	٢٨٦.٦٧	١٤.٢٢	%١٥.٩١	٦٣.٦٦	١٨.٤٩	%٨٦.٨٣	٣٤٧.٣٣	٣٤٦	طالب وافد
		٢٩.٧٧	%٧٦.٦٩	٣٠٤.٧٦	١٦.٣٥	%١٢.٤٤	٤٩.٧٦	١٥.٢٢	%٨٨.٦٣	٣٥٤.٥١	٤١	استاذ مصري
		٢٩.١٤	%٧١.٤٨	٢٨٥.٩١	١٥.٠٦	%١٥.٥٥	٦٢.١٨	١٨.٣٠	%٨٧.٠٢	٣٤٨.٠٩	٣٨٧	الإجمالي
١٣٥	المشاركة المجتمعية	١٤.٢٢	%٨٢.٥٠	٢٣٠.٠١	٧.٨٣	%٨.٩٢	٣٥.٦٨	٧.٩٦	%٩١.٤٢	٣٦٥.٦٩	٣٤٦	طالب وافد
		١٧.٧٥	%٨٣.٣٢	٢٣٢.٢٧	٩.٩٥	%٨.٣٨	٣٣.٥٤	٩.١٨	%٩١.٧٠	٣٦٦.٨٠	٤١	استاذ مصري
		١٤.٦٤	%٨٢.٥٩	٢٣٠.٢٦	٨.١٠	%٨.٨٦	٣٥.٤٥	٨.٠٩	%٩١.٤٥	٣٦٥.٨١	٣٨٧	الإجمالي
١٣٢	التقويم	١٤.٥٥	%٨٤.٤٣	٢٥٣.٢٨	٨.١٨	%٧.٦٢	٢٢.٨٦	٨.٠٣	%٩٢.٥٥	٢٧٦.١٤	٣٤٦	طالب وافد
		٥.٤٧	%٨٣.٤١	٢٥٠.٢٤	٢.٣٩	%٨.٠٩	٢٤.٢٧	٤.٣٠	%٩١.٥٠	٢٧٤.٥١	٤١	استاذ مصري
		١٣.٩٠	%٨٤.٢٢	٢٥٩.٩٦	٧.٧٨	%٧.٦٧	٢٢.٠١	٧.٧٣	%٩١.٩٩	٢٧٥.٩٧	٣٨٧	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية، حول قلة توافر عناصر أداة الدراسة سواء كانت متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ام بالهيكل ام بالقيادة ام بالأخلاقيات ام بالجهاز ام بالموارد أم بالمشاركة أم بالتقويم مع التأكيد على أهميتها، فمثلا فيما يتعلق بالهيكل جاءت درجة التوافر الإجمالية له (٨.٣١%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية (٩٢%).

- يشير الجدول أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعناصر التخطيط الاستراتيجي والهيكل والقيادة والأخلاقيات والجهاز والموارد بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية لصالح أعضاء هيئة التدريس، فمثلا فيما يتعلق بالهيكل بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (٥.٤٩)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٢٦٢.١٧) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٢٤٩.٧٤) على الترتيب، وقد يعزى هذا إلى ارتباط هذا العنصر خصوصا وغيره من العناصر بطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس حيث يحدد الدرجات الوظيفية المختلفة وطبيعة الاتصال الصاعد والهابط والأفقي والرأسي بين جميع العاملين وخصوصا أعضاء هيئة التدريس مما يجعلهم أكثر قدرة على إبداء الرأي فيما يخصه.
- كما يشير الجدول أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعنصري المشاركة والتقويم بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (١.٣٥)، (١.٣٢) على الترتيب، وجاء مستوى الدلالة (٠.١٧٨)، و(٠.١٨٦) على الترتيب، وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول واقع تنفيذ الكلية لهذين العنصرين وكيف أن الكلية تقوم بها ولكن بمستوى ضعيف فمثلا التقويم بالنسبة للطلاب يقتصر في الغالب على الامتحانات النظرية دون وجود عدد من الاختبارات العملية التي يمكن التفرقة من خلالها بين مستوى استيعاب الطلاب للمهارات المتنوعة سواء المعرفية أم الوجدانية أم المهارية، هذا إضافة الى اتفاق آراء العينة حول قدرة عناصر المحيط الأزرق بتحسين الوضع الحالي ورفعها إلى مستوى أعلى.



شكل (٦) النسبة المئوية الكلية لأبعاد القدرة المؤسسية (الأهمية – التوافر – الفجوة) .

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقا لنسبتها المئوية علي النحو التالي(التقييم- الهيكل التنظيمي-التخطيط الاستراتيجي-المشاركة المجتمعية-القيادة والحوكمة-الموارد المالية -الجهاز الإداري-الاخلاقيات)ومن ثم يمكن بناء الخطة التسويقية بما يراعي هذا الترتيب كذلك سوف يتم بناء المخطط الشبكي وفق ذات الترتيب كما سيرد لاحقا.

محور الفاعلية التعليمية

فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة إجمالي (توافر / أهمية/ فجوة) عناصر أداة الدراسة فيما يتعلق ببعد الفاعلية التعليمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

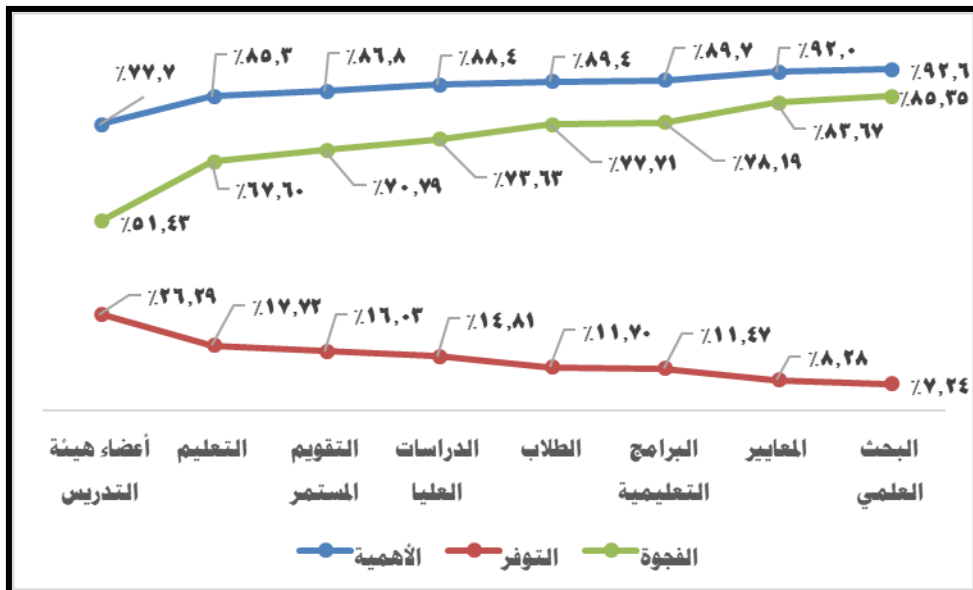
جدول (٥) درجة إجمالي (توافر/ أهمية/ فجوة) عناصر أداة الدراسة فيما يتعلق بالقدرة
المؤسسية وفقاً لمتغير نوع العينة (عضو هيئة تدريس / طالب وافتد)

التاء	التوافر			الأهمية			العدد	التعليق					
	الانحراف	%	المتوسط	الانحراف	%	المتوسط							
٤.١٨ **	٤٣.٨٧	%٧٧.٤٠	٧٧٣.٩٩	٥.٤١ **	٢١.٨٣	%١١.٩٠	١١٩.٠٥	٢.٤٤ *	٢٦.٨٩	%١٩.٣٠	٨٩٣.٠٣	٣٤٦	طالب وافتد
	٣٦.١٢	%٨٠.٣٨	٨٠٣.٧٨		١٦.٢٤	%١٠.٠٠	١٠٠.٠٠		٢٤.٢٠	%٩٠.٣٨	٩٠٣.٧٨	٤١	استاذ
	٤٤.٠٥	%٧٧.٧١	٧٧٧.١٤		٢٢.٠٨	%١١.٧٠	١١٧.٠٣		٢٦.٧٩	%١٩.٤٢	٨٩٤.١٧	٣٨٧	الإجمالي
٦.٥٩ **	١٩.١٠	%٨٣.١٤	٣٣٢.٥٥	٦.٧٦ **	١٠.٧٢	%٨.٥٩	٣٤.٣٦	٥.٢٢ **	٩.٩٨	%٩١.٧٣	٣٦٦.٩٢	٣٤٦	طالب وافتد
	١١.٦٥	%٨٨.١٦	٣٥٢.٦٣		٧.٩١	%٥.٦٧	٢٢.٦٨		٧.٥٠	%٩٣.٨٣	٣٧٥.٣٢	٤١	استاذ
	١٩.٤٥	%٨٣.٦٧	٣٣٤.٦٨		١١.٠٥	%٨.٢٨	٣٣.١٣		١٠.٠٧	%٩١.٩٥	٣٦٧.٨١	٣٨٧	الإجمالي
٣.٣٩ **	١٠.٩٩	%٧٨.٣٥	٣١٣.٤١	٣.٦٥ **	٤.٨٤	%١١.٣٩	٤٥.٥٧	٢.٣٦ **	٨.٣١	%١٩.٧٤	٣٥٨.٩٨	٣٤٦	طالب وافتد
	٩.٧٥	%٧٤.٨٣	٣٠٧.٣٢		٣.٤٣	%١٢.١٠	٤٨.٤١		٨.٤٨	%٨٨.٩٣	٣٥٥.٧٣	٤١	استاذ
	١١.٠١	%٧٨.١٩	٣١٢.٧٦		٤.٧٩	%١١.٤٧	٤٥.٨٧		٨.٣٨	%١٩.٦٦	٣٥٨.٦٤	٣٨٧	الإجمالي
٥.٠١ **	٧١.٣١	%٦٧.٧٤	٤٦٧.٢١	٥.٢٤ **	٣٨.٨٦	%١٨.٢١	١٢٧.٤٧	٣.٨٥ **	٣٩.٧٨	%١٤.٩٥	٥٩٤.٦٨	٣٤٦	طالب وافتد
	٣١.٣٥	%٧٤.٨١	٥٢٣.٦٨		١٣.٩٤	%١٣.٦٢	٩٥.٣٧		٢٢.٣٧	%٨٨.٤٤	٦١٩.٠٥	٤١	استاذ
	٧٠.٣٥	%٦٧.٦٠	٤٧٣.١٩		٣٨.٣٢	%١٧.٧٢	١٢٤.٠٧		٣٩.٠٢	%١٥.٣٢	٥٧٢.٢٦	٣٨٧	الإجمالي
٤.٨٨ **	٤٧.٤٠	%٥٠.٤٥	٢٠١.٧٩	٥.٠٣ **	٢٢.٤٧	%٢٦.٧٧	١٠٧.٠٧	٣.٨١ **	٣١.٠٧	%٧٧.٢١	٣٠٨.٨٦	٣٤٦	طالب وافتد
	٣١.٥١	%٥٩.٧٣	٢٣٨.٩٠		١٣.٤٣	%٢٢.٢٦	٨٩.٠٢		٢٣.٠٨	%٨١.٩٨	٣٢٧.٩٣	٤١	استاذ
	٤٧.٣٥	%٥١.٤٣	٢٠٥.٧٢		٢٢.٣٨	%٢٦.٢٩	١٠٥.١٦		٣٠.٨٧	%٧٧.٧٢	٣١٠.٨٨	٣٨٧	الإجمالي
١.٥٤	١٦.٤٩	%١٥.٢٠	٢٥٥.٦١	٢.٥٨ *	١٠.٠٠	%٧.٣٩	٢٢.١٧	٥.٠٢	٩.٠٩	%٩٢.٥٩	٢٧٧.٧٨	٣٤٦	طالب وافتد
	١١.٧٤	%١٦.٥٧	٢٥٩.٧١		٥.٩٠	%٦.٠٢	١٨.٠٥		٨.١٨	%٩٢.٥٩	٢٧٧.٧٦	٤١	استاذ
	١٦.٠٩	%١٥.٣٥	٢٥٦.٠٥		٩.٧٣	%٧.٢٤	٢١.٧٣		٨.٩٩	%٩٢.٥٩	٢٧٧.٧٨	٣٨٧	الإجمالي
٢.٨٩ *	٢٥.٣٩	%٧٣.٢٢	٢١٩.٦٦	٢.٥٠ *	١٣.٨٩	%١٥.٠٠	٤٥.٠٠	٢.٤١ *	١٦.٠١	%٨٨.٢٢	٢٦٤.٦٦	٣٤٦	طالب وافتد
	١٤.٤١	%٧٧.١٢	٢٣١.٣٧		٥.٥٧	%١٣.١٧	٣٩.٥١		١١.٧٦	%٩٠.٢٩	٢٧٠.٨٨	٤١	استاذ
	٢٤.٧١	%٧٣.٦٣	٢٢٠.٩٠		١٣.٣٦	%١٤.٨١	٤٤.٤٢		١٥.٧٢	%٨٨.٤٤	٢٦٥.٣٢	٣٨٧	الإجمالي
٤.١٣ **	٢٠.٢٠	%٧٠.٠٩	١٤٠.١٧	٣.٦٢ **	١٠.٢٧	%١٦.٣٥	٣٢.٧٠	٣.٤٩ **	١٣.١١	%٨٦.٤٤	١٧٢.٨٨	٣٤٦	طالب وافتد
	١٢.٩٥	%٧٦.٧٧	١٥٣.٥٤		٧.٧١	%١٣.٣٥	٢٦.٧١		٩.٢٨	%٩٠.١٢	١٨٠.٢٤	٤١	استاذ
	١٩.٩٨	%٧٠.٧٩	١٤١.٥٩		١٠.١٩	%١٦.٠٣	٣٢.٠٧		١٢.٩٥	%٨٦.٨٣	١٧٣.٦٦	٣٨٧	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية، حول قلة توافر عناصر أداة الدراسة سواء كانت متعلقة بالطلاب أم بالمعايير أم بالبرامج أم بالتعليم أم بالأعضاء أم بالبحث أم بالفاعلية العليا أم بالفاعلية المستمرة مع التأكيد على أهميتها، فمثلاً فيما يتعلق بالطلاب جاءت درجة التوافر الإجمالية له (١١.٧٠%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية (٨٩.٤٢%).
- يشير الجدول أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعناصر الطلاب والمعايير والبرامج والتعليم والأعضاء والفاعلية العليا والفاعلية المستمرة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية لصالح أعضاء هيئة التدريس، فمثلاً فيما يتعلق بالطلاب بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (٤.١٨)، وقد بلغ المتوسط لأعضاء هيئة التدريس في درجة الفجوة (٨٠٣.٧٨) في حين جاء المتوسط للطلاب الوافدين (٧٧٣.٩٩) على الترتيب، وقد يعزى هذا إلى قيام أعضاء هيئة التدريس بالعديد من الدراسات والاختبارات التي تساعدهم في تحليل البيئة الداخلية بل والخارجية لكلية موضوع الدراسة خاصة وكليات الجامعة عامة مما يجعلهم أكثر قدرة من الطلاب فيما يتعلق بالحكم على فاعلية الطلاب خاصة والكلية عامة.
- كما يشير الجدول أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعناصر البحث بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب الوافدين بكلية العلوم الإسلامية، حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الفجوة (١.٥٤)، وجاء مستوى الدلالة (٠.١٢٤)، وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول واقع البحث في الكلية وكيف أنه ضعيف التأثير فيما يتعلق بقدرته على علاج العديد من المشكلات الموجودة بها من ناحية والموجودة بالمجتمع

المحيط من ناحية هذا اضافة إلى قلة ارتباطه بمشكلات المجتمع الحقيقية ، هذا اضافة الى الاتفاق على قدرة عناصر المحيط الأزرق في التغلب على هذه المشكلات.



شكل (٧) النسبة المئوية الكلية لأبعاد الفاعلية التعليمية (الأهمية – التوافر – الفجوة).

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقاً لنسبتها المئوية علي النحو التالي (البحث العلمي-المعايير-البرامج التعليمية-الطلاب-الدراسات العليا-التقويم المستمر-التعليم-أعضاء هيئة التدريس) ومن ثم يمكن بناء الخطة التسويقية بما يراعي هذا الترتيب كذلك سوف يتم بناء المخطط الشبكي وفق ذات الترتيب كما سيرد لاحقاً
بعد التحليل الإحصائي لإجمالي عناصر أداة الدراسة، تتناول الدراسة فيما يلي تحليل النتائج التفصيلية لعناصر أداة الدراسة:
ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

• نتائج المحور الأول: الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية

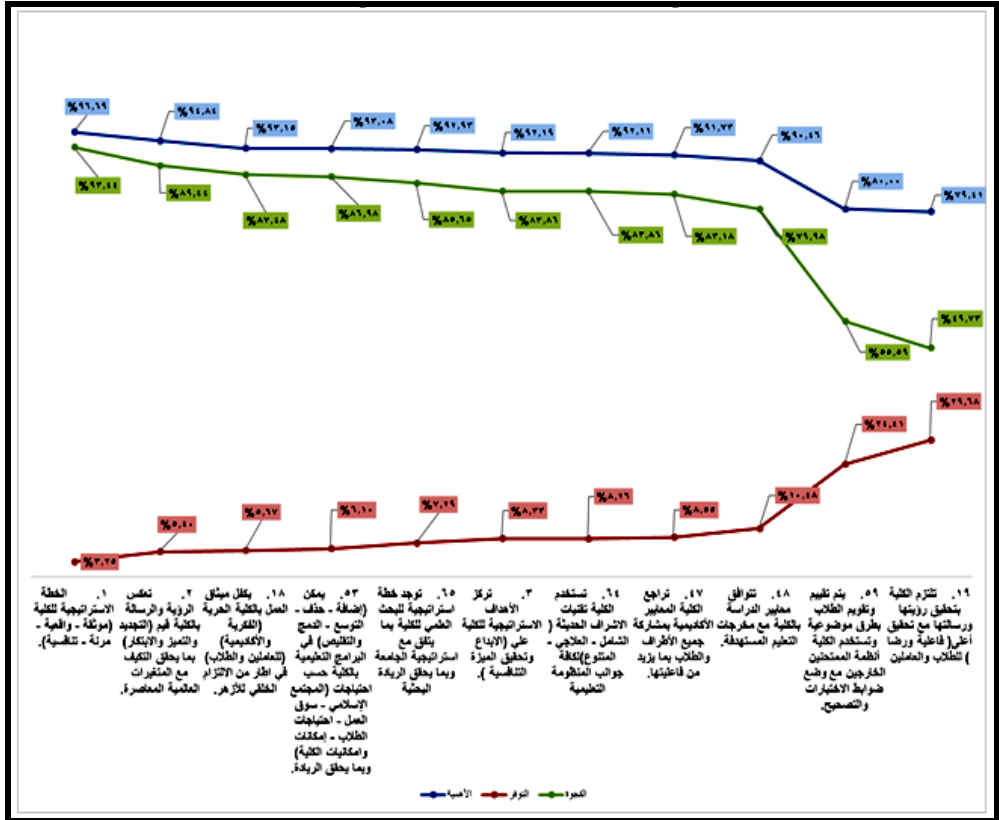
جاءت الفروق بين درجتي (التوافر / الأهمية) لعبارات المحور الأول: الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) الفروق في (التوافر - الأهمية) لعبارات المحور الأول: (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية)

التاء	الفجوة	التوافر		الأهمية		العبارة	الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية		المحور الرئيسي
		المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري		م	المحور الفرعي	
٤٧٧,٧	٩٣,٤٤ %	٢,٦٩٩	٣,٢٥٣	٢,٧٤	٩٦,٧	١. الخطة الاستراتيجية للكلية (موقفة - واقعية - مرنة - تنافسية).	التخطيط الاستراتيجي ١	١	القدرة المؤسسية
٧٨١,٧	٨٩,٤٤ %	١,٦٥٣	٥,٤٠١	١,٥٣	٩٤,٨	٢. تعكس الرؤية والرسالة بالكلية قيم (التجديد والتميز والابتكار) بما يحقق التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة.	التخطيط الاستراتيجي ٢	٢	
٣٣٤,٣	٨٣,٨٦ %	٣,٥١٣	٨,٣٣١	٣,٤٧	٩٢,٢	٣. تركز الأهداف الاستراتيجية للكلية على (الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية).	التخطيط الاستراتيجي ٣	٣	
٣٨٥,٩	٨٧,٤٨ %	٢,٤٨١	٥,٦٧٢	٣,٧١	٩٣,٢	١٨. يقلل ميثاق العمل بالكلية الحرية (الفكرية والأكاديمية) للعلمين والطلاب في إطار من الالتزام الحلفي للأزهر.	الإخلاقيات ٤	٤	
٥٤,٣١	٤٩,٧٣ %	١١,٢٣	٢٩,٦٧	١٤,١	٧٩,٤	١٩. تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى (فاعلية ورضا) للطلاب والعلمين	الإخلاقيات ٥	٥	
٢٨٤	٨٣,١٨ %	٣,٩٥٦	٨,٥٥٣	٤,١٩	٩١,٧	٤٧. تراجع الكلية المعايير الأكاديمية بمشاركة جميع الأطراف والطلاب بما يزيد من فاعليتها.	المعايير الأكاديمية ٢	٦	الفاعلية التعليمية
٢١٧,٣	٧٩,٩٨ %	٥,٢٦٢	١٠,٤٧	٤,٩٨	٩٠,٥	٤٨. تتوافق معايير الدراسة بالكلية مع مخرجات التطعيم المستهدفة.	المعايير الأكاديمية ٣	٧	
٣٣٣,٩	٨٦,٩٨ %	٣,١٦٢	٦,٠٩٨	٤,٠٣	٩٣,١	٥٣. يمكن (إضافة - حذف - التوسع - المصحح والتقليص) في البرامج التطعيمية حسب احتياجات المجتمع الإسلامي - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانيات ومساكنات الكلية) وبما يحقق الريفة.	البرامج والمقررات ٤	٨	
٧٥,٢٤	٥٥,٥٩ %	٩,٥٩٩	٢٤,٤٠	١٠,٩	٨٠	٥٩. يتم تقييم وتقويم الطلاب بطرق موضوعية وتستخدم الكلية أنظمة الممتحنين الخارجين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.	التعليم والتعلم ٤	٩	
٣٠١,٦	٨٣,٨٦ %	٣,٧٥٧	٨,٢٥٦	٣,٩٨	٩٢,١	٦٤. تستخدم الكلية تقنيات الاشراف الحديثة (الشمل - العلاجي - المتنوع) لكافة جوانب المنظومة التعليمية	اعضاء هيئة التدريس ٤	١٠	
٢٧١,٤	٨٥,٦٥ %	٤,٦٠٩	٧,٢٨٧	٤,١٦	٩٢,٩	٦٥. توجد خطة استراتيجية للبحث العلمي للكلية بما يتفق مع استراتيجية الجامعة وبما يحقق الريفة البحثية والانتشطة ١	البحث العلمي والانتشطة ١	١١	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الأول (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية) من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٢٩.٦٨%) و(٣.٢٥%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٦.٦٩%) و (٧٩.٤١%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاهتمام بجعل رؤية الكلية ورسالتها تعكس قيم (التجديد والتميز والابتكار) بما يحقق التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة، وأن يكفل ميثاق العمل بالكلية الحرية (الفكرية والأكاديمية) للعاملين والطلاب) في إطار من الالتزام الخلفي للأزهر.
- كانت جميع عبارات المحور الأول (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للكلية) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٩٣.٤٤%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ " الخطة الاستراتيجية للكلية (موثقة - واقعية - مرنة - تنافسية)." و(٤٩.٧٣%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ " تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى (فاعلية ورضا) للطلاب والعاملين".
- جاءت عبارة (الاخلاقيات ٥) والمتعلقة بـ " تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى (فاعلية ورضا) للطلاب والعاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٢٩.٦٨%)، بينما جاءت عبارة (التخطيط الاستراتيجي ١) والمتعلقة بـ " الخطة الاستراتيجية للكلية (موثقة - واقعية - مرنة - تنافسية)." في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٢.١٦%)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بحتمية توثيق الخطة الاستراتيجية الخاصة بالكلية والحرص على ارتباطها بالواقع الفعلي وذلك يتطلب أن يشارك جميع المستفيدين من الكلية في وضعها، هذا إضافة الى ضرورة أن تكون قابلة للتغيير وفقا للمستجدات الطارئة على البيئة الخارجية والداخلية وجعل الكلية قادرة على المنافسة.
- ولدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة والنسبة المئوية للتوافر واحتساب الفجوة النسبية (الأهمية مطروحا منها التوافر) يمكن التعبير عنها في الشكل البياني التالي، مع ملاحظه أن العبارات مرتبة تنازليا حسب الفجوة النسبية وبالتالي يمكن الكشف عن ترتيب العبارات حسب الفجوة النسبية ومعالجتها بنفس الترتيب في الخطة التسويقية والمخطط الشبكي كما سيرد لاحقا



شكل (٨) النسبة المئوية المئوية (أهمية – توافر – فجوة) لعبارات المحور الاول:

(الاتجاه الاستراتيجي الصحيح لكلية).

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقا لنسبتها المئوية على النحو التالي:

الفجوات التسويقية المتعلقة بالقدرة المؤسسية لكلية

- التخطيط الاستراتيجي: اشارت عينة الدراسة الي فجوات في الخطة الاستراتيجية لكلية فيجب ان تكون موثقة وواقعية و مرنة و تنافسية ويجب ان تعكس الرؤية والرسالة بالكلية

قيم التجديد والتميز والابتكار بما يحقق التكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة اما الأهداف الاستراتيجية فيجب ان تركز علي الابداع وتحقيق الميزة التنافسية.

• **الإخلاقيات:** اشارت عينة الدراسة الي فجوات في ميثاق العمل بالكلية من حيث الحرية الفكرية والأكاديمية للعاملين والطلاب في إطار من الالتزام الخلقى للأزهر وضرورة ان تلتزم الكلية بتحقيق رؤيتها ورسالتها مع تحقيق أعلى فاعلية ورضا للطلاب والعاملين.
الفجوات التسويقية المتعلقة بالفاعلية التعليمية للكلية

• **البرامج التعليمية:** اشارت عينة الدراسة الي فجوات في البرامج التعليمية بالكلية من حيث (إضافة - حذف - التوسع - الدمج والتقليص) حسب احتياجات (المجتمع الإسلامي - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانات وامكانيات الكلية) بما يحقق الريادة.

• **البحث العلمي والأنشطة:** ظهرت فجوات بالنسبة للخطة الاستراتيجية للبحث العلمي للكلية بحيث يجب ان تتفق مع استراتيجية الجامعة وتحقيق الريادة البحثية.

• **أعضاء هيئة التدريس:** هناك فجوات في تقنيات الاشراف الحديثة بالكلية (الشامل - العلاجي - المتنوع) لكافة جوانب المنظومة التعليمية، ايضا يجب ان تراجع الكلية المعايير الأكاديمية بمشاركة جميع الأطراف والطلاب بما يزيد من فاعليتها كما يجب تتوافق معايير الدراسة بالكلية مع مخرجات التعليم المستهدفة.

• **التعليم والتعلم وتسهيلاتهما:** هناك فجوات في تقييم وتقويم الطلاب بطرق موضوعية ويجب ان تستخدم إدارة الكلية أنظمة الممتحنين الخارجين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.

نتائج المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق

جاءت الفروق بين درجتي (التوافر / الأهمية / الفجوة) لعبارات المحور الثالث: إعادة بناء حدود السوق من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) الفروق في (التوافر - الأهمية) لعبارات المحور الثالث: إعادة بناء حدود السوق

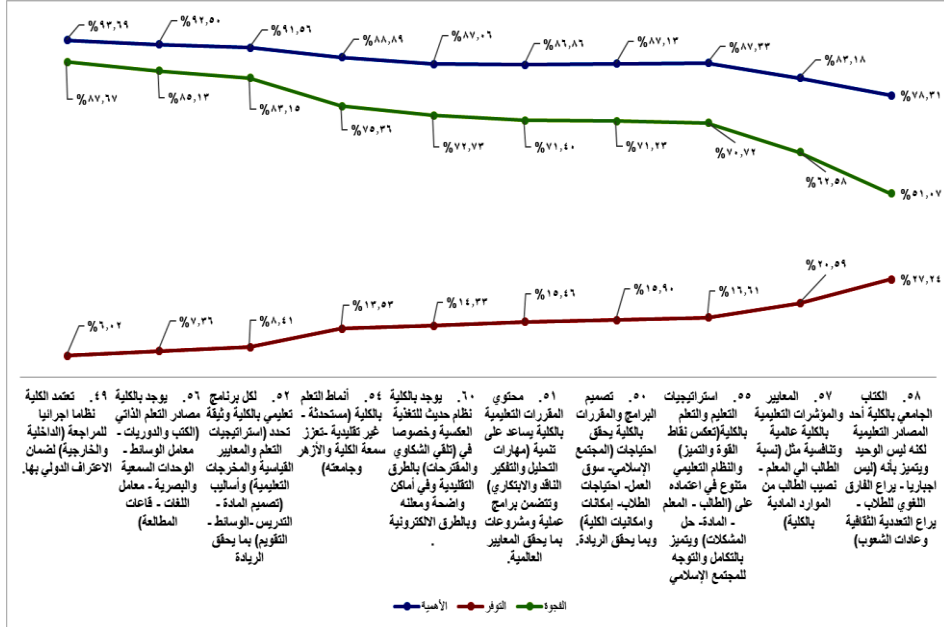
الرقم	البيان	حُدود السوق	إعادة بناء حُدود السوق	الأهمية		التوافر		القوة النسبية	القاء
				متوسط	الحد الأدنى	المتوسط	الحد الأدنى		
1	المعايير الأكاديمية 4	49	تُعتمد الكلية نظاما لجرائيا للمراجعة (الداخلية والخارجية) لضمان الاعتراف الدولي بها.	93.7	3.02	6.021	2.821	87.67%	417.6
2	البرامج التعليمية والمقررات 1	50	تصميم البرامج والمقررات بالكلية يحقق احتياجات (المجتمع الإسلامي - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانات وامكانيات الكلية) وبما يحقق الريادة.	87.1	5.94	15.904	4.418	71.23%	189.4
3	البرامج التعليمية والمقررات 2	51	محتوى المقررات التعليمية بالكلية يساعد على تنمية (مهارات التحليل والتفكير النقدي والابتكاري) وتتضمن برامج عملية ومشروعات بما يحقق المعايير العالمية.	86.9	5.56	15.46	4.511	71.40%	196.1
4	البرامج التعليمية والمقررات 3	52	لكل برنامج تعليمي بالكلية وثيقة تحدد (أستر اتجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية) وأساليب (تصميم المادة - التدريس - الوسائط - التقويم) بما يحقق الريادة.	91.6	3.82	8.411	3.808	83.15%	303.3
5	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 1	54	أتماط التعلم بالكلية (مستحقة - غير تقليدية - تحزز سمعة الكلية والأرهر وجامعتها)	88.9	6.01	13.527	5.613	75.36%	180.3
6	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 2	55	استر اتجيات التعليم والتعلم بالكلية تعكس نقاط القوة والتميز) والنظام التعليمي متنوع في اعتماده على (الطالب - المعلم - المادة - حل المشكلات) ويتميز بالتكامل والتوجه للمجتمع الإسلامي.	87.3	9.42	16.615	9.898	70.72%	101.8
7	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 3	56	يوجد بالكلية مصادر التعلم الذاتي (الكتب والدوريات - معامل الوسائط - الوحدات السمعية والبصرية - معامل اللغات - قاعات المطالعة)	92.5	4.68	7.364	4.626	85.13%	254.5
8	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 4	57	المعايير والمؤشرات التعليمية بالكلية عالمية وتنحسية مثل (نسبة الطالب الي المعلم - نصيب الطالب من الموارد المادية بالكلية)	83.2	8.76	20.594	7.871	62.58%	104.5
9	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 5	58	الكتاب الجامعي بالكلية أحد المصادر التعليمية لكنه ليس الوحيد ويتميز بأنه (ليس اجباريا - يراع الفارق اللغوي للطلاب - يراع التحديدية التقفية وعادات الشعوب)	78.3	13.2	27.235	12.22	51.07%	55.92
10	التعليم والتعلم وتسهيلاتهما 7	60	يوجد بالكلية نظام حديث للتغذية العكسية وخصوصا في (تلقى الشكوى والمقترحات) بالطرق التقليدية وفي أماكن واضحة ومعلنه وبالطرق الإلكترونية.	87.1	5.82	14.328	5.332	72.73%	181.4

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الثالث: إعادة بناء حدود السوق من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٢٧.٢٤%) و(٦.٠٢%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٣.٦٩%) و (٧٨.٣١%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يشير إلى أهمية أن يكون لكل برنامج تعليمي بالكلية وثيقة تحدد (استراتيجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية) وأساليب (تصميم المادة -التدريس -الوسائط -التقويم) بما يحقق الريادة.
- كانت جميع عبارات المحور الثالث: إعادة بناء حدود السوق دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٨٧.٦٧%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ " تعتمد الكلية نظاما اجرائيا للمراجعة (الداخلية والخارجية) لضمان الاعتراف الدولي بها. " و(٥١.٠٧%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ " الكتاب الجامعي بالكلية أحد المصادر التعليمية لكنه ليس الوحيد ويتميز بأنه (ليس اجباريا - يراع الفارق اللغوي للطلاب - يراع التعددية الثقافية وعادات الشعوب) ".
- جاءت عبارة (التعليم والتعلم وتسهيلاتهما ٥) والمتعلقة بـ " الكتاب الجامعي بالكلية أحد المصادر التعليمية لكنه ليس الوحيد ويتميز بأنه (ليس اجباريا - يراع الفارق اللغوي للطلاب - يراع التعددية الثقافية وعادات الشعوب)" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٢٧.٢٤%)، بينما جاءت عبارة (المعايير الأكاديمية ٤) والمتعلقة بـ " تعتمد الكلية نظاما اجرائيا للمراجعة (الداخلية والخارجية) لضمان الاعتراف الدولي بها." في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٦.٠٢%)، الأمر الذي يشير إلى الضعف الكبيرة في النظرة الدولية للكلية حيث يضعف التطلع للاعتراف الدولي بالكلية وبرامجها كما يؤكد على ضرورة إيجاد نظام اجرائي للمراجعة الداخلية والخارجية لكلية العلوم الاسلامية للوافدين لضمان الاعتراف الدولي بها.

• لدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة والنسبة المئوية للتوافر واحتساب الفجوة النسبية يمكن

التعبير عنها في الشكل البياني التالي



شكل (٩) النسبة المئوية (أهمية – توافر – فجوة) لعبارة المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقاً لنسبتها المئوية على النحو التالي
الفجوات التسويقية المتعلقة بالفاعلية التعليمية للكلية الترتيب بشكل عام

- المعايير الأكاديمية: أشارت عينة الدراسة الي فجوة في نظام المراجعة الداخلية والخارجية لضمان الاعتراف الدولي بها.
- التعليم والتعلم وتسهيلتهما: أشارت عينة الدراسة الي فجوة في مصادر التعلم الذاتي (الكتب والدوريات - معامل الوسائط - الوحدات السمعية والبصرية - معامل اللغات - قاعات المطالعة) التعليم والتعلم وتسهيلتهما أنماط التعلم بالكلية (مستحدثة - غير تقليدية - تعزز سمعة الكلية والازهر وجامعته) كما ان هناك فجوة في أنظمة التغذية العكسية وخصوصا في تلقي الشكاوي والمقترحات .
- استراتيجيات التعليم والتعلم بالكلية: هناك فجوة في استراتيجيات التعليم والتعلم بحيث يجب ان تعكس نقاط القوة والتميز وان يكون النظام التعليمي متنوع في اعتماده على (الطالب - المعلم - المادة- حل المشكلات) ويتميز بالتكامل والتوجه للمجتمع الإسلامي والتعليم

، أيضا هناك فجوة متعلقة بالمعايير والمؤشرات التعليمية بالكلية حيث يجب ان تكون عالمية وتنافسية ، والكتاب الجامعي بالكلية يجب ان يكون أحد المصادر التعليمية لكنه ليس الوحيد ويتميز بأنه (ليس اجباريا - يراع الفارق اللغوي للطلاب - يراع التعددية الثقافية وعادات الشعوب)

• **البرامج التعليمية والمقررات:** هناك فجوة متعلقة بوثيقة البرامج التعليمية تحدد (استراتيجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية) وأساليب (تصميم المادة - التدريس -الوسائط -التقويم) بما يحقق الريادة كما ان هناك فجوات في محتوى المقررات التعليمية بالكلية فيجب ان يساعد على تنمية (مهارات التحليل والتفكير الناقد والابتكاري) وهناك أيضا فجوة في تصميم البرامج والمقررات بالكلية فيجب ان تحقق احتياجات (المجتمع الاسلامي- سوق العمل- احتياجات الطلاب- إمكانات وامكانيات الكلية) وبما يحقق الريادة.

- **نتائج المحور الثالث: التركيز علي الصورة الكلية**

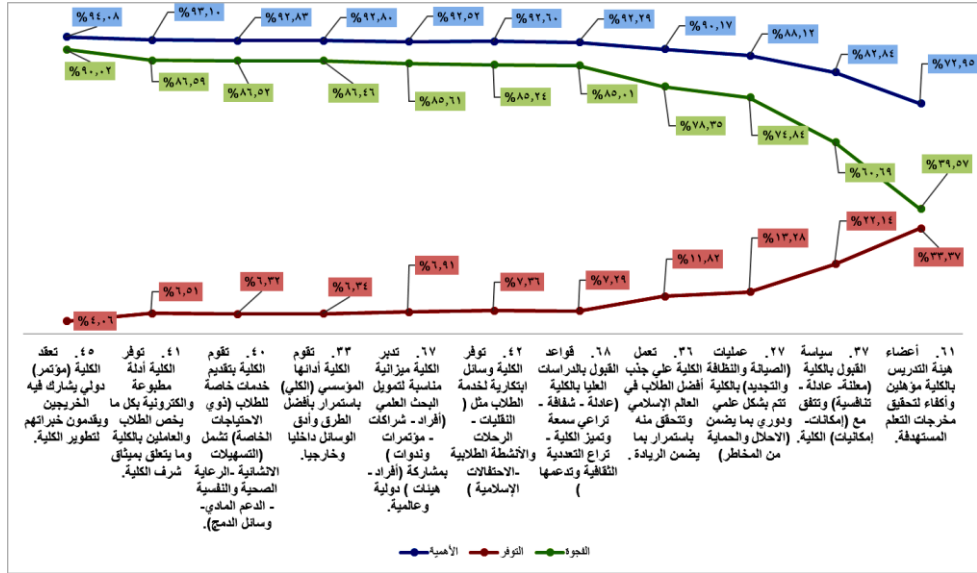
جاءت الفروق بين درجتي (التوافر / الأهمية / الفجوة) لعبارات المحور الرابع: التركيز علي الصورة الكلية من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول (٨) الفروق في (التوافر - الأهمية - الفجوة) لعبارات المحور الرابع: التركيز علي الصورة الكلية

الترتيب	المحور	م	التركيز على الصورة الكلية		العبارة	الأهمية		التوافر		النسبة	النسبة
			م	م		تقدير الأهمية	تقدير التوافر	تقدير الأهمية	تقدير التوافر		
1	الموارد المالية والمالية 3 لتقويم المستمر وإدارة الجودة 1	1	27	27	علقيات (الصيانة والنظافة والتجديد) بالكلية تتم بشكل علمي واداري بما يضمن (الاحلال) والحماية من المخاطر	88.1	5.79	13.282	5.698	74.84%	181.2
2	تقوم الكلية فئاتها المؤسسية (الكلية) باستمرار بأفضل الطرق وفق الوسائل داخليا وخارجيا.	2	33	33		92.8	4	6.344	3.653	86.46%	313.9
3	تعامل الكلية علي جذب أفضل الطلاب في العالم الإسلامي وتحقق منه باستمرار بما يضمن الريفعة.	3	36	36		90.2	4.27	11.822	3.467	78.35%	280.1
4	سياسة القبول بالكلية (معلمة - عجلة - تنافسية) وتتفق مع (إمكانات - إمكانيات) الكلية.	4	37	37		82.8	9.58	22.145	7.371	60.69%	98.78
5	تقوم الكلية بتقديم خدمات خاصة للطلاب (فوى الاحتياجات الخاصة) تشمل (التسهيلات الانشائية - الرعاية الصحية والتنسيقية - الدعم المالي - وسائل المعج).	5	40	40		92.8	4.31	6.318	3.555	86.52%	304.7
6	توافر الكلية أدلة مطبوعة والكترونية بكل ما يخص الطلاب والعاملين بالكلية وما يتعلق بميثاق شرف الكلية.	6	41	41		93.1	3.83	6.512	3.541	86.59%	326.6
7	توافر الكلية وسائل ابتكارية لحزمة الطلاب مثل (التقليبات - الرحلات والأنشطة الطلابية - الاحتمالات الإسلامية)	7	42	42		92.6	4.6	7.364	4.791	85.24%	252.5
8	تعقد الكلية (مؤتمرات) دولي يشارك فيه الخريجين ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية.	8	45	45		94.1	4.83	4.057	4.547	90.02%	267
9	أعضاء هيئة التدريس بالكلية مؤهلين وأغفاء لتحقيق مخرجات النظم المستهدفة.	9	61	61		73	13.4	33.372	8.068	39.57%	49.8
10	تغير الكلية ميزانية مناسبة لتمويل البحث العلمي (أفراد - شراكات - مؤتمرات وندوات) بمشاركة (أفراد - هيئات) دولية وعالمية.	10	67	67		92.5	4.2	6.912	3.987	85.61%	290.9
11	قواعد القبول بالدراسات العليا بالكلية (عجلة - شفافة - تراعي سمعة وتميز الكلية - تراعي التعددية الثقافية وتعصها)	11	68	68		92.3	4.51	7.287	4.51	85.01%	262.3

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الرابع: التركيز علي الصورة الكلية من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (33.37%) و(4.06%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (94.08%) و(72.95%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، وهذا يشير إلى أهمية القيام بإجراءات تقويم الأداء المؤسسي (الكلية) للكلية باستمرار باستخدام أفضل الطرق وأدق الوسائل داخليا وخارجيا، وأن توافر الكلية أدلة مطبوعة والكترونية بكل ما يخص الطلاب والعاملين بالكلية وما يتعلق بميثاق شرف الكلية.

- كانت جميع عبارات المحور الرابع: التركيز علي الصورة الكلية دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الامر الذي يدل علي تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٩٠.٠٢%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ " تعقد الكلية (مؤتمر) دولي يشارك فيه الخريجين ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية " و(٣٩.٥٧%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ " أعضاء هيئة التدريس بالكلية مؤهلين وأكفاء لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة " .
- جاءت عبارة (أعضاء هيئة التدريس (١) والمتعلقة بـ " أعضاء هيئة التدريس بالكلية مؤهلين وأكفاء لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة." في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٣.٣٧%)، بينما جاءت عبارة (الطلاب ١٠) والمتعلقة بـ " تعقد الكلية (مؤتمر) دولي يشارك فيه الخريجين ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية" في الترتيب الاخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٤.٠٦%)، الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام الكلية بعقد المؤتمرات الدولية، ويؤكد أيضا على ضرورة انعقاد مؤتمر دولي بكلية العلوم الإسلامية حيث يشارك فيه الخريجون ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية.
- لدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة والنسبة المئوية للتوافر واحتساب الفجوة النسبية يمكن التعبير عنها في الشكل البياني التالي



شكل (١٠) النسبة المئوية (أهمية – توافر – فجوة) لعبارات المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقا لنسبتها المئوية على النحو التالي الفجوات التسويقية المتعلقة بالفاعلية التعليمية للكلية الترتيب بشكل عام

- **الطلاب:** هناك فجوة متعلقة بمؤتمر الكلية بحيث يكون مؤتمر دولي يشارك فيه الخريجين ويقدمون خبراتهم لتطوير الكلية أيضا هناك فجوة متعلقة بأدلة الكلية بها كل ما يخص الطلاب والعاملين بالكلية وما يتعلق بميثاق شرف الكلية أيضا هناك فجوة متعلقة بتقديم خدمات خاصة للطلاب (ذوي الاحتياجات الخاصة) تشمل (التسهيلات الانشائية - الرعاية الصحية والنفسية - الدعم المادي-وسائل الدمج) ويجب ان توافر الكلية وسائل ابتكارية لخدمة الطلاب مثل (النقلات - الرحلات والأنشطة الطلابية -الاحتفالات الإسلامية) كما ان هناك فجوة في جذب الكلية لأفضل الطلاب في العالم الإسلامي ويجب ان تكون سياسة القبول بالكلية (معلنة- عادلة - تنافسية) وتتفق مع (إمكانات- إمكانيات) الكلية.
- **التقويم المستمر وإدارة الجودة:** اشارت عينة الدراسة الي فجوة في تقييم الأداء المؤسسي للكلية باستمرار من خلال أفضل الطرق وأدق الوسائل داخليا وخارجيا.
- **البحث العلمي:** هناك فجوة متعلقة بميزانية البحث العلمي بحيث يجب ان تكون مناسبة لأنشطة البحث العلمي بمشاركة (أفراد - هيئات) دولية وعالمية.
- **الدراسات العليا:** قواعد القبول بالدراسات العليا بالكلية أظهرت فجوة فيجب ان تكون (عادلة - شفافة - تراعي سمعة وتميز الكلية - تراعي التعددية الثقافية وتدعمها)

- الموارد المالية والمادية: عمليات (الصيانة والنظافة والتجديد) بالكلية أظهرت فجوة فيجب ان تتم بشكل علمي ودوري بما يضمن (الاحلال والحماية من المخاطر)
 - أعضاء هيئة التدريس: هناك فجوة متعلقة بأعضاء هيئة التدريس بالكلية فيجب ان يكونوا مؤهلين وأكفاء لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.
- نتائج المحور الرابع: الامتداد أبعد من الطلب الحالي

جاءت الفروق بين درجتي (التوافر / الأهمية / الفجوة) لعبارات المحور الخامس: الامتداد ابعد من الطلب الحالي من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩) الفروق في (التوافر - الأهمية - الفجوة) لعبارات المحور الرابع: الامتداد ابعد من الطلب الحالي؟؟

جدول يوضح المتوسطات والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة حول درجة الاهمية درجة التوفر الخاصة بعبارات المحور الرابع الفروق بينهما (الفجوة) ودلالاتها

الترتيب	الدرجة	التوافر		الأهمية		العبرة	الدرجة	م	البيانات
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري				
17	6444.87	10.22	31.37	13.7	76.2	يوجد بالكلية نظاما علايا ومتقانا لتلقي المشاوري والمقترحات (فيما يخص مصاديق الكلية - الأخلاقيات مع وبن الطلاب) وتترجم بنتائجها.	1	1	الاخلاقيا ت3
29	682.72	4.246	8.902	4.22	91.6	نعمل الكلية على تلبية احتياجات العالم الإسلامي في موصافات الفروع ونفذ المؤتمرات والندوات والأنشطة الدولية للتحقق من هذا.	2	1	المشاركة المضجعة 1
30	673.44	5.379	14.367	6.01	87.8	تمتع الكلية بيسهم ينبي معزز وتتصلع بمسؤولية مجتمعية Social responsibility مطية وعلمية.	3	2	المشاركة المضجعة 2
31	687.35	2.795	6.059	3.46	93.4	تحقق الكلية مستويات عالية من المشاركة المجتمعية والإعلامية من خلال اسهامات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)	4	3	المشاركة المضجعة 3
32	686.84	3.39	6.124	4.11	93	تقيس الكلية باستمرار تأثيرها (المطي - الإسلامي - الدولي - العالمي) وبما يحقق لها سمعة reputation مميزة.	5	4	المشاركة المضجعة 4
35	683.33	3.826	8.333	4.02	91.7	تتضمن إجراءات التقييم المستمر والشامل على تطوير الضمائن التنافسية للكلية.	6	3	التقويم المستمر وإدارة الدرجة 3
38	653.49	8.021	25.904	10.8	79.4	توافر الكلية نظاما للإرشاد الأكاديمي Academic Advising وتقدم دعما اجتماعيا ونفسيا للطلاب.	7	3	الطلاب 3
39	670.18	4.457	15.891	5.26	86.1	توجد بالكلية خدمات خاصة (للطلاب المتوقفين) بما يضمن استمرارهم في التوق والتفوق والابتكار.	8	4	الطلاب 4
43	682.30	4.37	8.979	4.55	91.3	تقوم الكلية بكتشف الطلاب المتفكرين وتوجههم الي برامج خاصة بما يساهم في شحازهم الدراسي.	9	8	الطلاب 8
44	683.76	3.36	8.036	4.14	91.8	تدرس الكلية (الكفاءة الداخلية والخارجية -التوجه الريفي للخبيرين) بما يضمن أفضل تسويق لها.	10	9	الطلاب 9
71	656.12	11.58	25.995	12.6	82.1	يوجد بالكلية (نظم - منظومة) للتقييم الشامل لكل عناصر القاعدية التطبيقية بها	11	1	التقويم المستمر 1

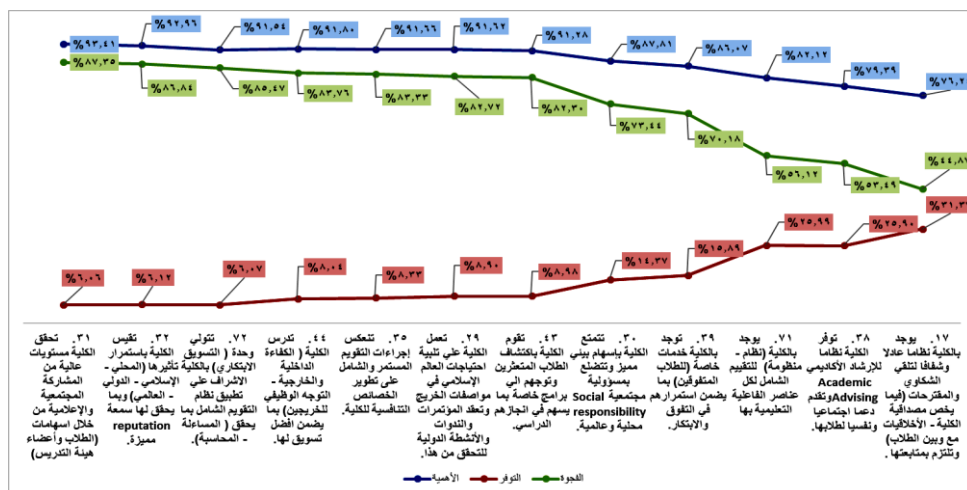
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور الخامس: الامتداد ابعد من الطلب الحالي من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٣١.٣٧%) و(٦.٠٦%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٣.٤١%) و (٧٦.٢٤%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، وهذا يشير إلى ضرورة اهتمام الكلية بقياس تأثيرها (المحلي - الإسلامي - الدولي - العالمي) بشكل مستمر وبما يحقق لها سمعة reputation مميزة، وأن تدرس الكلية (الكفاءة الداخلية والخارجية -التوجه الوظيفي للخريجين) بما يضمن أفضل تسويق لها.

كانت جميع عبارات المحور الخامس: الامتداد ابعد من الطلب الحالي دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الامر الذي يدل علي تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٨٧.٣٥%) كأعلى نسبة والمتعلقة ب " تحقق الكلية مستويات عالية من المشاركة المجتمعية والإعلامية من خلال اسهامات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)" و(٤٤.٨٧%) كأدنى نسبة والمتعلقة ب " يوجد بالكلية نظاما عادلا وشفافا لتلقي الشكاوي والمقترحات (فيما يخص مصداقية الكلية - الأخلاقيات مع وبين الطلاب) وتلتزم بمتابعتها ".

جاءت عبارة (الاخلاقيات ٣) والمتعلقة ب " يوجد بالكلية نظاما عادلا وشفافا لتلقي الشكاوي والمقترحات (فيما يخص مصداقية الكلية - الأخلاقيات مع وبين الطلاب) وتلتزم بمتابعتها" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣١.٣٧%)، بينما جاءت عبارة (المشاركة المجتمعية ٣) والمتعلقة ب " تحقق الكلية مستويات عالية من المشاركة المجتمعية والإعلامية من خلال اسهامات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)" في الترتيب الاخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٦.٠٦%)، الأمر الذي يشير إلى ضعف ارتباط الكلية بالمجتمع المحلي والقنوات الإعلامية التي يمكن أن تسوق لها داخليا وخارجيا، وهذا يعني ضرورة مراجعة السياسات المتعلقة بانفتاح الكلية على المجتمع الخارجي وعلى القنوات الإعلامية المختلفة.

لدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة والنسبة المئوية للتوافر واحتساب الفجوة النسبية يمكن التعبير عنها في الشكل البياني التالي



شكل (١١) النسبة المئوية (أهمية – توافر – فجوة) لعبارة المحور الرابع: الامتداد ابعده من الطلب الحالي

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقاً لنسبتها المئوية من حيث الجوانب التسويقية المتعلقة بالقدرة المؤسسية للكلية

- المشاركة المجتمعية: ظهرت فجوات متعلقة بالمشاركة المجتمعية والإعلامية أيضاً هناك فجوات حول تأثير الكلية فالكلية يجب ان تقيس الكلية باستمرار تأثيرها (المحلي - الإسلامي - الدولي - العالمي) وبما يحقق لها سمعة reputation مميزة. كما ان هناك فجوة في عمل الكلية علي تلبية احتياجات العالم الإسلامي في مواصفات الخريج وعقد المؤتمرات والندوات والأنشطة الدولية للتحقق من هذا. بالإضافة الي الفجوة في تمتع الكلية بإسهام بيئي مميز ومسؤولية مجتمعية Social responsibility محلية وعالمية.
- التقييم المستمر وإدارة الجودة: اشارت عينة الدراسة الي فجوة في إجراءات التقييم المستمر والشامل على تطوير الخصائص التنافسية للكلية كما ان هناك فجوة في نظام تلقي الشكاوي والمقترحات (فيما يخص مصادقية الكلية - الأخلاقيات مع وبين الطلاب) وتلتزم بمتابعتها.

الجوانب التسويقية المتعلقة بالفاعلية التعليمية للكلية

- التقييم المستمر للفاعلية التعليمية: اشارت عينة الدراسة الي فجوة في التسويق الابتكاري بالكلية وضرورة ان تكون هناك وحدة للتسويق بنظام التقييم الشامل بما يحقق المساءلة والمحاسبية للتقييم الشامل لكل عناصر الفاعلية التعليمية بها

• **الطلاب:** هناك فجوة بين الكفاءة الداخلية والخارجية و التوجه الوظيفي للخريجين بالإضافة الي الفجوة في اكتشاف الطلاب المتعثرين وتوجه الي برامج خاصة بما يسهم في انجازهم الدراسي، كما ان هناك فجوة في الخدمات الخاصة (للطلاب المتفوقين) بما يضمن استمرارهم في التفوق والابتكار. وأخيرا ففد اشارت عينة الدراسة الي فجوة في وجود نظام للإرشاد الأكاديمي Academic Advising بما يقدم دعما اجتماعيا ونفسيا للطلاب.

- نتائج المحور الخامس: ابتكار القيمة

جاءت الفروق بين درجتني (التوافر / الأهمية / الفجوة) لعبارات المحور السادس: ابتكار القيمة من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:

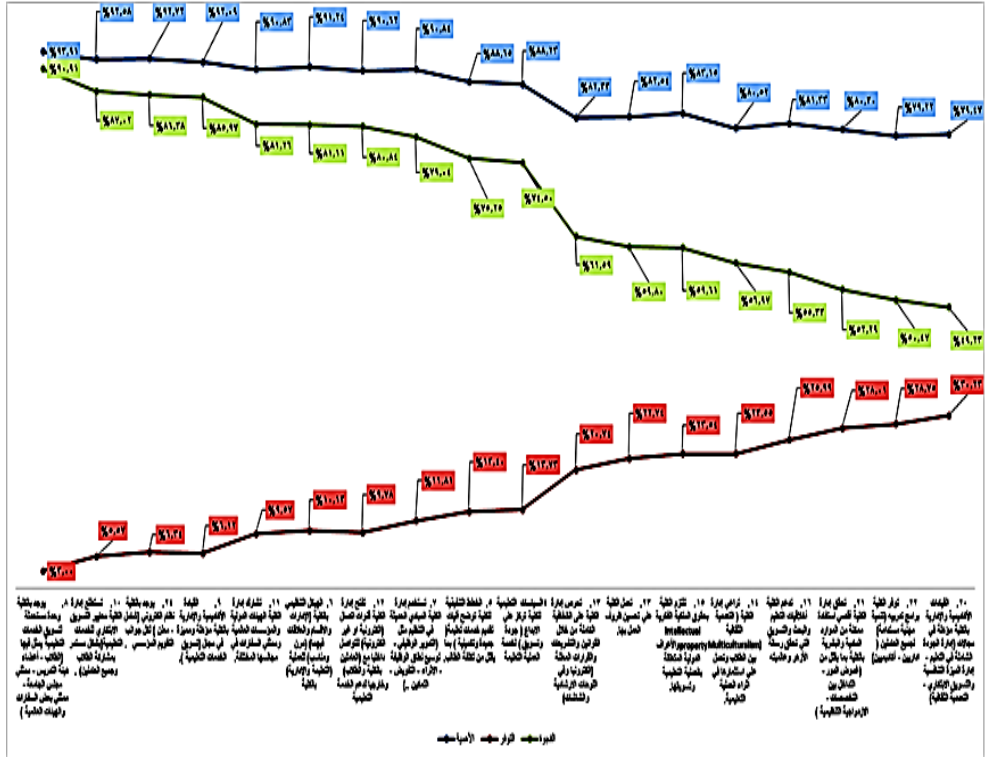
جدول (١٠) الفروق في (التوافر - الأهمية - الفجوة) لعبارات المحور السادس: ابتكار القيمة

الترتيب	رقم	العبارة	الأهمية		التوافر		الفجوة	الناتج
			المتوسط	الاحراف المعياري	المتوسط	الاحراف المعياري		
1	1	التخطيط الاستراتيجي 4	88.2	6.01	13.734	5.64	9674.50	177.8
2	2	5. المخط التقنية للتكية توضح آليات تقديم خدمات تعليمية (جيدة وتكاملية) بما يقلل من تكلفة الطالب.	88.7	5.89	13.398	5.577	9675.25	182.4
3	3	6. الهيكل التنظيمي بالتكية (الإدارات والأقسام والملاكات فيها) (مرن ومناسب) للتعليبة (التعليمية والإدارية) بالتكية	91.2	4.82	10.127	5.184	9681.11	225.5
4	4	7. تستخدم إدارة التكية المبدئين المحببة في التنظيم مثل (التكوين الوظيفي - توسيع نطاق الوظيفة - الإجراء التفويض - التكوين - التكوين ...)	90.8	4.58	11.809	4.067	9679.04	253.9
5	5	8. يوجد بالتكية وحدة مستحثة لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية)	93.9	6.04	2.997	5.73	9690.91	214.8
6	6	9. القيادة الأكاديمية والإدارية بالتكية مؤهلة ومميزة في مجال (تسويق الخدمات التعليمية).	92.1	4.68	6.124	3.39	9685.97	292.7
7	7	10. تستطلع إدارة التكية معيار التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بشكل مستمر بمشاركة الطلاب وجميع العاملين).	92.6	4.35	5.568	2.319	9687.02	347
8	8	11. تتشارك إدارة التكية الهيئات الدولية والمنظمات العالمية و ممثلي السفارات في مجالها المختصة.	90.8	3.09	9.574	2.221	9681.26	420.3
9	9	12. تفتح إدارة التكية قنوات اتصال (التقنوية أو غير التقنوية) لتواصل داخليا مع (العاملين بالتكية والطلاب) وخارجيا لدعم الخدمة التعليمية	90.6	3.01	9.78	2.573	9680.84	401.4
10	10	13. تحرص إدارة التكية على الشفافية الكاملة من خلال القوانين والتشريعات والقرارات المعتمدة (التقنوية) وفي اللوحات الإرشادية والشاشات)	82.3	9.27	20.736	7.847	9661.59	99.75
11	11	14. تراعي إدارة التكية (التعددية الثقافية Multiculturalism) بين الطلاب وتعمل على استمرارها في (التراء الصلبة التعليمية).	80.5	10.8	23.553	9.018	9656.97	79.81
12	12	15. تتزمت التكية بحقوق الملكية الفكرية Intellectual property والأعراف الدولية المتعلقة بالصليبة التعليمية وتسويقها.	83.2	11.2	23.54	9.495	9659.61	79.69
13	13	16. تدعم التكية أخلاقيات التعليم والبحث والتسويق التي تحقق رسالة الأزهر وعالميته	81.3	11.2	25.995	8.182	9655.33	78.64
14	14	20. القيدات الأكاديمية والإدارية بالتكية مؤهلة في مجالات (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - إدارة الجودة الشاملة في التسويق الإلكتروني - التعددية الثقافية)	79.5	16	30.233	14.51	9649.23	44.78
15	15	21. تحقق إدارة التكية الصي مستفدة معققة من الموارد المعلية والبشرية بالتكية بما يقلل من (مخوض الدور - التداخل بين التخصصات - الإلزامية التنظيمية)	80.3	13.9	28.01	11.87	9652.29	56.24
16	16	22. توافر التكية برامج تدريبية (تدريبية مهنية مستدامة) لجميع العاملين (دارسين - أكاديميين)	79.2	13.7	28.747	10.99	9650.47	56.64
17	17	23. تعمل التكية على تحسين ظروف العمل بها.	82.5	10.9	22.739	9.98	9659.80	79.8
18	18	24. يوجد بالتكية نظام الكتروني (شامل - معقل) لكل جوانب التكوين المؤسسي .	92.7	4.02	6.344	3.338	9686.38	325.1

الفجوة الموسومة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور السادس: ابتكار القيمة من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٣٠.٢٣%) و(٣%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٣.٩١%) و(٧٩.٢٢%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاهتمام بوضع نظام الكتروني (شامل - معلن) لكل جوانب التقويم المؤسسي، وأن تكون القيادة الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة ومميزة في مجال (تسويق الخدمات التعليمية).
- كانت جميع عبارات المحور السادس: ابتكار القيمة دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الامر الذي يدل علي تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٩٠.٩١%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ " يوجد بالكلية وحدة مستحدثة لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية)" و(٤٩.٢٣%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ " القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة في مجالات (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - إدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري - التعددية الثقافية) ".
- جاءت عبارة (الجهاز الإداري ١) والمتعلقة بـ " القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة في مجالات (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - إدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري - التعددية الثقافية)" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٠.٢٣%)، بينما جاءت عبارة (الهيكل التنظيمي ٣) والمتعلقة بـ " يوجد بالكلية وحدة مستحدثة لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية)" في الترتيب الاخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣%)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بضرورة وجود وحدة مستحدثة بالكلية لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية).
- لدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة والنسبة المئوية للتوافر واحتساب الفجوة النسبية يمكن التعبير عنها في الشكل البياني التالي



شكل (١٢) النسبة المئوية (أهمية - توافر - فجوة) المحور الخامس ابتكار القيمة

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقاً لنسبتها المئوية من حيث الجوانب التسويقية المتعلقة بالقدرة المؤسسية للكلية للترتيب بشكل عام

- الهيكل التنظيمي: أشارت عينة الدراسة الي فجوة كبيرة في ضرورة انشاء وحدة مستحدثة لتسويق الخدمات التعليمية يمثل فيها (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - ممثلي مجلس الجامعة - ممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية) بالإضافة الي الفجوة في الهيكل التنظيمي بالكلية حيث يجب ان يكون مرن ومناسب للعملية التعليمية والإدارية بالكلية وضرورة ان تستخدم إدارة الكلية المبادئ الحديثة في التنظيم مثل (التدوير الوظيفي - توسيع نطاق الوظيفة - الاثراء - التفويض - التمكين).

• **القيادة والحوكمة** : أشارت عينة الدراسة الي فجوة كبيرة في معايير التسويق الابتكاري للخدمات التعليمية وضرورة ان تكون القيادة الأكاديمية والإدارية بالكلية مؤهلة ومميزة في مجال تسويق الخدمات التعليمية وان تشارك إدارة الكلية الهيئات الدولية والمؤسسات العالمية وممثلي السفارات في مجالسها المختلفة بحيث تفتح إدارة الكلية قنوات اتصال الكترونية او غير الكترونية للتواصل داخليا مع العاملين بالكلية والطلاب وخارجيا لدعم الخدمة التعليمية مع الحرص علي الشفافية الكاملة من خلال القوانين والتشريعات والقرارات المعلنة الكترونيا وفي اللوحات الارشادية والشاشات وأشارت عينة الدراسة أيضا الي أهمية مراعاة إدارة الكلية (التعددية الثقافية Multiculturalism) بين الطلاب والعمل علي استثمارها في اثراء العملية التعليمية.

• **الجهاز الإداري** : ظهرت فجوات في وجود نظام الكتروني شامل و معلن لكل جوانب التقويم المؤسسي بالكلية بالإضافة الي تحسين ظروف العمل بالكلية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية بالكلية بما يقلل من غموض الدور و التداخل بين التخصصات والازدواجية التنظيمية وأشارت عينة الدراسة أيضا الي الفجوة في البرامج التدريبية للتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين , كما ان القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية يجب ان تكون مؤهلة في مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري والتعددية الثقافية.

• **التخطيط الاستراتيجي**: ظهرت فجوات في الخطط التنفيذية للكلية بحيث يجب ان توضح آليات تقديم الخدمات التعليمية بصورة جديدة وتكاملية بما يقلل من تكلفة الطالب كما ان السياسات التعليمية للكلية يجب أن تركز على الابداع في جودة وتسويق الخدمة التعليمية.

• **الاخلاقيات**: من أهم الجوانب التي ظهرت به فجوات حيث ظهرت فجوات في التزام الكلية بحقوق الملكية الفكرية Intellectual property والأعراف الدولية المتعلقة بالعملية التعليمية وتسويقها وأن تدعم الكلية أخلاقيات التعليم والبحث والتسويق التي تحقق رسالة الأزهر وعالميته

- نتائج المحور السادس: الريادة

جاءت الفروق بين درجتي (التوافر / الأهمية) لعبارات المحور الثاني: الريادة من أجل بناء خطة تسويقية لكلية " العلوم الإسلامية للوافدين الناطقين بغير اللغة العربية " بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١) الفروق في (التوافر - الأهمية) لعبارات المحور الثاني: (الريادة)

البيان	الدرجة	الأهمية		البيان	الريادة			
		المتوسط	الانحراف المعياري		المعيار الفرعي	م		
289.1	985.97	3.84	6.512	4.41	92.5	25. الموارد المالية بأكثرية (المرحلت - معمل اللقت - الملاعب - المساحات الخضراء - قاعات الأنشطة والنشاطات والتفرغ) تحقق العينة التنقيحية لها.	1	القدرة المؤسسية
184	73.40	5.273	14.393	5.81	87.8	26. تجهيزات الكلية (أجهزة حاسوب - أجهزة عرض - أجهزة تطبيقية - المعينات - المكتبات) تتم بإقتناء في الأثناء والحداثة في الترتيب والجدولة في المواصلات.	2	
54.47	651.69	12.22	27.997	14.1	79.7	28. موقع الكلية يتسم بمواصلات تنقيحية علمية ويحقق أعلى جودة للمعاملات (يتم تطويره بشكل علمي وتنقيحي).	3	
300	683.18	3.758	8.333	3.95	91.5	34. تقوم الكلية بمراجعة ومنقحة مؤشرات التقييم الذاتي للأداء الكلي لها بما يضمن تنقيحتها.	4	
333.8	683.85	3.411	8.075	3.58	91.9	46. تلزم الكلية بالمعيار الأكاديمية التامة والعلمية في تعليم الوافدين بما يحقق الريادة والابتكار.	5	الفاعلية التطويرية
21.91	622.71	11.47	41.667	16.9	64.4	62. تختار الكلية السادة المتكلمون (أعضاء هيئة التدريس) بموضوعية وشفافية وبما يساهم في تحقيق معيار التنقيحية.	6	
93.67	659.59	8.017	21.86	9.61	81.5	63. يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية بطريقة (شاملة - موضوعية - متعددة الجهات في ضوء المعايير العالمية).	7	
255.4	684.79	4.711	7.532	4.53	92.3	66. تتميز أبحاث الكلية بالجدولة والعلمية ويسهم نتائجها في دعم وتعزيز تنقيحية الكلية بخدمة نظامها التعليمي.	8	
109.9	669.84	8.879	17.196	8.8	87	69. الدرجات المنوحة في الدراسات العليا الكلية (علمية - معترف بها دولياً - تنقيحية - مستحقة - منجدة).	9	
115.6	666.06	7.301	19.935	8.55	86	70. الاشراف الأكاديمية في الدراسات العليا (شغل - إراعي طبيعة الطلاب وتفرغ حياتهم - معيار وتنقيحي).	10	

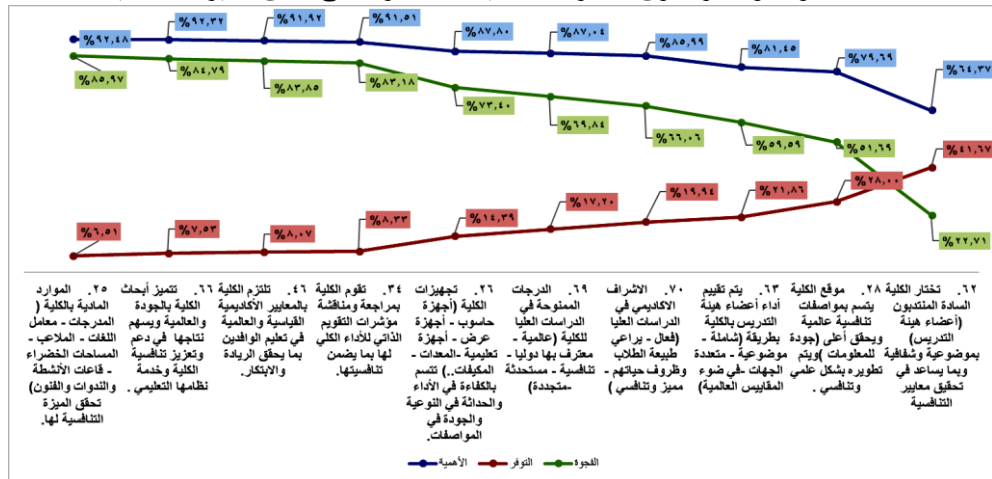
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الثاني (الريادة) من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٤١.٦٧%) و (٦٠.٥١%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٢.٤٨%) و (٦٤.٣٧%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة

على ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاهتمام بجودة الأبحاث التي تجرى بالكلية تمثيا مع المعايير العالمية وضرورة أن تسهم نتائجها في دعم وتعزيز تنافسية الكلية وخدمة نظامها التعليمي، وأن تقوم الكلية بمراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي لها بما يضمن قدرتها على المنافسة.

• كانت جميع عبارات المحور الثاني (الريادة) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الامر الذي يدل علي تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٩٧.٨٥%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ " الموارد المادية بالكلية (المدرجات - معامل اللغات - الملاعب - المساحات الخضراء - قاعات الأنشطة والندوات والفنون) تحقق الميزة التنافسية لها " و(٢٢.٧١%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ " تختار الكلية السادة المنتدبون (أعضاء هيئة التدريس) بموضوعية وشفافية وبما يساعد في تحقيق معايير التنافسية " .

• جاءت عبارة (أعضاء هيئة التدريس ٢) والمتعلقة بـ " تختار الكلية السادة المنتدبون (أعضاء هيئة التدريس) بموضوعية وشفافية وبما يساعد في تحقيق معايير التنافسية " في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٤١.٦٧%)، بينما جاءت عبارة (الموارد المالية والمادية ١) والمتعلقة بـ " الموارد المادية بالكلية (المدرجات - معامل اللغات - الملاعب - المساحات الخضراء - قاعات الأنشطة والندوات والفنون) تحقق الميزة التنافسية لها " في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٦.٥١%)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بضرورة أن تكون الموارد المادية بالكلية سواء المتعلقة بالدرجات أم بمعامل اللغات أم بالملاعب أم بالمساحات الخضراء أم بقاعات الأنشطة والندوات والفنون مجهزة بشكل يجعلها قادرة على تحقق الميزة التنافسية لها.



شكل (١٣) النسبة المئوية (أهمية - توافر - فجوة) لعبارات المحور السادس: (الريادة).

ومن الشكل السابق يمكن ترتيب الفجوات وفقا لنسبتها المئوية علي النحو التالي

الجوانب التسويقية المتعلقة بالقدرة المؤسسية لكلية

● **الموارد المالية والمادية:** ظهرت فجوات في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بالموارد المادية (المدرجات - معامل اللغات - الملاعب - المساحات الخضراء - قاعات الأنشطة والندوات والفنون) كما ان هناك فجوة في تجهيزات الكلية من حيث الكفاءة في الأداء والحدثة في النوعية والجودة في المواصفات، كما اشارت عينة الدراسة الي فجوة في متعلقة بموقع الكلية بحيث يتسم بمواصفات تنافسية عالمية ويحقق أعلى جودة للمعلومات ويتم تطويره بشكل علمي وتنافسي.

● **التقويم المستمر وإدارة الجودة:** ظهرت فجوات في مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي حيث يجب ان تقوم الكلية بمراجعتها بما يضمن تنافسيته.

الفجوات التسويقية المتعلقة بالفاعلية التعليمية لكلية

● **البحث العلمي والأنشطة:** هناك فجوات حول أبحاث الكلية فيجب ان تنمى بالجودة والعالمية ويسهم نتائجها في دعم وتعزيز تنافسية الكلية وخدمة نظامها التعليمي.

● **المعايير الأكاديمية:** هناك فجوات متعلقة بالمعايير الأكاديمية القياسية والعالمية في تعليم الوافدين بما يحقق الريادة والابتكار.

● **الدراسات العليا:** الدرجات الممنوحة في الدراسات العليا لكلية أظهرت فجوة فيجب ان تكون عالمية - معترف بها دوليا - تنافسية - مستحدثة -متجددة) أيضا هناك فجوة في الإشراف الأكاديمي في الدراسات العليا فيجب أن يكون (فعال - يراعي طبيعة الطلاب وظروف حياتهم - مميز وتنافسي)

● **أعضاء هيئة التدريس** تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية اظهر فجوة فيجب ان يتم بطريقة (شاملة - موضوعية - متعددة الجهات -في ضوء المقاييس العالمية) كما يجب ان تختار الكلية السادة الأساتذة المنتدبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بموضوعية وشفافية وبما يساعد في تحقيق معايير التنافسية.

ثانيا: أداة الدراسة الميدانية الثانية (ازمة الخطة حسب اسلوب PERT/ time)

اشارت الدراسة الي مجموعة من الفجوات في الجزء الاول من الدراسة الميدانية وللتغلب علي هذه الفجوات تم تصميم خطة تسويقية تكونت من ثلاث مراحل وثمان وحدات اساسية يتبع كل وحدة مجموعة من المشروعات او اللجان كما سيرد تفصيلا في الجزء التالي المتعلق ببناء الخطة , ولتحديد أزمنا كل وحدة من الوحدات وما يتبعها من أنشطة تم تصميم اداة ميدانية حسب أسلوب PERT/ time تم تطبيقها علي (١١ خبير من المهتمين بالمجال وذلك لكونهم الأكثر إدراكا لإجراءات التخطيط الشبكي بالإضافة إلي معرفتهم بالأنشطة المقترحة ومن ثم قدرتهم علي تقدير

زمني دقيق للنشطة (متشائم - أكثر احتمالاً - متفائل) وتم جمع الأزمنة وتحديد تسلسل اللجان والمشروعات كما بالملحق (١) .

الجزء الخامس : الخطة المقترحة المقترحة

في هذه الجانب من الدراسة سيقوم الباحثان بعرض الخطة المقترحة من خلال الاستناد على الأسس النظرية والدراسات السابقة والتحليل الميداني وذلك كما يلي:

أهداف الخطة المقترحة:

- تسعى الخطة المقترحة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي:
- تحديد أهم جوانب تميز كلية تعليم الوافدين بجامعة الأزهر بما يسمح لها بتبني استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق خدماتها لجلب الطلاب المتميزين من كافة دول العالم.
 - وضع إطار محدد لآليات تبني كلية الوافدين بجامعة الأزهر لفنيات وتقنيات استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الأهداف التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.
 - تحليل جوانب العمل والأنشطة التي تقوم بها الكلية من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية ومحاولة وضع توصيات لمعالجة جوانب القصور ونقاط الضعف.
 - تحليل المتغيرات الخارجية لتحسين استثمار الفرص في تسويق خدمات الكلية والعمل على تحييد التهديدات التي قد تعوق توسع الكلية في جذب الطلاب لها.

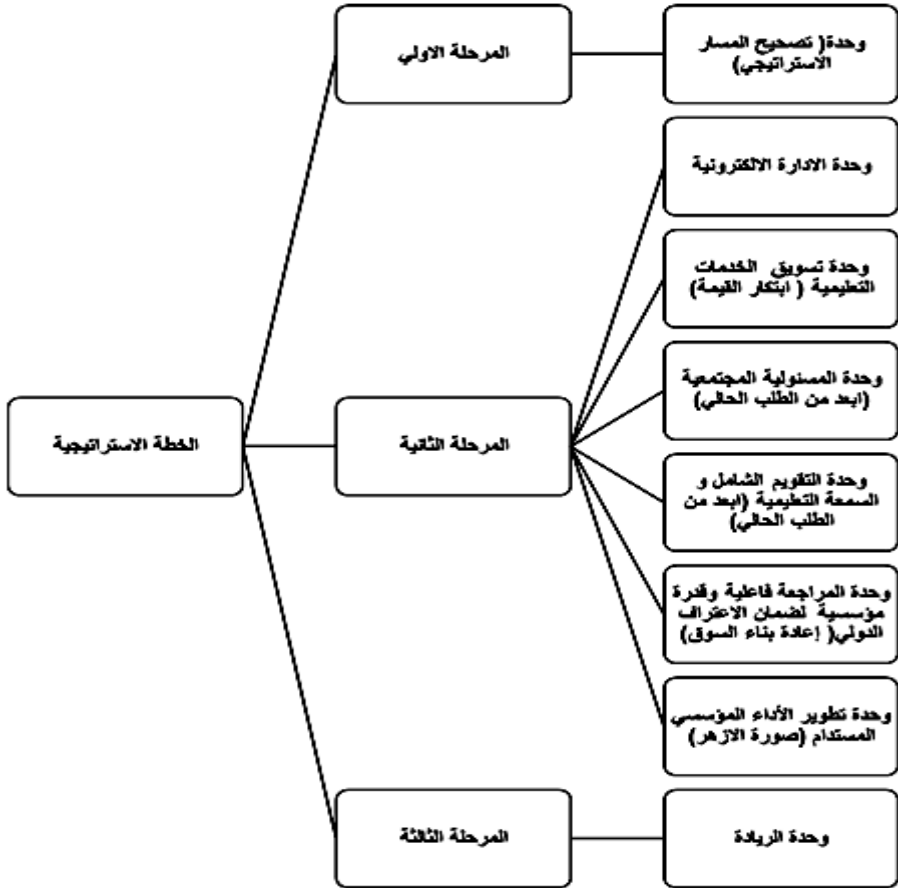
مرتكزات الخطة المقترحة

ترتكز الخطة المقترحة على الأسس التالية:

- الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في التسويق للخدمات الجامعية من أجل جلب أفضل العناصر من الطلاب من البلاد المختلفة.
- رسالة جامعة الأزهر العالمية التي تستهدف خدمة المسلمين في كل بقاع الأرض دون الاعتبار لحدود أو دون الاعتبار لجنسية.
- رغبة قيادات الأزهر الشريف في المحافظة على دور الأزهر القيادي والتعليمي في العالم الإسلامي كون جامعة الأزهر من أعرق الجامعات وأقدمها.
- توقعات العالم الإسلامي من جامعة الأزهر والتي تتزايد يوماً بعد يوم.
- وجود منافسة خفية على الدور الكبير الذي يلعبه الأزهر من قبل بعض الجامعات الإسلامية في العالم العربي.

إجراءات الخطة المقترحة

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية يمكن تقديم إجراءات الخطة المقترحة كما بالشكل التالي :



شكل (١٤) مراحل الخطة المقترحة

ويُتضح من الشكل أن الخطة تتكون من ثلاث مراحل وثمانية وحدات يتبع كل وحدة مجموعة من المشروعات أو اللجان التي تعمل بطريقة متوازنة .

ولبناء المخطط الشبكي للخطة بتصميم أداة ميدانية للوصول إلى أزمدة الخطة وتجميع الأزمدة (

المتفائل – المتشائم – الأكثر احتمالاً) كما بالملحق (١)

ثم قام الباحثان ببرمجة الأزمدة علي برنامج (Win QSB Ver ٢) وذلك لتحديد الزمن الكلي للخطة وتحديد المسارات الحرجة بطريقة PERT/ Time ونظراً للمرونة الخطة فإن تفصيل عمل

اللجان وتوصيف الوظائف وتحدي القائمين بترك للقائمين بالخطة التنفيذية لكن حتي يتم تحديد أزمنا فقد اشترط الباحثان شرطين رئيسيين

- أن تتكون كل لجنة من ثلاث على الأقل من أعضاء هيئة التدريس بالكلية
- ألا يقوم العضو بالاشتراك في أكثر من لجنة متوازية

وتم تحديد الزمن المتوقع يلي:

المرحلة الأولى : الاتجاه الاستراتيجي الصحيح

تعمل كلية العلوم الاسلامية للوافدين على بناء التوجه الاستراتيجي الصحيح من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة والممارسات ويمكن تمثيلها في الآليات التالية:

- العمل على وضع خطة استراتيجية متكاملة تتسم بالموثوقية والواقعية والمرونة وتركز على الجوانب التنافسية لخدمات الكلية وأنشطتها.
 - وضع رؤية ملهمة ورسالة صادقة تتبنى قيم الكلية وقيم الأزهر الشريف وتعكس دورها العالمي ويساعدها على التكيف مع التغيرات المتلاحقة.
 - وضع قيم تعبر عن التنافسية والشفافية والتميز والريادة بحيث تحكم هذه القيم كافة أعمال وانشطة الكلية.
 - وضع أهداف استراتيجية تركز على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية.
 - وضع وتطوير ميثاق عمل يحكم كافة نشاطات وأعمال الكلية ويحمي حقوق الطلاب والعاملين.
 - العمل على تبنى ومراجعة المعايير الأكاديمية بشكل دوري مع تفعيل دور كافة الأطراف أصحاب المصالح.
 - العمل على تحقيق رضا الطلاب والعاملين وقياس ذلك دوريا وتضمنين الأهداف الاستراتيجية أهداف مخصصة لرفع معدلات رضا أصحاب المصالح.
 - العمل بشكل دوري على مراجعة معايير الدراسة بالكلية للتأكد من قدرتها على تحقيق المخرجات المتوقعة.
 - المرونة في التعامل مع البرامج التعليمية وفق نتائج التحليل البيئي الدوري حيث يتم (إضافة - حذف - التوسع - الدمج والتقليص) في البرامج التعليمية بالكلية حسب احتياجات (المجتمع الإسلامي - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانات وامكانيات الكلية) وبما يحقق الريادة.
 - تطوير طرق تقويم الطلاب بشكل مستمر مع الالتزام بالموضوعية والشفافية واستخدام أنظمة الممتحنين الخارجين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.
 - العمل على تعزيز الاهتمام بالبحث العلمي بالكلية بما يخدم كافة جوانب العمل بها مع إمكانية أفراد جانب من جوانب الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي.
- ويمكن توضيح عمل هذه الوحدة في الجدول التالي

جدول (١٢) أنشطة وحدة (تصحيح المسار الاستراتيجي)

الزمن المتوقع	كود البرمجة	الوحدة او اللجنة
٢٧.٨٨	٣	تشكيل وحدة(تصحيح المسار الاستراتيجي)
٢٩.٨٧	١	١. لجنة صياغة الرؤية والرسالة التسويقية (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٢٤.٣٨	٢	٢. لجنة صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٢٢.٦٣	١٨	٣. لجنة ميثاق العمل بالكلية (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٣٣.٢٥	١٩	٤. لجنة التمكين الإداري (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٥٢.٠٣	٤٧	٥. لجنة مراجعة الأطراف للمعايير الأكاديمية (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٥٧.٩٨	٤٨	٦. لجنة مراجعة الأطراف مخرجات التعلم مع المعايير (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٤٣.٤٠	٥٣	٧. لجنة خطة البرامج التعليمية والمقررات (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٢٩.٥٢	٥٩	٨. لجنة خطة نظم تقويم الطلاب (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٢٨.٠٠	٦٤	٩. لجنة خطة التنمية المهنية المستدامة للعاملين (تصحيح المسار الاستراتيجي)
٤٢.٢٣	٦٥	١٠. لجنة خطة البحث العلمي بالكلية (تصحيح المسار الاستراتيجي)

المرحلة الثانية :

وهي المرحلة التي تلي المرحلة الأولى وتتكون من ست وحدات تتم بطريقة متوازية زمنيا كما يلي :
ابتكار القيمة: حيث تعمل الكلية على ابتكار وإضافة قيمة جديدة لتحسين وضعها التنافسي ولذلك ستعمل على:

- التركيز على الأساليب الإبداعية في عمليات التسويق لخدمات الكلية حيث تراعي السياسة التعليمية بالكلية عمليات الجودة والتسويق.
- الاهتمام بتوثيق آليات تقديم الخدمات التعليمية في الخطط التنفيذية وكذلك الخطط التشغيلية ووثائق المشروعات مع التركيز على تقليل التكاليف والحفاظ على الجودة.
- الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي بالكلية ليراعي طبيعة عمل الكلية حيث ينبغي ان يتوافر فيه قدر ملائم من المرونة، مع الاهتمام بالأخذ بالمبادئ الإدارية الحديثة وعمليات التفويض والتمكين، والتدوير والإثراء الوظيفي.
- تأسيس وحدة التسويق من خلال تمثيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وممثلين عن مجلس الجامعة وممثلين بعض السفارات والهيئات العالمية.
- تطوير خبرات وقدرات القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية لتمكينها من مهارات تسويق الخدمات التعليمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم وإدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري والتعددية الثقافية.
- التحديث المستمر لخبرات الكلية فيما يتعلق بمعايير التسويق الابتكاري للخدمات التعليمية.
- تمثيل الهيئات العلمية وممثلين عن سفارات بعض الدول في مجلس الكلية.

- مراعاة التعددية الثقافية لدى الطلاب عند تنفيذ الأنشطة التعليمية وغير التعليمية.
 - تعزيز الالتزام بحقوق الملكية الفكرية Intellectual property والأعراف الدولية المتعلقة بالعملية التعليمية وتسويقها.
 - الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لكافة العاملين بالكلية، مع توفير بيئة عمل مناسبة.
- ولتحقيق هذا المبدأ يتم إنشاء وحدة تسويق الخدمات التعليمية (ابتكار القيمة) ويمكن توضيح عمل هذه الوحدة في الجدول التالي

جدول (١٣) أنشطة وحدة (تصحيح المسار الاستراتيجي)

الوحدة او اللجنة	كود البرمجة	الزمن المتوقع
تشكيل وحدة تسويق الخدمات التعليمية (ابتكار القيمة)	٨	٣١.٧٣
١. لجنة معايير التسويق الابتكاري (العاملين والطلاب)	١٠	٨٣.٧٧
٢. لجنة معايير القياس المقارن (الهيئات الدولية والخريجين)	١١	٥٤.٦٠
٣. لجنة مراجعة توافق المعايير مع الأهداف الاستراتيجية (ابتكار المعايير)	١٢	٥٤.٠٢
٤. لجنة الشفافية (ابتكار القيمة)	١٣	٥٥.٠٧
٥. لجنة التعددية الثقافية (ابتكار القيمة)	١٤	٣٦.٦٣
٦. لجنة اخلاقيات التعليم والبحث والتسويق (ابتكار القيمة)	١٦	٤٨.٤٢
٧. لجنة السياسة التعليمية للكلية (ابتكار القيمة)	٤	٥٨.٣٣

الامتداد أبعد من الطلب الحالي:

- يجب أن يكون للكلية نظرة بعيدة المدى من خلال محاولة التفكير في الطلاب غير المتوقع التحاقهم بالكلية، بمعنى محاولة السعي لجذب طلاب جدد لا يتوقع التحاقهم بالكلية، ولذلك ستعمل الكلية على: الاهتمام بنظام خدمة العملاء من حيث إيجاد نظام متميز للاستجابة إلى احتياجات العملاء والاستجابة على استفساراتهم والرد على شكاوهم.
- دراسة احتياجات العالم الإسلامي ووضع خطة طموحة ليكون للكلية دور بارز في تلبية هذه الاحتياجات سواء من خلال التدريس او البحث العلمي أو الأنشطة المساندة.
- الاهتمام بممارسات المسؤولية المجتمعية حيث يجب أن يكون للكلية خطة لمسئوليتها المجتمعية على المستوى المحلي والعالمي وتقوم بإصدار تقارير دورية توضح جهوده في هذا المجال ومستهدفاتها المستقبلية.
 - تعزيز الشراكة المجتمعية مع كافة الأطراف الخارجية والاستفادة من جهود الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - الاهتمام بقياس الأثر المجتمعي للكلية سواء على المستوى المحلي او القومي او العالمي مع استخدام أساليب علمية وموثوقة لقياس هذا الأثر بشكل دوري ونشر نتائج هذا القياس.
 - توفير نظام متكامل للإرشاد الأكاديمي بالكلية بما يلبي احتياجات وتطلعات الطلاب.

- التوجه بخدمات استثنائية للطلاب المتفوقين بما يضمن زيادة تفوقهم والاستفادة من قدراتهم الابتكارية بالشكل الذي يسوق لسمعة الكلية.
 - مراعاة ظروف واحتياجات الطلاب المتعثرين والعمل على إيجاد برامج مساعدة لمنعم من التسرب او الرسوب.
 - التقييم الشامل والمستمر لكافة عناصر الفعالية التعليمية بالكلية.
 - ولتحقيق هذا المبدأ يتم انشاء وحدتي (وحدة المسؤولية المجتمعية (ابعد من الطلب الحالي) - وحدة التقييم الشامل و السمعة التعليمية (ابعد من الطلب الحالي)) ويمكن توضيح عمل هاتان وحدتان في الجدول التالي
- جدول (١٤) أنشطة وحدتي (المسؤولية المجتمعية - التقييم الشامل و السمعة التعليمية)**

الزمن المتوقع	كود البرمجة	الوحدة او المشروع
٢٤.٥	٣٠	تشكيل وحدة المسؤولية المجتمعية (ابعد من الطلب الحالي)
٤٣.٢٨	١٧	١. مشروع تطوير نظام تلقي الشكاوي والمقترحات (التغذية العكسية) الاخلاقيات (ابعد من الطلب الحالي)
٦١.٣٧	٣١	٢. مشروع دعم المشاركة الإعلامية (ابعد من الطلب الحالي)
٩٠.٦٥	٣٥	٣. مشروع تطوير الخصائص التنافسية للكلية (ابعد من الطلب الحالي)
٤٦.٧٨	٧١	٤. مشروع الفاعلية الإدارية (ابعد من الطلب الحالي)
٥٨.٦٨	٧٢	٥. مشروع المساءلة والمحاسبية (ابعد من الطلب الحالي)
٢٩.٦٣	٣٢	تشكيل وحدة التقييم الشامل و السمعة التعليمية (ابعد من الطلب الحالي)
٤٦.٤٣	٢٩	١. مشروع المواصفات التنافسية للخريج (ابعد من الطلب الحالي)
٥٣.٣٢	٣٨	٢. مشروع الارشاد الاكاديمي (ابعد من الطلب الحالي)
٦٤.٩٨	٣٩	٣. مشروع رعاية الطلاب المتفوقين (ابعد من الطلب الحالي)
٥٨.٣٣	٤٣	٤. مشروع رعاية الطلاب المتعثرين (ابعد من الطلب الحالي)
٧٧.٩٣	٤٤	٥. مشروع دراسة الكفاءة الداخلية والخارجية (ابعد من الطلب الحالي)

إعادة بناء حدود السوق

- إن تفكير الكلية الجدي في حدود السوق التي يجب ان تطرقها سيساعدها بشكل كبير على التنافس في هذا السوق وجذب قدر جيد من المستفيدين، ولتحقيق ذلك ستعمل الكلية على:
- الاهتمام بتطوير نظام الكلية الداخلي والخارجي لمراعاة شروط الاعتراف الدولي بمخرجاتها.
- إعادة النظر في تصميم المناهج والمقررات لتضع في الاعتبار التوجه الإسلامي، احتياجات سوق العمل، قدرات الطلاب، موارد الكلية.

- التركيز على تنمية القدرات الفكرية للدراسين والتركيز على مهارات التفكير الناقد والتفكير الابتكاري والإبداعي، وذلك من خلال الاعتماد على تنفيذ البرامج العلمية الجيدة والاعتماد على نظام المشروعات التعليمية.
- العمل على توثيق البرامج التعليمية بالكلية بحيث يخصص لكل برنامج وثيقة تتضمن استراتيجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية وأساليب تصميم المادة وطرق التدريس الوسائط المستخدمة وأساليب التقويم.
- الاستفادة من نقاط الكلية المتوافرة للكلية والعمل على تنويع النظام التعليمي من حيث الاعتماد على الطالب - المعلم - المادة- حل المشكلات مع الالتزام بالتكامل والتوجه الإسلامي.
- التركيز على ترسيخ ثقافة التعلم الذاتي لدى مجتمع الكلية وتوفير المصادر المساعدة على تحقيق التعلم الذاتي من كتب ودوريات ووسائط إلكترونية وقاعات ومعامل وغيرها.
- الالتزام بالمعايير العالمية في تقديم الخدمات التعليمية والإدارية للطلاب سواء في نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس أو نسب الإداريين إلى الطلاب.
- التحلل من إلزامية الكتاب الجامعي والعمل على تنويع مصادر التعلم أمام الطلاب وإتاحة قدر كبير من الحرية في هذا الصدد.
- الاهتمام بالاستماع إلى شكاوى الطلاب والعاملين وإيجاد نظام للتغذية الراجعة حيث يستقبل هذه الشكاوى ويعمل على حلها بشكل جذري وبطرق تناسب المستفيدين.
- ولتحقيق هذا المبدأ يتم انشاء وحدة المراجعة فاعلية وقدرة مؤسسية لضمان الاعتراف الدولي (إعادة بناء السوق) ويمكن توضيح عمل هذه الوحدة في الجدول التالي

جدول (١٥) أنشطة وحدة المراجعة فاعلية وقدرة مؤسسية لضمان الاعتراف الدولي (إعادة بناء السوق)

الوحدة او المشروع	كود البرمجة	الزمن المتوقع
تشكيل وحدة المراجعة فاعلية وقدرة مؤسسية لضمان الاعتراف الدولي (إعادة بناء السوق)	٤٩	٣٠.١
١. مشروع تنافسية تصميم البرامج والمقررات (إعادة بناء السوق)	٥٠	٤٥.٥
٢. مشروع تنافسية محتوى المقررات (إعادة بناء السوق)	٥١	٩١.١٢
٣. مشروع تنافسية وثيقة المقرر (إعادة بناء السوق)	٥٢	٩٤.٨٥
٤. مشروع تطوير أنماط التعلم بالكلية واستحداث أنظمة الكترونية (إعادة بناء السوق)	٥٤	٩٥.٦٧
٥. مشروع تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم وتعزيز تسهيلاتهما (إعادة بناء السوق)	٥٥	١٢١.٣٣
٦. مشروع تطوير مصادر التعلم الذاتي (إعادة بناء السوق)	٥٦	١٢٦.٤٧
٧. مشروع تطوير معايير التعليم بطريقة تنافسية (إعادة بناء السوق)	٥٧	١٠١.٩٧
٨. مشروع تطوير الكتاب الجامعي (إعادة بناء السوق)	٥٨	١١٥.٤٨
٩. مشروع تطوير التغذية العكسية للتعليم والتعلم (إعادة بناء السوق)	٦٠	٨٩.٤٨

التركيز على الصورة الكلية

- تعبر الصورة الكلية للمؤسسة عن نظرة المستفيدين لها فكلما كانت متميزة كلما كانت نظرة المستفيدين لها إيجابية لذلك تعمل الكلية على:
- الاهتمام بعمليات النظافة والصيانة لكافة المنشآت التي تضمها الكلية والأخذ بنظام جيدة للحماية من المخاطر.
 - العمل بشكل مستمر على تقييم الأداء المؤسسي من خلال أساليب وأدوات تراعي طبيعة الكلية وأهدافها التي ترغب في تحقيقها.
 - الاهتمام بابتكار أساليب جديدة لجذب الطلاب المتميزين من مختلف دول العالم الإسلامي.
 - مراجعة سياسة القبول بشكل مستمر للتوافق مع التغيرات المحلية والعالمية ومراعاة قواعد التنافسية ومراعاة ظروف الطلاب المتوقعين.
 - التركيز على جودة الخدمات المقدمة بالكلية خاصة لبعض الفئات مثل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والعمل على مراعاة ظروف هذه الفئات وتقديم خدمات وتسهيلات استثنائية لمثل هذه الفئات.
 - ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات غير التعليمية للطلاب مثل خدمات النقل وخدمات الترفيه والسياحة.
 - تعتمد الكلية ميثاق شرف أخلاقي يضبط كافة التعاملات والممارسات التي تتم بها، مع العمل على توفير مطبوعات ورقية ونسخ إلكترونية لكل ما يخص الطلاب والعاملين بالكلية.
 - الاهتمام بعقد مؤتمر دولي سنوي يشارك فيه شخصيات عامة من الدول التي تفتد طلابها للكلية إضافة إلى إشراك الخريجين المتميزين لاستدامة صلة الكلية بخريجها.
 - الاعتماد على أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والعمل على تأهيلهم وتطويرهم بشكل مستمر.
 - الالتزام بمعايير الأداء المالي النظيف والمستدام من حيث توفير الموارد المالية وآليات إنفاقها وكذلك آليات توزيعها على أبواب الإنفاق مع التركيز على الأنشطة الحرجة مثل أنشطة البحث العلمي.
 - تطوير قواعد القبول بالدراسات العليا مع الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة والموضوعية ومراعاة التعددية الثقافية بل ودعمها.
- ولتحقيق هذا المبدأ يتم بناء وحدة تطوير الأداء المؤسسي المستدام (صورة الأزهر) ويمكن توضيح عمل هذه الوحدة في الجدول التالي

جدول (١٦) أنشطة وحدة تطوير الأداء المؤسسي المستدام (صورة الأزهر))

الوحدة او المشروع	كود البرمجة	الزمن المتوقع
تشكيل وحدة تطوير الأداء المؤسسي المستدام (صورة الأزهر)	٣٣	٣٤.٦٥
١. مشروع الصيانة والتجديد والاحلال (صورة الأزهر)	٢٧	٧٩.٤٥
٢. مشروع جذب أفضل الطلاب (صورة الأزهر)	٣٦	٩٥.٣٢
٣. مشروع تطوير سياسة القبول المرحلة الجامعية الاولى (صورة الأزهر)	٣٧	٥٧.٥٢
٤. مشروع رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (صورة الأزهر)	٤٠	٤٢.٣٥
٥. مشروع اصدار ادلة الكلية وميثاق شرف الكلية (مطبوع- الكتروني) (صورة الأزهر)	٤١	٤٦.٠٨
٦. مشروع الخدمات الطلابية الابتكارية (صورة الأزهر)	٤٢	٦٨.٧٢
٧. مشروع عقد المؤتمر الدولي للكلية (صورة الأزهر)	٤٥	١٤٢.٦٨
٨. مشروع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (صورة الأزهر)	٦١	٧٣.٣٨
٩. مشروع التدويل التعليمي (صورة الأزهر)	٦٧	١٠٨.١٥
١٠. مشروع تطوير قواعد القبول بالدراسات العليا (صورة الأزهر)	٦٨	٤٨.٧٧

المرحلة الثالثة :

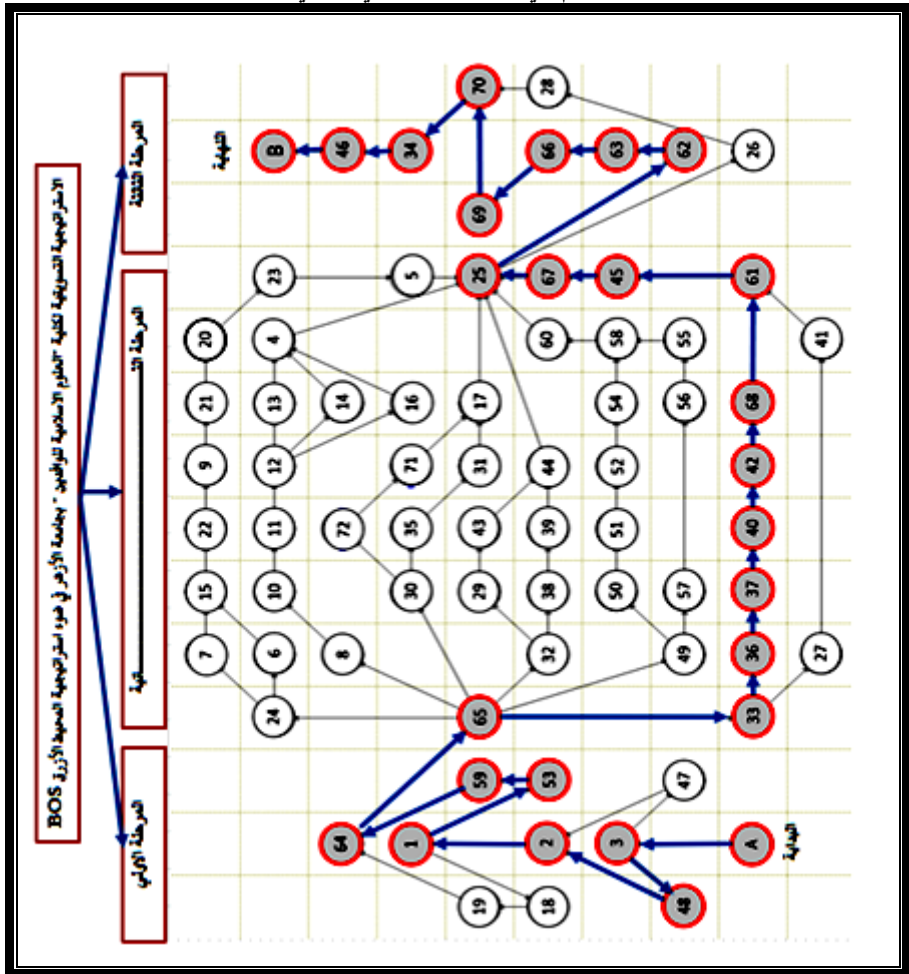
وهي المرحلة النهائية في الخطة التسويقية وتستهدف تحقيق مبدأ الريادة لكي تحقق الكلية موقعا متميزا بين الكليات المنافسة محليا وعالميا من الضروري أن تكون رائدة في مجال عملها ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي:

- الاهتمام بتطوير الموارد المادية بالكلية خاصة المدرجات والمعامل وقاعات الأنشطة ومسارح الفنون مع العمل على زيادة خلق المساحات الخضراء والاهتمام بإنشاء الملاعب الخاصة بالكلية حيث يساعد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- وضع خطة طويلة المدى لتحسين التجهيزات ورفع معدلات التعامل الرقمي في الكلية من خلال تطوير توفير واستخدام (أجهزة حاسوب - أجهزة عرض - أجهزة تعليمية - مجاراة التغيرات العالمية من حيث الاستفادة بالتحديثات المستمرة مع الاهتمام بالنوعية والجودة في المواصفات.
- الاهتمام بموقع موقع الكلية والعمل على تطويره بشكل مستمر والالتزام بمواصفات التنافسية العالمية وخاصة تلك المتعلقة بسهولة الاستخدام وجودة وإتاحة المعلومات.
- العمل على مراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي وكذلك تطوير أدوات التقييم المستخدمة بالكلية والعمل على استخدام أدوات جديدة مثل بطاقة الأداء المتوازن والتغذية العكسية.
- الاهتمام بمعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس المنتدبين من حيث الكفاءة أولا والالتزام بالموضوعية والشفافية في عمليات الاختيار ثانيا.

- الالتزام بمعايير التقييم الجيد مثل الموضوعية والشمولية والتعدد والأخذ بالمقاييس العالمية عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
 - الاهتمام بعمليات البحث العلمي ودعم البحوث والدراسات التي تجرى داخل الكلية لتعزيز قدرتها التنافسية.
 - السعي للحصول على الاعتراف الدولي بالوثائق الرسمية التي تصدرها الكلية والتي تشهد باجتياز الطلاب الدرجات العلمية التي تمنحها الكلية.
 - الاهتمام بالإشراف الأكاديمي في الدراسات العليا ليتسم بالفعالية ومراعاة احتياجات الطلاب وظروفهم.
- ولتحقيق الريادة يتم انشاء وحدة الريادة يمكن توضيح عمل هذه الوحدة في الجدول التالي
- جدول (١٧) أنشطة وحدة الريادة.**

الزمن المتوقع	كود البرمجة	الوحدة او المشروع
٣٣.٣٧	٢٥	تشكيل وحدة الريادة (الريادة)
١١٩.٥٨	٢٦	١. مشروع جودة التجهيزات بالكلية (الريادة)
٨٦.٨٠	٢٨	٢. مشروع تطوير موقع الكلية الالكتروني (الريادة)
١١١.٥٣	٣٤	٣. مشروع المقارنة بالأفضل لمؤشرات التقييم الذاتي للأداء (الريادة)
١٣٦.١٥	٤٦	٤. مشروع المقارنة بالأفضل للمعايير الأكاديمية القياسية والعالمية في تعليم الوافدين بما يحقق الريادة والابتكار (الريادة)
٩٤.١٥	٦٢	٥. مشروع معايير اختيار والتجديد للسادة أعضاء هيئة التدريس (الريادة)
٤٥.٨٥	٦٣	٦. مشروع التقييم الشامل للسادة أعضاء هيئة التدريس (الريادة)
٨١.٣٢	٦٦	٧. مشروع دعم الأبحاث العلمية بالكلية ونشرها (الريادة)
٧٨.٢٨	٦٩	٨. مشروع تطوير واستحداث الدرجات العلمية وبرنامج الزمالة (الريادة)
٨٤.٤٧	٧٠	٩. مشروع تطوير الاشراف الاكاديمي في الدراسات العليا (الريادة)

ويمكن التعبير عن الخطة بشكل عام في المخطط الشبكي التالي:



شكل (١٥) المخطط الشبكي للخطة المقترحة والمسار الحرج

وفي ضوء ما تم عرضه تم التوصل الي الخطة المقترحة في زمن قدرة (٢٤٢.٨) اسبوعا اي (٤.٢) سنة . وهو زمن مناسب لإتمام هذه الخطة والتغلب علي الفجوات التي اظهرتها الدراسة الميدانية وكما يشير الشكل السابق الي المسار الحرج . وقد تم ادخال الخطة الي برنامج Project ٢٠١٦ حتي يكون لهذه الخطة منتج قابل للتنفيذ وتم ادخال التفاصيل المتعلقة بالمشروعات واللجان والتي

كان من الصعب تفصيلها في إطار هذا البحث الأكاديمي , كما يجب الإشارة الي انه تم عرض هذا البحث في المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية جامعة المنوفية المنعقد في أكتوبر ٢٠١٨ .

معوقات تنفيذ الخطة المقترحة وسبل التغلب عليها

يتوقع ان تواجه الخطة المقترحة عند تنفيذها مجموعة من المعوقات التي يجب التعامل معها لتتمكن الخطة المقترحة من تحقيق أهدافها ويمكن تناول هذه المعوقات وسبل التغلب عليها كما يلي:

■ المعوقات البشرية:

قد تواجه الكلية صعوبة كبيرة في تنفيذ مقترحات وموجهات الخطة المقترحة نظرا للحاجة الكبيرة إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ محتويات الخطة المقترحة، إضافة إلى ضعف توافر الوقت الكافي للكثير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية نظرا لانشغالهم بالمهام الروتينية المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي، ويمكن ان تتدارك الكلية هذه المشكلة من خلال زيادة وتنوع أساليب تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تنفيذ أعباء الخطة مع إمكانية التعاقد مع بعض الخبرات في مجال تسويق الخدمات الجامعية لمساعدة الكلية في تنفيذ استراتيجيتها.

■ نقص الموارد المالية:

على الرغم من الدعم الكبير التي تحظى به الكلية فإنه قد تواجه صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية فالتسويق عملية مكلفة تحتاج إلى الكثير من الموارد، ولكن يمكن للكلية ان تتغلب على هذه المشكلات من خلال التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة في البداية مع الاهتمام بتطبيق مبادي ترشيد الانفاق والعمل على دراسة تكلفة الأنشطة وعوائدها قبل الشروع في تنفيذها.

■ مشكلات التشريعات والقوانين

قد تواجه الكلية صعوبات في تطبيق بعض مبادرات الخطة المقترحة كونها تحتاج إلى موافقات قانونية والكثير من الإجراءات او انها احيانا لا يوجد لها ما يدعمها قانونيا مثل ضعف الاستقلالية المالية والإدارية للكلية وهذا يحتاج إلى جهد طويل المدى لتطوير لوائح الكلية ومحاولة طلب الدعم من إدارة الجامعة لتعزيز استقلالية الكلية كونها تتمتع بطبيعة خاصة تختلف عن باقي كليات الجامعة.

■ مشكلات البنية التحتية

تتمتع الكلية بالعديد من المزايا أهم امتلاكها مبنى مستقل ومجهز ولكن لتعزيز تنافسية الكلية ستحتاج إلى بعض التجهيزات الأخرى مثل الملاعب الرياضية المستقلة وقاعات ومسارح الفنون وغيرها من التجهيزات اللازمة، ولكن يمكن أن تعمل الكلية على استثمار الملاعب والمسارح المركزية للجامعة للتغلب على هذه المشكلات.

المراجع

- أبو قحف, عبد السلام(٢٠٠٢)الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات, الدار الجامعية الجديدة, الإسكندرية.
- أبو قحف, عبد السلام(٢٠٠٢)التسويق (مدخل تطبيقي), الدار الجامعية الجديدة, الإسكندرية.
- مويزه, أحمد (٢٠١٣). اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان.
- بركات, أحمد سعيد (٢٠٠٦). الضغوط وعلاقتها ببعض التغيرات النفسية لدى الطلاب الوافدين, رسالة ماجستير, كلية التربية جامعة الأزهر
- أحمد, محمود أحمد, الشيخ, عاصم عبد الرحمن (٢٠٠٣). دور شبكة الانترنت في تفعيل التسويق الجامعي, مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد (٤١), عمان, الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية,
- الأزهر الشريف, مكتب شيخ الأزهر, قرار شيخ الأزهر رقم ١٠٢٢ لسنة ٢٠٠٩
- الأزهر الشريف, مكتب شيخ الأزهر, قرار شيخ الأزهر رقم ١٨٨ لسنة ٢٠١٠.
- عمر, اميرة محمد احمد (٢٠١٧م): أثر تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة, مصر, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, مج٨, ٤٤.
- عباس, أنس عبد الباسط, الكميم, جمال ناصر (٢٠١١): التسويق المعاصر, عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- البدراني, إيمان محمد أحمد (٢٠١٧): استراتيجيات المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين

للاتصالات بالموصل، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، س٤٠، ع١١٠، ص
ص ١٧٣-١٩٩.

- عمار، ايمان، ميمون، ياسر (٢٠١٧) المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات العربية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي أسيوط (٢٠-٢٢) فبراير ٢٠١٧ جامعة أسيوط ص ص (٦٢-٦٩)
- البياتي، فائز غازي عبداللطيف، وسعيد عباس محمد حسين (٢٠١٦). المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخل والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين. مجلة كلية المأمون: كلية المأمون الجامعة، ع٢٧، ص ص (١٢٥ - ١٥٨).
- عبد الرحمن، توفيق (٢٠٠٤). الادارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- جمهورية مصر العربية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي .
- صالح، حمدي (٢٠٠٠): جامعة المستقبل "الفلسفة والأهداف"، مؤتمر "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، ج١، المنعقد بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس في الفترة من ٢٧ - ٢٨ ديسمبر ٢٠٠٠م.
- سمرين، خليل يوسف (٢٠١٦): عن الاستراتيجية، (سلسلة الأكثر قراءة)، (مترجم)، العبيكان.
- رؤوف، عدنان رعد، (٢٠١٠)، دور ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٦، ع ٢٦.

- عزام, زكريا أحمد, حسونه, عبد الباسط, الشيخ, مصطفى سعيد (٢٠١٨). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق, ط ١٠, دار المسيرة, عمان.
- مطلق, زكريا, عدنان, يعرب (٢٠٠٩) تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر, مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة بعنوان اقتصاديات البيئة والعولمة.
- مقري, زكية, يحيوي, نعيمة (٢٠١٥): التسويق الاستراتيجي -مدخل حديثة-, الأردن, دار الراية للنشر والتوزيع.
- زايد, سارة (٢٠١٧م): التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق "عرض تجارب عالمية", الجزائر, مجلة دراسات, عدد ٥١.
- رحيم, سطوحي سعد (٢٠١١). الاكتئاب النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من الطلاب المصريين والوافدين بجامعة الأزهر وفعالية برنامج ارشادي في تخفيف حدته, مجلة كلية التربية, جامعة المنصورة, ع ٧٦, ج ١.
- قاسم, سعد وعد الله, محمد, سعيد عبد الله, (٢٠١٣م): مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - الموصل, العراق, مجلة تنمية الرفادين, مجلد ٣٥.
- موسى, سوسن اسماعيل, عبد العزيز, رشاد علي, أحمد بركات, سعيد. (٢٠١١). الضغوط النفسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى الطلاب الوافدين من جزر القمر وروسيا, مجلة البحث العلمي في التربية, مصدر, ١٢٤, ج ٢.

- السواح, صالح عبد المقصود (٢٠١٢). فاعلية برنامج ارشادي في خفض الشعور بالوحدة النفسية وتحسين فعالية الذات لدى الطلاب الوافدين بجامعة الأزهر, مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس, السعودية, ع٢٩٤, ج٣.
- الطائي, حميد, (٢٠٠٩), إدارة المبيعات, ط٢, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- العديلي, محمد ناصر, (٢٠٠٩), تحديات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الاقتصادية الإلكترونية, المجلة الاقتصادية, السعودية, العدد ٥٦٩١.
- طالب, علاء فرحان (٢٠١٢), زينب مكي محمود البناء, استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة, الأردن, دار حامد للنشر والتوزيع.
- سانكارا, علي (٢٠١٧). واقع الطلاب الوافدين المتفوقين بالأزهر, ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر الطلاب الوافدين طموحات وتحديات, في الفترة ١-٢ ابريل ٢٠١٧
- ناصف, علي يحيى (٢٠١٣). اسهامات البرامج الجماعية في خدمة الجماعة في تنمية العلاقات الاجتماعية للطلاب الوافدين: دراسة تقييمية مطبقة على الطلاب الوافدين بجامعة الأزهر, مجلة دراسات في الخدم الاجتماعية والعلوم الانسانية, مصر, ع٣٤٤, ج٥.
- كيم, تشان & موربورن رينيه, (٢٠٠٦), استراتيجية المحيط الأزرق, ترجمة حانيوت حافظ, دمشق, دار الفكر.
- زاكاييفا, ماليكا (٢٠١٧). مشاكل الفتيات المبعوثات, ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر الطلاب الوافدين طموحات وتحديات, في الفترة ١-٢ ابريل ٢٠١٧
- محمد أحمد (٢٠١٠), استراتيجية المحطات الزرقاء بدلا من البحر الاحمر, مذكرة التخرج ماجستير تسويق كلية العلوم الاقتصادية, دفعة ٢٠٠٩-٢٠١٠, دمشق.

- عودة ,محمد اقبيل (٢٠٠٩). تطوير استراتيجية تسويقية لتنمية خدمات المراكز الشبابية الأردنية, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الدراسات الادارية والمالية العليا, جامعة عمان, الأردن.
- محمد, مؤمن(٢٠١٧). مشاكل الوافدين في الأزهر الشريف, ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر الطلاب الوافدين طموحات وتحديات, في الفترة ١-٢ ابريل ٢٠١٧
- بازراعة ,محمود صادق (٢٠٠١): إدارة التسويق، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- منصور، شيماء صابر عبدالكريم، ورجب، جيهان عبدالمنعم (٢٠١٦). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٤٤، صص (٢١٣ – ٢٢٩).
- نجم ,عبود نجم (٢٠٠٣م): إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- نوري منير، بورزاق أسية، بورزاق نوال ربيعة (٢٠١٧م): التسويق العرقي (ETHNOMARKETING) كاستراتيجية زرقاء في سوق منتجات الحلال: دراسة سوق منتجات الحلال الفرنسية، بريطانيا، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، مجلد ٦، عدد ١.
- Altındağ, E., & Kazdal, Ö. S. (٢٠١٤). The Effects of Chaos Theory, Six Sigma and Blue ocean Approach on Firm Performance at Family Firms: An Empirical Study in Turkey. *American Journal of Business and Management*, ٣(١).

- Białoń, L. (٢٠١٥). Creating marketing strategies for higher education institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, ١٨(٤).
- Blegrad, Morten, (٢٠١٠). A search for blue ocean, Arhus School of Business, ٣rd. of May.
- Blythe, J. (٢٠٠٦). *Marketing*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bragança, R. (٢٠١٦). Blue Ocean Strategy for Higher Education. international Association for Development of the Information Society, Paper presented at the International Conferences on Internet Technologies & Society (ITS), Education Technologies (ICEduTECH), and Sustainability, Technology and Education (STE) (Melbourne, Australia, Dec ٦-٨).
- Crane, F. G. (٢٠١٢). *Marketing for entrepreneurs*. London: SAGE Publications Ltd.
- Duzon, C., and T. Inc., (٢٠٠٦). The blue ocean strategy for emerging ICT business, final report, school of management, Boston University.
- Ernst & Young. (٢٠١٢). *University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Ernst & Young, Australia.

- Hill, G.W.L., (٢٠٠٠). International Business, McGraw-Hill, Frwin, Boston.
- Ivanovic, A. & Collin, P. (٢٠٠٣). Dictionary of Marketing, The Third Edition, London, Bloomsbury Publishing Plc, P. ١٦٧.
- Johnson, G., Scholes, K., Harlow, R. (٢٠٠٧). *Exploring Corporate Strategy*, ٨th ed. UK. Pearson Education.
- Kabukin, D. (٢٠١٤). Reviewing the Blue Ocean Strategy. Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable? (Master's thesis, University of Twente).
- Kim ,W., Chan, and Mauborgne, Renee, (٢٠٠٥). Summaries come, Internet Delivered Business book Summaries.
- Kim, W. C. (٢٠٠٥). Blue ocean strategy: from theory to practice. California management review, ٤٧(٣), ١٠٥-١٢١
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (٢٠٠٥). *Blue ocean strategy*, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (٢٠١٤). *Blue ocean strategy*, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.

- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (٢٠١٢). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research policy*, ٤١(٥), ٩٢٨-٩٣٨
- Lindmark, Adam (٢٠٠٩). Difficulties of collaboration for innovation, Thesis of Master of School of Economics and Management.
- Low K.C.P., Ang SL. (٢٠١٣) Blue Ocean Strategy and CSR. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mi, J. (٢٠١٥). Blue ocean strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١-١.
- Mills, R. J., & Fadel, K. J. (٢٠١٢). E-Learning as a career path in information systems curricula: A blue ocean opportunity. *American Journal of Business Education*, ٥(٢), ١٠٣-١١٤.
- Noren, Mans and Wang, Yining, (٢٠١٠). Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared, Gothenburg Economic and Law.
- Orem, D. (٢٠١٦). *Blue Ocean Thinking*. Independent School, ٧٥(٤), n٤.
- R. Ayhan yilmaz (٢٠٠٥). Using of Marketing Communication For Distance Education Institutions, *Turkish Online Journal of Distance Education*, Vol. ٦, No. ٢, P. ١.
- Themaat, Tanyever, Loren, (٢٠١١). A Business Model Development Strategy to Expand into the Bottom of the

pyramid Population. Degree of Masters, University of Stellenbosch.

- Thomas L. Wheelen, & Hunger, J. D. (٢٠١٢). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. ١٣th ed. Pearson/Prentice Hall.
- Zook, Chris, ٢٠٠٤, Concept of Blue Ocean Strategy ,www.4lines.com

ملحق (١) نتائج البرمجة الخطية لاستراتيجية المحيط الأزرق لكلية العلوم الإسلامية للوافدين

الناطقين بغير اللغة العربية بجامعة الأزهر باستخدام برنامج Win QSB

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالاً	المتشا نم	المتوقع بالاسبوع	الزمن باليوم
الاجتماع الاولى والبدائية	A		٢.٢	٣.١	٥.١	٣.٢٨	٢٢.٩ ٨٣٣٣
وحدة(تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Sp_٣	SsSp_٢	٢.٢	٤.١	٥.٣	٣.٩٨	٢٧.٨ ٨٣٣٣
لجنة صياغة الرؤية والرسالة التسويقية (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Sp_١	A	٣.١	٤.٢	٥.٧	٤.٢٦	٢٩.٨ ٦٦٦٧
لجنة صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Sp_٢	SsSp_١	٢.٣	٣.٥	٤.٦	٣.٤٨	٢٤.٣ ٨٣٣٣
لجنة ميثاق العمل بالكلية (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Eth_١٨	SsSp_٣	٢.١	٣.٢	٤.٥	٣.٢٣	٢٢.٦ ٣٣٣٣
لجنة التمكين الاداري (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Eth_١٩	SsSp_٣	٣.٢	٤.٨	٦.١	٤.٧٥	٣٣.٢ ٥
لجنة مراجعة الأطراف للمعايير الاكاديمية (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Stan_٤٧	SsSp_٣	٦.١	٧.٥	٨.٥	٧.٤٣	٥٢.٠ ٣٣٣٣
لجنة مراجعة الأطراف مخرجات التعلم مع المعايير (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Stan_٨	SsEth_١٨, SsEth_١٩, SsStan_٤٧	٦.٥	٨.٥	٩.٢	٨.٢٨	٥٧.٩ ٨٣٣٣
لجنة خطة البرامج التعليمية والمقرارات (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Prg_٥٣	SsStan_٤٨	٤.٢	٦.٢	٨.٢	٦.٢	٤٣.٤
لجنة خطة نظم تقييم الطلاب (تصحيح المسار الاستراتيجي)	SsT & L_٥٩	SsStan_٤٨	٣.١	٤.٢	٥.٤	٤.٢١	٢٩.٥ ١٦٦٧

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالاً	المتشأ نم	المتوقع بالاسبوع ع	الزمن باليوم
لجنة خطة التنمية المهنية المستدامة للعاملين (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss St_٦٤	SsStan_٤٨	٢.٩	٣.٩	٥.٥	٤	٢٨
لجنة خطة البحث العلمي بالكلية (تصحيح المسار الاستراتيجي)	Ss Res_٦٥	SsPrg_٥, SsT&L_٢, SsS_٥٩, SsSt_٦٤	٤.٢	٥.٨	٨.٨	٦.٠٣	٤٢.٢ ٣٣٣٣
لجنة السياسية التعليمية للكلية (ابتكار القيمة)	ViS p_٤	ViSp_٥, ViMang_٢٣, ViMang_٢٤	٥.٥	٨.٥	١٠.٥	٨.٣٣	٥٨.٣ ٣٣٣٣
لجنة متابعة الخطط التنفيذية (ابتكار القيمة)	ViS p_٥	ViOrgs_٦, ViOrgs_٨	٤.٤	٦.٩	٩.٩	٦.٩٨	٤٨.٨ ٨٣٣٣
لجنة تطوير الهيكل التنظيمي بالكلية (ابتكار القيمة)	ViOrgs_٦	ViOrgs_٧	٦.٢	٨.٧	١٠.٢	٨.٥٣	٥٩.٧ ٣٣٣٣
لجنة تحديث العلاقات داخل الهيكل التنظيمي (التدوير الوظيفي - توسيع نطاق الوظيفة - الأثراء - التفويض - التمكين ..)	ViOrgs_٧	ViLead_١٠, ViLead_١١	٥.٥	٨.٨	١١.٢	٨.٦٥	٦٠.٥ ٥
وحدة تسويق الخدمات التعليمية (ابتكار القيمة)	ViOrgs_٨	ViOrgs_٧	٣.١	٤.٥	٦.١	٤.٥٣	٣١.٧ ٣٣٣٣
لجنة التنمية المهنية للجهاز الإداري (قيادات) (ابتكار وتسويق القيمة)	ViLead_٩	ViLead_١٢, ViLead_١٣	٤.٥	٥.٩	٩.٥	٦.٢٦	٤٣.٨ ٦٦٦٧
لجنة معايير التسويق الابتكاري (العاملين والطلاب)	ViLead_١٠	ViLead_٩	٩.٥	١١.٢	١٧.٥	١١.٩	٨٣.٧ ٦٦٦٧
لجنة معايير القياس المقارن (الهيئات الدولية والخريجين)	ViLead_١١	ViLead_٩	٦.٥	٧.٢	١١.٥	٧.٨	٥٤.٦
لجنة مراجعة توافق المعايير مع الأهداف الاستراتيجية (ابتكار المعايير)	ViLead_١٢	ViLead_١٤	٥.٥	٧.٨	٩.٦	٧.٧١	٥٤.٠ ١٦٦٧
لجنة الشفافية (ابتكار القيمة)	ViLead_١٣	ViLead_١٤	٦.٥	٧.٨	٩.٥	٧.٨٦	٥٥.٠ ٦٦٦٧
لجنة التعددية الثقافية (ابتكار القيمة)	ViLead_١٤	ViEth_١٥, ViEth_١٦	٤.٢	٥.١	٦.٨	٥.٢٣	٣٦.٦ ٣٣٣٣

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالا	المتشأ نم	المتوقع بالاسبوع	الزمن باليوم
لجنة حقوق الطلاب والعاملين والملكية الفكرية (ابتكار القيمة)	ViEth_1 th_15	ViEth_1 ٦	٣.٢	٥.٦	٦.٨	٥.٤	٣٧.٨
لجنة اخلاقيات التعليم والبحث والتسويق (ابتكار القيمة)	ViEth_1 th_16	A	٤.٨	٦.٨	٩.٥	٦.٩١	٤٨.٤ ١٦٦٧
لجنة ابتكار القيمة للجهاز الإداري (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - إدارة الميزة التنافسية والتسويق الابتكاري - التعددية الثقافية) (ابتكار القيمة)	ViMang_20	ViEth_1 ٦	٥.٥	٦.٩	٩.٢	٧.٥	٤٩.٣ ٥
لجنة تطوير الأدوار الإدارية(الحد من غموض الدور -الحد من التداخل بين التخصصات -الحد من الازدواجية التنظيمية) (ابتكار القيمة)	ViMang_21	ViMang_20	٦.٢	٨.٥	١١.٥	٨.٦١	٦٠.٣ ١٦٦٧
لجنة التنمية المهنية للجهاز الإداري (الإداريين) (ابتكار القيمة)	ViMang_22	ViMang_20	٧.٥	٨.٩	١٢.٥	٩.٢٦	٦٤.٨ ٦٦٦٧
لجنة المناخ التنظيمي (ابتكار القيمة)	ViMang_23	ViMang_21	٤.٩	٨.٥	١٥.٢	٩.٠١	٦٣.١ ١٦٦٧
وحدة الإدارة الالكترونية لكلية (ابتكار القيمة)	ViMang_24	ViMang_22	٣.٢	٤.٦	٦.٥	٤.٦٨	٣٢.٧ ٨٣٣٣
مشروع تطوير نظام تلقي الشكاوي والمقترحات (التغذية العكسية) (الاخلاقيات (ابعد من الطلب الحالي)	BdEth_17	BdQeval_35	٤.٥	٦.٢	٧.٨	٦.١٨	٤٣.٢ ٨٣٣٣
مشروع المواصفات التنافسية للخريج (ابعد من الطلب الحالي)	BdSoc_29	BdSoc_29	٤.٩	٦.٥	٨.٩	٦.٦٣	٤٦.٤ ٣٣٣٣
وحدة المسؤولية المجتمعية (ابعد من الطلب الحالي)	BdSoc_30	BdSoc_29	٢.١	٣.٥	٤.٩	٣.٥	٢٤.٥
مشروع دعم المشاركة الإعلامية (ابعد من الطلب الحالي)	BdSoc_31	BdSoc_30	٦.٨	٩.٥	٧.٨	٨.٧٦	٦١.٣ ٦٦٦٧
وحدة التقييم الشامل و السمعة التعليمية (ابعد من الطلب الحالي)	BdSoc_32	BdSoc_31	٣.١	٤.٢	٥.٥	٤.٢٣	٢٩.٦ ٣٣٣٣
مشروع تطوير الخصائص التنافسية لكلية (ابعد من الطلب الحالي)	BdQeval_35	BdSoc_22, BdEff_Eva_72	١١.٥	١٢.٥	١٦.٢	١٢.٩	٩٠.٦ ٥
مشروع الارشاد الاكاديمي (ابعد من الطلب الحالي)	BdStu	BdSoc_29	٦.٢	٧.٥	٩.٥	٧.٦١	٥٣.٣ ١٦٦٧

المشروعات	الكود	التشاطر القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالا	المتشا نم	المتوقع بالاسبوع	الزمن باليوم
	٣٨_						
مشروع رعاية الطلاب المتفوقين (ابعد من الطلب الحالي)	Bd Stu_٣٩_	BdStu_٣٨_	٧.٢	٩.٢	١١.٧	٩.٢٨	٦٤.٩ ٨٣٣٣
مشروع رعاية الطلاب المتعثرين (ابعد من الطلب الحالي)	Bd Stu_٤٣_	BdStu_٣٩_	٦.٢	٨.٥	٩.٨	٨.٣٣	٥٨.٣ ٣٣٣٣
مشروع دراسة الكفاءة الداخلية والخارجية (ابعد من الطلب الحالي)	Bd Stu_٤٤_	BdStu_٣٩_	٨.٨	١١.٢	١٣.٢	١١.١	٧٧.٩ ٣٣٣٣
مشروع الفاعلية الإدارية (ابعد من الطلب الحالي)	Bd Eff_Eva_٧١_	BdSoc_٣٢,BdStu_٤٤_	٥.٥	٦.٧	٧.٨	٦.٦٨	٤٦.٧ ٨٣٣٣
مشروع المساءلة والمحاسبية (ابعد من الطلب الحالي)	Bd Eff_Eva_٧٢_	BdEff_Eva_٧١_	٧.١	٨.٥	٩.٢	٨.٣٨	٥٨.٦ ٨٣٣٣
وحدة المراجعة فاعلية وقدرة مؤسسية لضمان الاعتراف الدولي (إعادة بناء السوق)	Rm Stan_٤٩_	RmPrg_٥٠,RmPrg_٥١,RmPrg_٥٢_	٣.٢	٤.٢	٥.٨	٤.٣	٣٠.١
مشروع تنافسية تصميم البرامج والمقررات (إعادة بناء السوق)	Rm Prg_٥٠_	RmT&L_٦٠_	٥.٢	٦.٥	٧.٨	٦.٥	٤٥.٥
مشروع تنافسية محتوى المقررات (إعادة بناء السوق)	Rm Prg_٥١_	RmT&L_٦٠_	١٠.٢	١٣.٢	١٥.١	١٣.٠	٩١.١ ١٦٦٧
مشروع تنافسية وثيقة المقرر (إعادة بناء السوق)	Rm Prg_٥٢_	RmT&L_٦٠_	١١.٢	١٣.٩	١٤.٥	١٣.٥	٩٤.٨ ٥
مشروع تطوير أنماط التعلم بالكلية واستحداث أنظمة الكترونية (إعادة بناء السوق)	Rm &T L_٥٤_	A	١٢.٢	١٣.٥	١٥.٨	١٣.٦	٩٥.٦ ٦٦٦٧
مشروع تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم وتعزيز تسهيلتهما (إعادة بناء السوق)	Rm &T L_٥٥_	RmT&L_٥٤_	١٥.١	١٧.٥	١٨.٩	١٧.٣	١٢١.٠ ٣٣٣٣
مشروع تطوير مصادر التعلم الذاتي (إعادة بناء السوق)	Rm &T	RmT&L_٥٥_	١٦.٢	١٧.٥	٢٢.٢	١٨.٠	١٢٦.٠ ٦٦٦٧

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالاً	المتشأ نم	المتوقع بالاسبوع ع	الزمن باليوم
	L_٥ ٦						
مشروع تطوير معايير التعليم بطريقة تنافسية (إعادة بناء السوق)	Rm & T L_٥ ٥٦	RmT&L_٥٦	١١.٢	١٤.٥	١٨.٢	١٤.٥ ٦٦٦٧	١٠١. ٩٦٦٧
مشروع تطوير الكتاب الجامعي (إعادة بناء السوق)	Rm & T L_٥ ٨	RmT&L_٥٧	١٤.٢	١٦.٣٢	١٩.٥	١٦.٤ ٩٦٦٧	١١٥. ٤٧٦٧
مشروع تطوير التغذية العكسية للتعليم والتعلم (إعادة بناء السوق)	Rm & T L_٦ ٠	RmT&L_٥٨	١٠.٢	١٢.٥	١٦.٥	١٢.٧ ٨٣٣٣	٨٩.٤ ٨٣٣٣
مشروع الصيانة والتجديد والاحلال (صورة الازهر)	Bp Res o_٢ ٧	BpStu_٤٥	٩.٢	١١.٢	١٤.١	١١.٣ ٥	٧٩.٤ ٥
وحدة تطوير الأداء المؤسسي المستدام (صورة الازهر)	Bp Qe val _٣٣	BpReso_٢٧, BpRes_٦٧	٣.٦	٤.٨	٦.٩	٤.٩٥	٣٤.٦ ٥
مشروع جذب افضل الطلاب (صورة الازهر)	Bp Stu _٣٦	BpSt_٦١	١٢.٥	١٣.٥	١٥.٢	١٣.٦ ١٦٦٧	٩٥.٣ ١٦٦٧
مشروع تطوير سياسة القبول المرحلة الجامعية الاولى (صورة الازهر)	Bp Stu _٣٧	BpStu_٣٦	٦.٢	٨.٥	٩.١	٨.٢١ ٦٦٦٧	٥٧.٥ ١٦٦٧
مشروع رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (صورة الازهر)	Bp Stu _٤٠	BpStu_٣٧	٤.٢	٥.٨	٨.٩	٦.٥٥	٤٢.٣ ٥
مشروع اصدار ادلة الكلية وميثاق شرف الكلية (مطبوع- الكتروني) (صورة الازهر)	Bp Stu _٤١	BpStu_٤٠	٤.٨	٦.٣	٩.٥	٦.٥٨ ٣٣٣٣	٤٦.٠ ٨٣٣٣
مشروع الخدمات الطلابية الابتكارية (صورة الازهر)	Bp Stu _٤٢	BpStu_٤١	٨.٥	٩.٨	١١.٢	٩.٨١ ٦٦٦٧	٦٨.٧ ١٦٦٧
مشروع عقد المؤتمر الدولي للكلية (صورة الازهر)	Bp Stu _٤٥	BpStu_٤٢, BpStu_٤٣	١٩.٢	٢٠.٤	٢١.٥	٢٠.٣ ٨٣٣٣	١٤٢. ٦٨٣٣

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالاً	المتشأ نم	المتوقع بالاسبوع	الزمن باليوم
مشروع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (صورة الازهر)	Bp St_ ٦١	A	٩.٨	١٠.٢	١٢.٣	١٠.٤	٧٣.٣ ٨٣٣٣
مشروع التدويل التعليمي (صورة الازهر)	Bp Res_ ٦٧	BpHi_ ٦٨	١٢.٨	١٥.٦	١٧.٥	١٥.٤	١٠٨. ١٥
مشروع تطوير قواعد القبول بالدراسات العليا (صورة الازهر)	Bp Hi_ ٦٨	BpSt_ ٦١	٥.٥	٦.٨	٩.١	٦.٩٦	٤٨.٧ ٦٦٦٧
وحدة الريادة (الريادة)	En Res o_ ٢ ٥	EnReso_ ٢٦	٣.٥	٤.٦	٦.٧	٤.٧٦	٣٣.٣ ٦٦٦٧
مشروع جودة التجهيزات بالكلية (الريادة)	En Res o_ ٢ ٦	EnReso_ ٢٨,EnS t_ ٦٣	١٥.٥	١٦.٨	١٩.٨	١٧.٠	١١٩. ٥٨٣٣
مشروع تطوير موقع الكلية الالكتروني (الريادة)	En Res o_ ٢ ٨	EnSt_ ٦٣	٩.٢	١٢.٥	١٥.٢	١٢.٤	٨٦.٨
مشروع المقارنة بالأفضل لمؤشرات التقويم الذاتي للأداء (الريادة)	En Qe val_ ٣٤	EnReso_ ٢٥	١٢.٥	١٥.٦	٢٠.٧	١٥.٩	١١١. ٥٣٣٣
مشروع المقارنة بالأفضل للمعايير الأكاديمية القياسية والعالمية في تعليم الوافدين بما يحقق الريادة والابتكار (الريادة)	En Sta n_ ٤ ٦	EnReso_ ٢٦,EnQ eval_ ٣٤	١٦.٥	١٩.٥	٢٢.٢	١٩.٤	١٣٦. ١٥

المشروعات	الكود	النشاط القبلي	الزمن المتفاد ل	الأكثر احتمالاً	المتشأن	المتوقع بالاسبوع	الزمن باليوم
مشروع معايير اختيار والتجديد للسادة أعضاء هيئة التدريس (الريادة)	En St_٦٢	EnRes_٦٦,EnHi_٦٩	١١.٥	١٣.٥	١٥.٢	١٣.٤٥	٩٤.١٥
مشروع التقييم الشامل للسادة أعضاء هيئة التدريس (الريادة)	En St_٦٣	EnSt_٦٢	٥.٥	٦.٥	٧.٨	٦.٥٥	٤٥.٨٥
مشروع دعم الأبحاث العلمية بالكلية ونشرها (الريادة)	En Res_٦٦	EnHi_٧٠	٩.٧	١١.٢	١٥.٢	١١.٦	٨١.٣
مشروع تطوير واستحداث الدرجات العلمية وبرنامج الزمالة (الريادة)	En Hi_٦٩	EnHi_٧٠	٩.٥	١١.١	١٣.٢	١١.١	٧٨.٢
مشروع تطوير الاشراف الاكاديمي في الدراسات العليا (الريادة)	En Hi_٧٠	A	٩.٨	١٢.١	١٤.٢	١٢.٠	٨٤.٤
الاجتماع النهائي وتطوير الخطة الاستراتيجية المرحلي	B	SsRes_٦٥,ViSp_٤,BdEth_١٧,RmStan_٤٩,BpQeval_٢٣,EnStan_٤٦	٢.٢	٣.٧	٥.٢	٣.٧	٢٥.٩