



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع
الخاص بجامعة الزقازيق فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق :
سيناريوهات مقترحة**

إعداد

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ الاستلام : ٢٥ نوفمبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ١٥ ديسمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

ملخص:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في كيفية تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. واستخدم البحث المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب السيناريوهات، والتي تعد أحد أهم أدوات الدراسات المستقبلية، وأحد الطرق المهمة لاستشراف المستقبل. وتم تنفيذ ما سبق من خلال عدة إجراءات منهجية تمثلت في: جمع البيانات والمعلومات عن كل من استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي والعلاقة بينهما، ورصد أهم ملامح الوضعية الراهنة للوحدات ذات الطابع الخاص ودورها في التسويق الريادي للخدمات الجامعية، وتحليل الوضع الراهن من حيث نواحي القوة والضعف في بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص، وتطبيق دراسة ميدانية على عينه عشوائية من العاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص سواء من الأكاديميين: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أو الإداريين وذلك بثمان كليات من كليات جامعة الزقازيق وبلغت العينة (٣٠٤) فرد . وتوصل البحث إلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي وأن نحو ٥٩% من التباين أو التغير في التسويق الريادي يعود إلي تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

وفي ضوء ما سبق تم وضع السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، كما تم وضع نموذج مقترح لمركز التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق.

الكلمات المفتاحية: التسويق الريادي - استراتيجية المحيط الأزرق - الوحدات ذات الطابع الخاص - خدمات جامعية - سيناريوهات

Entrepreneurial marketing for university services in a special units at Zagazig University in the light of the blue ocean strategy: suggested scenarios.

Abstract:

The main objective of the research is to activate the entrepreneurial marketing of university services in special units at Zagazig University in the light of the blue ocean strategy.

The research uses the descriptive approach, in addition to the scenarios method, which is one of the most important tools of future studies, and one of the important ways to foresee the future.

The above is implemented through several systematic procedures represented in: collecting data and information on both the blue ocean strategy and entrepreneurial marketing and the relationship between them, monitoring the most important features of the current status of special units and their role in the entrepreneurial marketing of university services, and analyzing the current situation in terms of strengths and weaknesses in the environment of special units, and the application of a field study on a random sample of workers in a special units, whether academics: members of the teaching staff, the supporting staff or the administrators, in eight faculties of Zagazig University, and the sample amounted to (304) individuals. The research concluded that there is a positive significant correlation between the blue ocean strategy and entrepreneurial marketing, and that about 59% of the variance or change in entrepreneurial marketing is due to the application of the blue ocean strategy.

In light of the foregoing, the proposed scenarios for the entrepreneurial marketing of university services in special units have been developed in light of the blue ocean strategy, and a proposed model has been developed for the entrepreneurial marketing center for university services at Zagazig University.

Keywords: Entrepreneurial Marketing - Blue Ocean Strategy - Special Units - university services – scenarios .

مقدمة :

تتفاوت الجامعات فى طبيعة الفلسفات التسويقية التي تتبعها ، فهناك الهادفة للربح بشكل واضح ومباشر مثل الجامعات الخاصة ، والتي تسعى إلى تعظيم أرباحها ، وتعتمد أساليب متنوعة لتحقيق هذه الفلسفة ، وهناك فلسفة الدور الاجتماعى للمجتمعى للجامعات ، من خلال تعظيم الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات الحكومية ، وهناك فلسفة التنافسية سواءً المحلية أو الإقليمية أو العالمية ، سواءً على مستوى الجامعة كل ، أو على مستوى الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص .

وتمتلك الجامعات المصرية فرصاً تنافسية عديدة على كافة المستويات ، ولا سيما فى مجال تسويق خدماتها الجامعية المتنوعة : التعليمية والبحثية والخدمية والاستشارية والتدريبية والتقنية والمعرفية ، كما إنه باستطاعتها أيضاً السيطرة على جزء مهم من السوق فى تسويق خدماتها التي تدعم ميزانيتها ، وإضافة موارد ذاتية وبديلة للجامعة. وفى ظل ما سبق وبالإضافة إلى ضعف المخصصات المالية الحكومية للجامعات ، وزيادة التنافس على الموارد المحدودة ، والاتجاهات المتزايدة نحو الخصخصة فى التعليم الجامعى ، وضعف ثقافة الفكر التسويقى لدى الأكاديميين بالجامعات على اعتبار أن الجامعات لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية، أدى كل ما سبق إلى الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية الحديثة فى ظل البيئة التنافسية شديدة التعقيد والتغيير والغموض ، ومن بين هذه الاستراتيجيات الحديثة استراتيجية المحيط الأزرق.

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ،التي تؤكد على إنشاء المؤسسات مساحات سوق جيدة غير متنازع عليها تسمى بالمحيطات الزرقاء ، بدلاً من المنافسة الشرسة مع الآخرين على مساحات سوق تقليدية متعارف عليها تسمى بالمحيطات الحمراء ، وأصبحت هذه الاستراتيجية من أكثر المفاهيم انتشاراً فى المجال الاستراتيجى ومجال الأعمال ، حتى إن البعض اعتبرها ثورة فى المجال الاستراتيجى^(١).

وتدور فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق حول خمس نقاط أو ركائز أساسية تميزها عن غيرها وهي^(٢) :

- محاولة إيجاد مساحة سوق جديدة غير متنازع عليها.
- جعل المنافسة غير ذات صلة.

- إنشاء قمة جديدة مبتكرة والتقاطها.
 - كسر المفاضلة أو المقايضة بين القيمة المبتكرة والتكلفة.
 - تحقيق التميز والتمايز وخفض التكلفة في آن واحد.
- وتقوم الاستراتيجية على دراسة تحليلية لاستراتيجيات وأوضاع السوق القائمة، من خلال القدرة على إيجاد مساحات سوق غير متنازع عليها ، بما يجعل المنافسة غير محتدمة وغير ذات صلة ، وكيفية توسعة نطاق السوق من أجل احتياجات وإمكانات العملاء والمستفيدين ، وهذه هي مفاتيح القدرة التنافسية للمؤسسات التي تستخدم أو تطبق هذه الاستراتيجية^(٣).
- وتعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد الموضوعات والمجالات الناشئة في مجال البحث والأدب الاستراتيجي ، تركز على الأسواق التي لم توجد بعد ، ووضع استراتيجيات لإنشاء قيمة مبتكرة ، حيث يعد ابتكار القيمة حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية^(٤).
- ومن ثم تعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية ، تركز على جعل المنافسة غير ذات صلة ، من خلال إيجاد مساحات سوق جديدة وبكر وغير تقليدية وغير متنازع عليها ، من خلال تقديم قيم مبتكرة جديدة ومتفردة ، وخدمات متميزة مختلفة عما يقدمه الآخرون ، بمعنى إعادة بناء حدود السوق ، والامتداد إلى ما هو أبعد من مجرد الطلب الحالي ، بشكل يحقق التمايز والتميز وخفض التكلفة في آن واحد ، ويؤدي إلى جذب مستفيدين جدد وكسب ولائهم ، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- ويحتاج تطبيق هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية على أرض الواقع ، اتباع أنماط أو أساليب تسويقية حديثة تتلاءم وفلسفة هذه الاستراتيجية وركائزها ، ومن أهم هذه الأساليب الحديثة وغير التقليدية في مجال التسويق ، التسويق الريادي.
- ويمثل التسويق الريادي نهجاً لكيفية تطبيق مواقف وسلوكيات ومهارات ريادة الأعمال في تطوير استراتيجيات وتكنيكات التسويق ، وبمعنى أدق يصف القيم والمهارات والسلوكيات الريادية المستخدمة في تطوير عملية التسويق^(٥) ، فالتسويق الريادي يركز على إتمام الأنشطة التسويقية بعقلية وفكر ريادي.

ويقوم التسويق الريادي على تحديد استباقي للفرص التسويقية الواعدة واستثمارها من أجل كسب عملاء ومستفيدين جدد ، والاحتفاظ بهم من خلال الأساليب المبتكرة لإدارة المخاطر واستثمار الموارد وانشاء قيمة مبتكرة ، اعتماداً على تقنيات تسويقية إبداعية وغير معقدة^(٦).

ويعد التسويق الريادي أحد أساليب التسويق القائمة على الدمج والتكامل بين الأوجه الرئيسية للممارسات التسويقية الحديثة فى الفكر التسويقي والتطورات الحديثة فى الفكر الريادي ، ولذلك يجمع التسويق الريادي بين التوجه التسويقي والتوجه الريادي بشكل متناغم ومتكامل.

ويعد التسويق الريادي وظيفة جوهرية تسهم فى استخدام المعرفة التسويقية لإنتاج خدمات ومنتجات إبداعية قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء ، وفتح أسواق جديدة ، ومواجهة المنافسة من خلال استغلال الفرص التسويقية المتاحة وتحمل المخاطر المحيطة بها^(٧) ، وهو يلتقى فى هذا الإطار - مع استراتيجية المحيط الأزرق فى فتح أسواق جديدة ومواجهة المنافسة الشرسة والتوجه نحو العملاء والمستفيدين.

ويرتبط التسويق الريادي - إلى حد كبير - بالمشاريع الريادية والمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والمحدودة الموارد ، كما يرتبط بالبيئات سريعة التغير وشديدة التعقد وعدم التأكد ، لذلك يتم استبدال الرؤى التقليدية للتسويق بالرؤى والممارسات الابتكارية الريادية والتكتيكات غير المنظورة ، مع التركيز على الاستثمار الفعال للفرص ، والاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والمستفيدين.

وتبرز العلاقة الوطيدة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي ، فى أن كليهما يركز على ابتكار القيمة ، فكل منهما يركز على كيفية انشاء قيمة مبتكرة ومتميزة ، كما يسعى كلاهما إلى زيادة الفرص التسويقية وإدارة المخاطر والتوجه المتزايد نحو العملاء والمستفيدين . كما يمكن لاستراتيجية المحيط الأزرق تدعيم التسويق الريادي من خلال نقل التسويق من مجرد تسويق تقليدى محدد بنطاق معين متعارف عليه ، إلى أسواق جديدة غير متنازع عليها ، من خلال إعادة بناء حدود السوق بما يتفق والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين .

وقد اهتمت الجامعات المصرية بتسويق الخدمات الجامعية باعتباره وسيلة لتوفير مصادر متعددة للتمويل الذاتى للجامعات ، والذي يسهم فى تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية والخدمية ، كما إنه وسيلة مهمة لتفعيل دور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وقد ازدادت أهمية تسويق الخدمات الجامعية فى ضوء تقلص المخصصات المالية الحكومية للجامعات من جهة ، والتنافسية الشديدة التى تواجهها الجامعات الحكومية سواءً من الجامعات الخاصة أو الأجنبية أو الأهلية فى مصر ، أو المنافسة من قبل المراكز والوحدات المجتمعية الأخرى التى تقدم خدمات شبيهة بالخدمات الجامعية المتنوعة.

وفى سبيل ما سبق ، أنشأت الجامعات المصرية عدداً من الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص وفق المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ، لتعاون الجامعة فى القيام برسالتها سواءً فى تعليم الطلاب أو تدريبهم أو فى مجال البحوث ، والمساهمة فى حل المشاكل الواقعية التى يواجهها النشاط الإنتاجى أو الخدمى ومواقع العمل فى المجتمع ، والمساهمة فى تدريب أبناء المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة ، والإسهام فى توفير تمويل ذاتى للجامعة^(٨).

وتأكيداً لما سبق أنشأت عديد من الجامعات المصرية مراكز ووحدات لتسويق الخدمات الجامعية كما هو الحال فى جامعة أسيوط وعين شمس وغيرها. وتركز جامعة القاهرة فى هذا الإطار على مبدأ لامركزية التسويق ومركزية التعاقد ، من خلال التأكيد على مبدأ التوجه نحو العملاء والمستفيدين ، وهو أحد أبعاد التسويق الريادى ، حيث يتم الاتصال المباشر بالشركات والمؤسسات وعقد الندوات وورش العمل التعريفية ، وإصدار الكتيبات والنشرات ، للتعرف على الاحتياجات الحقيقية لها ، كما قامت الجامعة بعمل صفحة على الموقع الالكترونى للجامعة أطلقت عليها منتجات للتسويق ، تعرض من خلالها أهم الخدمات والمنتجات والمعارض الجامعية للطلاب والعاملين والمجتمع المدنى^(٩).

وفى جامعة الزقازيق ، ومن أجل تطوير القدرات التسويقية للجامعة ، تم إنشاء عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص ، بلغ عددها (٦٤) وحدة ومركز عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ ، معنية -إلى حد كبير- بتسويق الخدمات الجامعية وربط الجامعة بالمجتمع^(١٠) ، وقد حققت هذه الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة إيرادات تخطت (١٧) مليون جنيه مصري خلال

الربع الأول فقط من عام ٢٠٢١^(١١) ، وذلك على الرغم من التحديات الصعبة التي واجهتها الجامعة ووحداتها ذات الطابع الخاص بسبب جائحة كورونا .

ومن بين هذه الوحدات بجامعة الزقازيق، مركز البحوث والاستشارات الفنية بكلية الهندسة، ومركز الزينة وتسويق المنتجات الزراعية بكلية الزراعة، وبرنامج التسويق المعرفى للبرامج الدراسية لطلاب كلية الزراعة بالجامعة، ومركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية وغيرها من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص المعنية بتسويق الخدمات الجامعية وتعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية السابقة فى مجال إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بوجه عام، ووحدات معنية بتسويق الخدمات الجامعية بوجه خاص، إلا أن المؤشرات تؤكد وجود سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة فى أداء هذه الوحدات بوجه عام ، والأداء التسويقي لهذه الوحدات بوجه خاص ، ودورها فى التسويق الريادى بوجه أخص وذلك كما يلى :

أ - أوجه قصور وسلبيات مرتبطة بالأداء التسويقي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية:

أشارت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ إلى القصور فى تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة ، لتوسيع المشاركة فى مشروعات تنمية وتكنولوجية ، وقلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي والتطويرى والتي تسهم بشكل مباشر فى عملية التنمية وحل مشكلات المجتمع^(١٢).

وأكدت إحدى الدراسات على أن تسويق الخدمات الجامعية يعاني من سلبيات وأوجه قصور عديدة منها ، الافتقار إلى الفلسفة الجامعية الموجهة بالتسويق ، غياب الأهداف الواضحة لتسويق الخدمات الجامعية فى التشريعات واللوائح القائمة ، ضعف التخطيط الجيد لتسويق الخدمات الجامعية على مستوى الكليات ، قلة فاعلية الجهات المختصة بالجامعة فى ترويج وتسويق الخدمات ، قلة الاهتمام بنشر الوعى التسويقي داخل الجامعة ، واعتماد بعض الكوادر الجامعية على التعاقدات الشخصية فى تسويق بعض الخدمات الجامعية ، قلة

توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتسويق الخدمات شكل فعال ، إضافة إلى ضعف الجدوى التطبيقية للبحوث العلمية مما يقلل من أهميتها التسويقية^(١٣).

وأشارت إحدى الدراسات الي ضعف قدرة التسويق لدى هذه الوحدات ،ومن مؤشرات ذلك^(١٤) :

- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها في تسويق الخدمات الجامعية.
- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات هذه الوحدات في تحديد أنشطتها.
- ضعف استعانة هذه الوحدات بالأدوات اللازمة من أجل التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.
- ضعف قدرة هذه الوحدات على تحديث الخدمات المقدمة ، بسبب ضعف التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من جهة ، ونقص الموارد المالية والإمكانات المتاحة لتحديث تلك الخدمات من جهة أخرى.

كما أبرزت دراسة بعض مشكلات وسلبيات تسويق الخدمات الجامعية من قبل هذه الوحدات ، ومنها^(١٥) :

- الفهم غير الجيد لمفهوم التسويق في المؤسسة الجامعية من قبل بعض القائمين على إدارة هذه الوحدات والمؤسسات.
- استخدام التسويق بشكل غير ملائم ، الأمر الذي يعوق قدرة المؤسسة الجامعية على جذب الموارد المالية.
- وجود قصور في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بالمؤسسات الجامعية.
- وجود قصور في الاستراتيجيات التسويقية المتبعة ، والاعتماد على آليات تسويقية قديمة وتقليدية.
- وأشارت دراسة إلى ضعف القدرة التسويقية لهذه الوحدات ، ويرجع ذلك إلى^(١٦) :
- قصور في الإعلان والدعاية والترويج لخدماتها ومنتجاتها.
- ضعف خبرة أعضاء هيئة التدريس بآليات السوق ومتطلباته ، مما يضعف من فرص الاستفادة من الإمكانيات الخدمية لتلك الوحدات.
- ضعف الصلة بين الوحدات والهيئات المعنية في المجتمع.

- الافتقار إلى وجود نظام حقيقى للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية ، بما يؤدي إلى اكتشاف الفرص الواعدة ، ووضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية الملائمة.
- وحددت إحدى الدراسات بعض مؤشرات ضعف القدرة التسويقية لدى الجامعات المصرية عامة ووحداتها ذات الطابع الخاص خاصة ، كما يلي^(١٧) :
- ضعف اهتمام الجامعات ببذل الجهود المناسبة من أجل تطوير خدماتها فى ضوء متطلبات التغيير واحتياجات المستفيدين.
- ضعف الاستفادة من المواقع الإلكترونية للجامعات فى تسويق خدماتها.
- ضعف وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية.
- ضعف الفكر التسويقى بالجامعات.
- ضعف اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية فى مجال تسويق الخدمات/ المنتجات الجامعية.
- ضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة فى التسويق.
- قلة الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة خاصة فى مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة.
- الافتقار إلى آليات فعالة لتسويق الخدمات والإمكانات الموجودة فى المؤسسات الجامعية.
- وتعود السلبيات وأوجه القصور السابقة الي وجود معوقات عديدة منها^(١٨) :
- ضعف استفادة الجامعات ووحداتها ذات الطابع الخاص من الفرص التسويقية المتاحة.
- غياب الخطط التسويقية المدروسة والجادة لتسويق الخدمات الجامعية.
- ندرة الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة فى مجال التسويق.
- ندرة البرامج التدريبية للعاملين بالوحدات فى مجال التسويق.
- ضعف الأنشطة الترويجية للخدمات الجامعية.

ب - أوجه قصور وسلبيات مرتبطة بأداء الوحدات ذات الطابع الخاص بوجه عام بما ينعكس علي أدائها التسويقي :

أشارت إحدى الدراسات إلى أن الوحدات ذات الطابع الخاص تعاني من معوقات وسلبيات عديدة تؤثر في طبيعة الأدوار والوظائف المنوطة بها ، مثل قلة وجود هياكل إدارية وتنظيمية واضحة ، ضعف التمويل الملائم ، قلة وجود خطط استراتيجية واضحة ومحددة لطبيعة البرامج والمشروعات والنشاطات التسويقية التي يمكن أن تقوم بها الوحدات ، إضافة إلى ضعف الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع المحلي^(١٩).

وأكدت دراسة على أن الوحدات ذات الطابع الخاص تعاني من مشكلات ومعوقات تنظيمية عديدة تعوقها عن أداء دورها في تسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال ، منها^(٢٠) :

- اعتماد الهيكل التنظيمي للوحدات على خطوط السلطة الرأسية القائمة على التسلسل الوظيفي الصارم.

- ضعف الإمكانيات المتاحة للوحدات ذات الطابع الخاص.

- التغيير المستمر لخطط عمل الوحدات.

- ضعف التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من قبل بعض الأفراد القائمين على إدارة هذه الوحدات.

- الديكتاتورية في إدارة الوحدات ، ضعف وضوح الأهداف ، والتعطيل في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى القيود الإدارية والمالية والتنظيمية.

وأضافت دراسة إلى أنه لا يزال دور الوحدات ذات الطابع الخاص تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة محدود النطاق ، فمعظم هذه الوحدات تحتل مركزاً متدنياً في هذا الدور في معظم الجامعات المصرية ، قياساً إلى وظيفتي التدريس والبحث العلمي^(٢١).

في حين أكدت إحدى الدراسات على أن الوحدات ذات الطابع الخاص تعاني من مشكلات وسلبيات عديدة منها^(٢٢) :

- قلة وجود رؤية واضحة ومحددة لهذه الوحدات تجاه خدمة المجتمع.

- نقص التمويل المناسب واللازم لتحقيق وظيفة هذه الوحدات في خدمة المجتمع.

- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات والوحدات من جهة ، وبينها وبين الهيئات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية في المجتمع من جهة أخرى.

وأشارت دراسة أخرى إلى صعوبات عديدة تواجه هذه الوحدات منها^(٢٣) :

- ضعف التنسيق والتخطيط بين الوحدات ، حيث لا توجد -فى الغالب- خطط واضحة لعملها ، وتعتمد -إلى حد كبير- على الجهود الفردية للقائمين على إدارتها.
- ضعف الاستقلال المالى والإدارى للوحدات ، وتدخل وزارة المالية فى كثير من الأمور المالية الخاصة بالوحدات.
- نقص تعبئة الموارد البشرية المؤهلة بالوحدات.
- ضعف الممارسات الإدارية والتنظيمية بالوحدات.
- جمود بعض اللوائح المنظمة لعمل الوحدات ، مما أدى إلى تعقيد وخط العمليات الحسابية والمحاسبية ، وقلة إظهار المركز المالى المستقل للوحدة ، وقلة تخصيص جزء ملائم من فائض الأرباح للعاملين بالوحدة.

ويضاف إلى ما سبق - ويحكم تولى الباحث إدارة إحدى الوحدات ذات الطابع الخاص الهادفة للربح بجامعة الزقازيق لمدة أربعة أعوام - ضعف الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إدارة هذه الوحدات بجامعة الزقازيق ، حيث يتم -مثلاً- تخصيص نسبة ٤% فقط حالياً من صافى إيرادات هذه الوحدات وبعد خصم نحو ٦٠% على الأقل من الإيراد العام لصالح وزارة المالية والجامعة وقطاع شئون البيئة وغيرها ، تخصص هذه النسبة (٤%) للقائمين على الإشراف ومتابعة الدورات والبرامج والنشاطات التى تقدمها تلك الوحدات ، حيث يدخل فى هذه النسبة الضئيلة للغاية كل من عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة) ، وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (نائب رئيس مجلس الإدارة) ، ومدير الوحدة (أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية) ، بل وكانت هذه النسبة فى السابق ٥% ثم قلصت الى ٤% ، إضافة الي أنه كانت هناك نسبة ٢% من صافى الإيرادات مخصصة لمدير الوحدة تحت بند "التقييم" ، وتم إلغاء هذه النسبة وهذا الحافز فى آخر تعديل للحسابات الخاصة بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة^(*).

ولاشك أن كل هذه السلبيات والمشكلات تؤثر - سلباً- على مدى قيام الوحدات ذات الطبع الخاص بدورها المنشود فى تحقيق وتدعيم التسويق الريادى للخدمات الجامعية التى

(*) انظر ملاحق البحث ، ملحق رقم (١) ، وملحق رقم (٢).

تقدمها هذه الوحدات ، سواءً كانت في شكل سلع ومنتجات أو في شكل خدمات تدريبية واستشارية وفنية وإدارية ومالية وقانونية وصحية وغيرها.

وفي ضوء زيادة حدة المنافسة في تسويق الخدمات الجامعية ، إضافة الي قيام الجامعات بتسويق خدماتها وخدمات الوحدات ذات الطابع الخاص في نفس الأماكن ونفس الأسواق ، يصبح استخدام وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أمراً مهماً وحيوياً للغاية ، لأنها ستساعد كثيراً في التعامل مع كثير من مشاكل التسويق ولاسيما المرتبطة منها بزيادة حدة المنافسة .

في ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص

بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الأسس النظرية للتسويق الريادي وعلاقته باستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة ؟

٣- ما أهم ملامح الوضعية الراهنة لدور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في التسويق الريادي للخدمات الجامعية؟

٤- ما واقع التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر عينة البحث ؟

٥- ما السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى كيفية تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات

ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال مجموعة من السيناريوهات المقترحة.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس ، يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على الإطار الفكرى لاستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة .
- ٢- الوقوف على الأسس النظرية للتسويق الريادى وعلاقته باستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة.
- ٣- الكشف عن أهم ملامح الوضعية الراهنة للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ودورها فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية.
- ٤- رصد وتحليل واقع التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيقى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر عينة البحث .
- ٥- التوصل الي بعض السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

أهمية البحث :

تتضح أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية :

- ١- تناول البحث لواقعة من أحدث الاستراتيجيات فى الفكر الإدارى الاستراتيجى ، وهى استراتيجية المحيط الأزرق ، والتي تعد أحد نماذج التفكير الاستراتيجى إنشاء وإيجاد مساحات سوق جديدة غير متنازع عليها ، وخارج نطاق السوق التقليدية ، وخارج نطاق المنافسة التقليدية الشرسة ، من خلال إيجاد قيمة مبتكرة وفريدة ومتميزة سواءً للمؤسسة أو العملاء والمستفيدين.
- ٢- تناول البحث لمتغير التسويق الريادى ، وهو أحد الأساليب أو الطرق التسويقية الحديثة التى تجمع بين التوجه التسويقى والتوجه الريادى ، من خلال مجموعة من الأبعاد والعمليات أو الممارسات ، التى تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافه ، عبر التركيز على الابتكار كآلية توجه استراتيجى ، يساعد المؤسسة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات ومنتجات مبتكرة ، تنسجم مع احتياجات المستفيدين ، وتحقق قيمة متميزة فى السوق.
- ٣- أحد التحديات التى تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ،هى بناء استراتيجيات تسويقية تنافسية حديثة تمكنها من تعزيز ممارسات العملية التسويقية الريادية ، وتحقيق نجاحات حقيقية فى الأداء التسويقى التنافسى للخدمات الجامعية

التي تقدمها تلك الوحدات ، خاصة فى إطار المنافسة الشرسة التي تواجهها ، وفى ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير والديناميكية وظروف عدم التأكد .

٤- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت متغيرى البحث الحالمعاً ، ولاسيما بالتطبيق على قطاع المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ، فقد أكدت عديد من الدراسات أن استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات حديثة التداول فى الأدبيات الإدارية الاستراتيجية ، وأنها من المجالات الناشئة فى الأدب الاستراتيجى ، وأنها لازالت لم تلق الاهتمام الكافى فى الأوساط الأكاديمية والتعليمية مقارنة بمجال الصناعة والأعمال من جهة ، ومقارنة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية الأخرى من جهة ثانية.

٥- على المستوى التطبيقى قد يفيد هذا البحث القائمين على إدارة الجامعات المصرية عامة ، وإدارة الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص خاصة ، فى كيفية تفعيل أبعاد وممارسات التسويق الريادى للخدمات الجامعية فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ، بما يدعم دور هذه الوحدات فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة من جهة ، وتوفير موارد ذاتية للجامعة من جهة أخرى ، وذلك من خلال السيناريوهات المقترحة من قبل هذا البحث.

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالى على الحدود التالية :

١- تناول استراتيجية المحيط الأزرق -فى الشق الميدانى- من خلال أبعادها الرئيسية ،والتي تشكل معاً إطاراً شبكياً رباعياً للاستراتيجية وهى :

- الاستبعاد
- التقليل
- الزيادة
- الابتكار

٢- تناول التسويق الريادى- فى الشق الميدانى- من خلال أبعاده السبعة الرئيسية وهى:

- التوجه الاستباقي
- استثمار الموارد المتاحة
- اكتشاف الفرص واقتناصها
- التركيز على العملاء "المستفيدين"
- تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها
- انشاء القيمة المبتكرة

- الابتكار التسويقي

- ٣- الاقتصار فى الشق الميدانى على جامعة الزقازيق للأسباب التالية :
- تعد جامعة الزقازيق واحدة من أعرق الجامعات المصرية وأقدمها ، حيث بدأت كفرع لجامعة عين شمس عام ١٩٦٩/١٩٧٠ م ، ثم استقلت بصدر القانون رقم (١٨) لسنة ١٩٧٤ بإنشاء جامعة الزقازيق.
 - تضم الجامعة نحو (٢٤) كلية ومعهداً وما يقرب من ٧٠٠ قسم علمى.
 - تضم الجامعة (٧٢٨٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة وفقاً لإحصاء ٢٠١٩ م ، وهى فى ذلك فى الترتيب الثالث على مستوى الجامعات المصرية الحكومية بعد كل من جامعتى القاهرة وعين شمس.
 - تضم الجامعة نحو (١٢٠) ألف طالب وطالبة ، محتلة المرتبة الخامسة على الجامعات المصرية.
 - تضم الجامعة نحو (٣٠) ألف طالب وطالبة دراسات عليا ، ونحو (٧٥٠٠) من العاملين بالجهاز الإدارى.
 - تضم الجامعة عدد (٦٤) وحدة ومركز من الوحدات ذات الطابع الخاص وفقاً لإحصاء ٢٠١٩/٢٠٢٠ .
 - التشابه الكبير بين الجامعات الحكومية فى كثير من الأمور مثل نظام الإدارة واللوائح والتشريعات العامة والقواعد التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة ، والتشابه فى عديد من المشكلات والتحديات ، وضعف مفهوم استقلال الجامعات ، وضعف تطبيق الحوكمة الحقيقية على أرض الواقع.
- وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والاداريين والمستفيدين من الوحدات ذات الطابع الخاص بثماني كليات من كليات الجامعة وبنسبة ٣٢% من كليات الجامعة والبالغ عددها ٢٥ كلية ومعهداً ، ويوجد بهذه الكليات الثمانية (٢٧) وحدة ذات طابع خاص وبنسبة ٤٢.١٩% من اجمال الوحدات بالجامعة ، وبلغ حجم العينة ٣٠٤ فرد .

مصطلحات البحث :

تتضمن مصطلحات البحث ما يلي :

١- التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing:

التسويق - لغوياً - تسوق ، باع واشترى ، وساق البضاعة ، أى طلب لها سوقاً ، والسوق : الموضع الذى يجلب إليه المتاع للبيع والاستيعاب^(٢٤). والتسويق : نقل المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك ، وتسويق خدمة : إرسالها إلى الأسواق ، ونقلها من المورد إلى المستهلك ، وهى عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد على ما يحتاجون، وتشمل تحديد احتياجات ورغبات السوق وما فيه من عملاء ومستفيدين ، والحصول على الرضا المرغوب بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين^(٢٥).

والتسويق عملية إدارية تمكن المؤسسة من الاتصال بفاعلية مع المجتمع ، وإشباع احتياجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين ، بما يزيد من مواردها المالية ويحقق لها ميزة تنافسية^(٢٦).

والريادى - لغة - الشخص الذى يتبنى المخاطرة من أجل الحصول على ربح من الفرص الجديدة والواعدة ، ولديه قدرة عالية على الإنجاز^(٢٧). والريادة مجموعة من السمات التى تشير إلى القدرة على التجديد والابتكار ، وإنتاج خدمات جديدة بأساليب وتكنولوجيا والريادى ، شخص يدير مؤسسة أو مجال معين آخذاً بصفة المخاطرة المحسوبة ، فأساس الريادة المخاطرة والمبادرة فى تنظيم المشاريع والأعمال^(٢٩).

والريادة اصطلاحاً فهى سمة وصفة التميز والتفرد ، ومقوماتها : الإبداع والابتكار والاحتراف والتميز والمبادرة والإيجابية ، وهى فى الأصل كلمة فرنسية تعنى الشراة Entrepreneurship ، وهى إنشاء عمل حر يتصف بالإبداع والمخاطرة والاختلاف والخروج عن المألوف أو المعتاد فى الطريقة ونهج العمل^(٣٠).

ومن ثم فالتسويق الريادى نشاط إدارى اقتصادى يتضمن كافة الجهود والعمليات التى تتصل بانتقال الخدمات والمنتجات من المنتج إلى المستهلك فى الوقت والمكان المناسبين ، وبأسلوب يتسم بالإبداع والابتكار والتميز والمخاطرة المحسوبة .

ويمثل التسويق الريادى نهجاً لكيفية تطبيق سلوكيات وممارسات ريادة الأعمال فى تطوير استراتيجيات وتكتيكات التسويق ، وبمعنى أدق يصف القيم والمهارات وسلوكيات ريادة

الأعمال المستخدمة فى تطوير عملية التسويق^(٣١). وهو مجموعة من العمليات المرتبطة بتسويق المشروعات والأنشطة الريادية، التى تسعى وراء الفرص الواعدة، فى ظل ظروف سوق وبيئة تنافسية غير مؤكدة تماماً، وتحت ضغوط نقص ومحدودية الموارد^(٣٢).

ومن ثم يعرف التسويق الريادى بأنه إحدى الأساليب أو الأنماط الحديثة فى التسويق، والذى يتضمن مجموعة من العمليات والأبعاد التى يمكن أن توظفها الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق بغرض تحسين عملياتها التسويقية، من خلال الاستباقية فى الكشف المبكر عن الفرص الجديدة والواعدة واقتناصها واستثمارها وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتقبل المخاطرة وإدارة المخاطر، والاستجابة لمطالب المستفيدين ورغباتهم، والعمل على جذبهم كسب ولائهم، وإنشاء أسواق جديدة، وابتكار قيمة جديدة تضيف مزايا نسبية مستدامة للمؤسسة.

٢- استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy :

تعرف بأنها إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التى تقوم على إيجاد مساحة سوق جديدة غير متنازع عليها، وجعل المنافسة غير ذات صلة، وكيفية توسعة نطاق السوق من أجل إمكانات ومتطلبات العملاء والمستفيدين، وهذه هى مفاتيح القدرة التنافسية للمؤسسات التى تستخدم هذه الاستراتيجية^(٣٣).

وعرفت دراسة بأنها نهج تسعى من خلاله المؤسسة لفهم حاجات العملاء ورغباتهم، ومن ثم تصميم استراتيجية لإنتاج قيمة مضافة ومبتكرة لهم، مع كسر قاعدة المبادلة أو المفاضلة بين التمايز وخفض التكلفة^(٣٤).

كما تعرف بأنها إحدى المصطلحات فى علم الإدارة الاستراتيجية التى تشير إلى منهجية إنشاء أسواق جديدة لا تواجه بمنافسة شديدة وشرسة، من خلال إنشاء قيم جديدة وخدمات ومنتجات مبتكرة لم يفكر فيها المنافسون، وعادة ما تكون هذه الميزات جذرية ومختلفة عما هو موجود بالسوق^(٣٥).

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق اجرائياً بأنها إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، والتى تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق جديد غير تقليدية وغير متنازع عليها، بما يقلل من فرص المنافسة الشديدة، بل ويجعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال تقديم قيم جديدة

ومبتكرة تحقق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد ، وتعمل على جذب مستفيدين جدد وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ، من خلال الإطار الشبكي الرباعي للاستراتيجية المتمثل في الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، والابتكار .

٣- السيناريوهات : scenarios :

يعد السيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على فروض أو افتراضات منطقية واقعية ومبرهن عليها بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية ، وهو بدائل ممكنة مقصودة يستهدف الوصول إليها ^(٣٦).

وتعد السيناريوهات الأداة الأولى للدراسات المستقبلية وأحد الطرق المهمة لاستشراف المستقبل من خلال انشاء بدائل واختيارات مستقبلية ، فهي تنفتح على الحاضر ، وتقلل من مدى عدم التأكد ، وتوفر البدائل ، كما تحقق التنبؤ الأفضل على الإطلاق ، كما إن هناك مناهج متعددة لإنشاء سيناريو يستطيع استقراء المستقبل أو استيضاحه أو حتى التنبؤ به ^(٣٧).

وفي ظل هذا ظهر ما يسمى بالمستقبلات البديلة *Alternative futures* ، وهي منهج يستخدم من قبل علماء المستقبل ، بهدف تحديد والتنبؤ بالسيناريوهات المحتملة وفقاً للاتجاهات القائمة ^(٣٨).

فالسيناريو - من وجهة نظر البحث الحالي - وصف علمي مخطط ومدرس لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه أو ينبغي الوصول اليه ، مع توضيح ملامح المسارات التي يمكن أن تؤدي الي هذا الوضع ، من حيث الافتراضات التي يقوم عليها كل سيناريو منها وتداعيات الأخذ به ومبررات ومتطلبات تنفيذه ، مع بيان المبررات التي يمكن علي أساسها ترجيح أحد هذه المسارات أو السيناريوهات وبيان مراحل تنفيذه علي أرض الواقع .

منهج البحث :

تفرض طبيعة هذا البحث وأهدافه ومتغيراته استخدام المنهج الوصفي ، والذي يعد بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجته وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، وذلك لاستخلاص دلالاتها ، والوصول إلى نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضع البحث ^(٣٩).

كما اعتمد البحث علي أسلوب السيناريوهات المستقبلية ، والتي تعد أحد أهم أدوات الدراسات المستقبلية، وأحد الطرق المهمة لاستشراف المستقبل ، ويعد من أشهر تصنيفاتها: السيناريو المرجعي ، السيناريو الإصلاحي ، والسيناريو الابتكاري.

وتم تنفيذ ما سبق من خلال عدة إجراءات وخطوات منهجية ، تمثلت في : جمع البيانات والمعلومات عن كل من استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي والعلاقة بينهما ، رصد أهم ملامح وضعية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ودورها في التسويق الريادي للخدمات الجامعية وتحليل الوضع الراهن له ، إجراء دراسة ميدانية بهدف رصد وتحليل واقع العلاقة بين كل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وممارسات التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، وكذلك الوقوف على أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تفعيل التسويق الريادي للخدمات الجامعية من وجهة نظر عينة البحث ، وأخيراً وضع السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص ، واقتراح إنشاء مركز التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق.

الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة في كل من متغيري البحث مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ، كما إنه سيتم الاختصار - في عرض الدراسات العربية- على الدراسات التي أجريت على البيئة المصرية فقط ، وذلك كما يلي :

أولاً : الدراسات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق :

أ-الدراسات العربية :

١- حنان أحمد الروبي محمد ، تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق ، ٢٠١٩ (٤٠) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنى سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة ، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيقها في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية من خلال استبانة طبقت على (٢١٤) عضو هيئة تدريس بالجامعة ، وتوصلت إلى ضعف اليقظة

التنافسية على مستوى الجامعة ، ووضعت عدداً من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.

٢- أبو بكر أحمد صديق جلال ،التهامى محمد إبراهيم متولى ، خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بمصر ، ٢٠١٩^(٤١) :

هدفت الدراسة إلى بناء خطة تسويقية بكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية فى مصر فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وأجريت دراسة ميدانية من خلال استبانة طبقت على (٣٨٧) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية من خلال بعدين أساسيين : الأول : أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ، الثانى : أبعاد الجودة التعليمية وفق القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ، وفى النهاية قدمت خطة تسويقية للكلية فى ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

٣- مروة بكر مختار الدياسطى ، تسويق المشروعات الطلابية لمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ، ٢٠٢٠ م^(٤٢) :

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام استراتيجية المحيط الأزرق فى التسويق للمشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا بمصر ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وانتهت بتقديم تصور مقترح وفق خطوات استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة فى الاتجاه الاستراتيجى الصحيح ، التركيز على الصورة الكلية ، الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالى ، إعادة بناء حدود السوق ، ربط النظرية بالتطبيق ، وابتكار القيمة وتخطى العقبات التنظيمية والتغلب عليها.

٤- محمد مصطفى محمد مصطفى محمد ، تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ٢٠٢٠ م^(٤٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز وتدعيم الميزة التنافسية بجامعة أسيوط ، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط ، وتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة ، بلغت (٢٥٣) فرد ، وفى النهاية قدمت تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط فى ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

٥- ثابت حمدي ثابت محمد ، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق ، ٢٠٢٠م^(٤٤) :

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بالجامعة ، بلغت (٤٣٨) عضواً ، وذلك للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ومعوقات تطويره ، وكذلك متطلبات تطويره فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق ، كما تم تقديم تصور مقترح فى هذا الإطار.

ب - الدراسات الأجنبية :

١- ماثيكا ج. موندى ، أثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية لمؤسسات التمويل الصغرى فى كينيا ، ٢٠١٦م^(٤٥) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية وأنظمة المحيط الأزرق على الميزة التنافسية لمؤسسات التمويل الصغرى فى كينيا ، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي ، وطبقت دراسة ميدانية من خلال استبانة على (٥٢) مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغرى ، وتوصلت الى أنه يوجد تأثير قوى لاستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات ، وأوصت بضرورة العناية بولاء العملاء وكسب رضاهم والاحتفاظ بقاعدة عملاء أكبر مقارنة بالمنافسين ، كما ينبغى تحديد احتياجات العملاء ودراستها جيداً والاستفادة من آرائهم.

٢- سمسول أم ، محمد ت. اسلام ، تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي : مراجعة الأدبيات ، ٢٠١٧م^(٤٦) :

تمثل الهدف الرئيس للدراسة فى إظهار الملامح العامة لاستراتيجية المحيط الأزرق ، وتأثيرها على الأداء التنظيمي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة إذا ما تم الأخذ بها فى المنظمات ، وأن الاستراتيجية توفر للمستخدمين إطاراً لإنشاء مساحة سوق جديدة وغير متنازع عليها ، وأوصت بضرورة إجراء تحليل متعمق للاستراتيجية قبل تطبيقها لمعرفة مدى ملاءمتها للتطبيق فى ضوء حجم المؤسسة وظروف الصناعة ومدى القدرة على التكيف.

٣- محمد شفيق وآخرون ، إطار جديد لاستراتيجية المحيط الأزرق من أجل الأداء الابتكاري ،
٢٠١٧^(٤٧) :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء الابتكاري للمؤسسات ، من خلال تحديد نموذج للاستراتيجية يدعم الأداء الابتكاري في الصناعات التحويلية بماليزيا ، من خلال منهج البحث التجريبي ، حيث طبقت استبانة على عينة بلغت (٢٧٠) فرد من مختلف مؤسسات التصنيع الماليزية ، وتوصلت إلى أن ثلاثة من أبعاد الاستراتيجية الخمسة تعزز الأداء الابتكاري ، وهذه الأبعاد الثلاثة هي : خلق مساحة سوق غير متنازع عليها ، جعل المنافسة غير ذات صلة ، وإنشاء طلب قيمة جديد.

٤- راتيه هوريتيه وآخرون ، تحسين القدرة التنافسية الجامعية من خلال استراتيجية المحيط الأزرق ، ٢٠١٩ م^(٤٨) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المبتكرة الإبداعية مثل استراتيجية المحيط الأزرق والتي تعمل على تعظيم الفرص الموجودة وتقليل المخاطرة في نفس الوقت ، لتحقيق أفضل الأهداف باستخدام منهج Co-Creation Strategy ، والذي يوجد مساحات سوق جديدة وبدون منافسة دموية ، وتوصلت إلى وضع نموذج استراتيجي ابتكاري يمكن من خلاله قياس القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال الأنشطة الأكاديمية وتشجيع جودة التعليم بشكل مستدام ، وأن استراتيجية المحيط الأزرق من أفضل البدائل الاستراتيجية في هذا المجال.

٥- ايدا هيندرسيه وآخرون ، تطبيق الإطار الشبكي لاستراتيجية المحيط الأزرق على نموذج الأعمال التجارية ، ٢٠٢٠ م^(٤٩) :

هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق إطار العمل الشبكي الرباعي لاستراتيجية المحيط الأزرق من قبل حاضنات الأعمال الجامعية في جاوة الغربية في إندونيسيا ، لإنتاج ابتكارات جديدة لنماذج الأعمال والتي يمكن تطبيقها بواسطتها ، واستخدمت منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة ، من خلال الملاحظة والمقابلات غير المقننة والمناقشات ، وتوصلت إلى أن الاستراتيجية تساعد نموذج الأعمال على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة ، كما تساعد على إنشاء ابتكارات من خلال شبكة الإطار الرباعي للاستراتيجية.

ثانياً : الدراسات المرتبطة بالتسويق الريادي :

أ - الدراسات العربية :

١- سحر حسنى أحمد السيد نايل ، دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة ، ٢٠١٥م^(٥٠) :

هدفت الدراسة إلى الوقوف على كيفية تفعيل تسويق الخدمات الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية ، واعتمدت على المنهج الوصفى ، واعتمدت على المقابلات الشخصية وتطبيق استبانة على عينة بلغت (١١٠) من مديرى الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص والعاملين بها ، وتوصلت إلى أن الجامعات لا تسعى إلى تجويد وتطوير الخدمات الجامعية المقدمة للعملاء ، كما إن الخدمات الجامعية غير حاصلة على الجودة ، وليس لها أية علامة تجارية.

٢- عبد العزيز أحمد محمد داود، تسويق الخدمات التعليمية بالجامعة المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ٢٠١٦م^(٥١) :

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية من خلال محاور : الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، الاستراتيجيات التسويقية ، واستخدم المنهج المقارن بمدخله الوصفى ، وتوصلت إلى أن النظرة نحو تسويق الخدمات التعليمية لازالت نظرة جزئية وقاصرة باعتبارها جزءاً من وظيفة خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وفى ضوء ذلك وضع البحث تصوراً مقترحاً لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

٣- وفاء زكى بدروس : سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية ، ٢٠١٧م^(٥٢) :

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى سيناريوهات بديلة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وتوصلت الى مجموعة من السيناريوهات المقترحة لتسويق الخدمات التعليمية ، من خلال الاستفادة من نماذج بعض الجامعات الأجنبية والاتجاهات العالمية المعاصرة فى هذا الاطار .

٤- محمود محمد عوض دويدار ، الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية بين التسويق المستدام والتوجه الريادى ، ٢٠١٨م^(٥٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين التسويق المستدام والمسئولية الاجتماعية والتوجه الريادى ، والتعرف على تأثير التسويق المستدام على التوجه الريادى للشركات محل الدراسة ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تبنى استراتيجية التسويق المستدام والتوجه الريادى ، وكذلك وجود تأثير ضعيف للتسويق المستدام على التوجه الريادى عند توسيط المسئولية الاجتماعية للمؤسسة.

٥- علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوى ، أثر استخدام التسويق الريادى على الأداء التسويقي ، ٢٠١٩م^(٥٤) :

هدفت الدراسة إلى بحث طبيعة العلاقة بين التسويق الريادى والأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنطقة الدلتا ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت قائمة استقصاء على عينة بلغت (٣٠٠) فرد ، وتوصلت إلى وجود اختلافات جوهرية بين الشركات موضع البحث فى الاستراتيجيات التى تتبعها فى تحسين الأداء التسويقي ، ووجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد التسويق الريادى ومؤشرات الأداء التسويقي.

٦- مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية فى منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ٢٠١٩م^(٥٥) :

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين استراتيجية الريادة التسويقية وتنافسية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (٣٠٩) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير استراتيجية الريادة التسويقية ومتغير التنافسية ، وأن جميع أبعاد الريادة التسويقية تؤثر فى التنافسية لمنظمات الأعمال وأن أعلى الأبعاد تأثيراً هى : الاستفادة من الموارد ، خلق القيمة ، كثافة العملاء ، التحرك نحو الفرص ، المخاطرة ثم الاستباقية ثم الابتكار بالترتيب.

٧- رأفت وليم كامل ، القدرات التسويقية الديناميكية ودورها فى دعم ممارسات التسويق الريادى ، ٢٠٢٠م^(٥٦) :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادى فى قطاع التجزئة المصرفية ببنك القاهرة بمصر ، واستخدمت المنهج الوصفى، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٢٠) فرد من المديرين والمسؤولين ببنك

القاهرة بمصر ، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية على كافة ممارسات التسويق الريادى ، كما تؤثر الاضطرابات البيئية سواءً التكنولوجية أو السوقية أو التنافسية معنوياً على ممارسات التسويق الريادى .

ب - الدراسات الأجنبية :

١- جونجور هاشيوجلو وآخرون ، تأثير التسويق الريادى على الأداء الابتكارى ، ٢٠١٢م^(٥٧) :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد التسويق الريادى والأداء الابتكارى فى الشركات الصغيرة والمتوسطة فى الصناعة التركية ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وأجرت دراسة ميدانية من خلال تطبيق استبانة على عينة بلغت (٥٦٠) فرد من مديرى الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وتوصلت إلى أن بعض أبعاد التسويق الريادى مثل الاستباقية ، الابتكار ، كثافة العملاء ، الاستفادة من الموارد ، ترتبط بشكل إيجابى بالأداء الابتكارى للشركات ، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما .

٢- نورا صادق دوشى وآخرون ، أبعاد التسويق الريادى وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ٢٠١٩م^(٥٨) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد التسويق الريادى على الشركات الصغيرة والمتوسطة فى كوسوفو ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت استبانة على (٢١٧) من المديرين والعاملين بهذه الشركات ، وتوصلت إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء ، التركيز على الفرص واقتناصها ، الاستفادة من الموارد ، خلق القيمة ، وأن أقل الأبعاد تأثيراً ، الاستباقية ، الابتكار ، التوجه نحو العملاء ، فى حين كان بعد تقبل المخاطرة متوسطاً فى التأثير .

٣- أوارجيني ايمين ، لاخلال لاساد ، الدور التأملى الوسيط لتعليم التسويق الريادى ، ٢٠١٩م^(٥٩) :

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور التأملى لتعليم التسويق الريادى على التعليم الريادى والنية الريادية لدى الطلاب ، واستخدمت المنهج الوصفى الكمى من خلال تطبيق استبانة على (٢٨٥) من طلاب الماجستير فى ريادة الأعمال ، وتوصلت إلى أن الرابط المباشر بين التعليم الريادى والنية الريادية غير مهم ، وأن تعليم التسويق الريادى نتاج التعليم الريادى ،

وأن ثمة تأثير كبير لتعليم التسويق الريادى على النية الريادية للطلاب ، وأن تعليم التسويق الريادى يتوسط العلاقة بين التعليم الريادى والنية الريادية.

٤- كاتلين فيريرا ، واجهة التسويق الريادى وتقييم أصحاب المشاريع الريادية الهجينة ، ٢٠٢٠م^(٦٠):

هدفت الدراسة إلى تناول جهود التسويق الريادى والتحديات التى يواجهها رواد الأعمال المختلطون ، واستخدمت منهج البحث النوعى ، من خلال فحص أربعة أوراق بحثية تدور حول التسويق الريادى وعلاقته بالريادة الهجينة ، والعوامل التى تحفز الأفراد على أن يصبحوا رواد أعمال هجينين ، وهى القضايا التى تواجه التسويق الريادى فى الأعمال الصغيرة ، وتوصلت إلى التحول من ريادة الأعمال الهجينة إلى الريادة بدوام كامل ، يحتاج عدداً من المهارات والكفاءات المختلفة التى يجب تعلمها بشكل فعال.

٥- بناما أ. ايجيروجين ، أدولا أ. أبوديلو ، أبعاد التسويق الريادى والأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة فى دلتا النيجر ، ٢٠٢٠م^(٦١) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد التسويق الريادى على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة فى دلتا النيجر بنيجيريا ، واستخدمت المنهج الوصفى الكمي ، من خلال تطبيق استبانة على (٢٤٥) من المالكين ومديرى هذه الشركات ، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد التسويق الريادى : التركيز على الفرص ، التوجه نحو الابتكار ، كثافة العملاء ، الاستفادة من الموارد ، خلق القيمة ، على علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التسويقي ، باستثناء بعد المخاطرة والتى كانت علاقتها بالأداء التسويقي سلبية.

التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلى :

١- توجد عدة دراسات تناولت استراتيجيات المحيط الأزرق من خلال علاقتها بمتغيرات عديدة مثل اليقظة التنافسية ، تسويق المشروعات الطلابية ، الميزة التنافسية ، وتطوير الأداء الإدارى ، بعضها أجريت على الجامعة ، وأخرى على المدارس الثانوية.

٢- أجريت عدة دراسات فى مجال التسويق الريادى وعلاقته بمتغيرات مختلفة ، مثل إدارة الجودة الشاملة ، المسئولية الاجتماعية ، الأداء التسويقي للشركات ، التنافسية فى

منظمات الأعمال ، والقدرات الديناميكية ، غير إنه من الملاحظ أن معظم الدراسات أجريت على قطاع الأعمال والصناعة والشركات.

٣- وضعت إحدى الدراسات السابقة وهى دراسة (وفاء زكى بدروس) سيناريوهات مقترحة للتسويق بوجه عام بالجامعات المصرية ، وتختلف عنها الدراسة الحالية فى عدة أمور : الأول أن هذه الدراسة السابقة محورها الأساسى التسويق بوجه عام ، فى حين تركز الدراسة الحالية على أحد الأساليب الحديثة فى التسويق وهو التسويق الريادى ، والثانى اختلاف المعيارية ، فمعيارية هذه الدراسة السابقة هى نماذج بعض الجامعات الأجنبية فى التسويق بوجه عام ، فى حين أن معيارية الدراسة الحالية هى استراتيجية تسويقية تنافسية حديثة وهى استراتيجية المحيط الأزرق ، والثالث : أن الدراسة السابقة تناولت الجامعات المصرية عامة وبدون اجراء دراسة ميدانية ، فى حين أجريت الدراسة الحالية على جامعة محددة وهى جامعة الزقازيق وبالتحديد على الوحدات ذات الطابع الخاص بها ، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

٤- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة وتنفرد -تماماً- عنها ،فى تناولها لمتغيرى استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى معاً ، وتلك خصوصية الدراسة الحالية ، بل والأخص تناول المتغيرين معاً على قطاع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية عامة ، وجامعة الزقازيق خاصة ، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية تماماً عن جميع البحوث والدراسات السابقة ، كما تتميز الدراسة الحالية بوضعها سيناريوهات بديلة مقترحة للتسويق الريادى على وجه الخصوص ، وليس مجرد التسويق بوجه عام.

٥- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى التأطير النظرى والفكرى لمتغيرى الدراسة استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى ، وفى التذليل على مشكلة الدراسة الحالية وبعض مظاهرها على أرض الواقع ، كما استفادت منها فى بعض الجوانب الخاصة بصياغة بعض محاور وفقرات الاستبانة التى طبقتها الدراسة الحالية.

خطوات البحث :

يسير البحث فى الخطوات التالية :

١- الخطوة الأولى ، وقد تناولت الإطار الفكرى لاستراتيجية المحيط الأزرق ، من حيث الجذور والفلسفة ، المفهوم ، الملامح ، الأبعاد ، المبادئ والركائز الأساسية.

٢- الخطوة الثانية ، وقد تناولت الأسس النظرية للتسويق الريادى ، من حيث الجذور والفلسفة ، المفهوم ، الملامح ، الأبعاد ، وطبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى.

٣- الخطوة الثالثة ، وتناولت ملامح الوضعية الراهنة للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ، من حيث فلسفة إنشاء هذه الوحدات والتوجه التسويقى ، المفهوم ، الوضع القانونى والإدارى للوحدات وعلاقتها بالتسويق الريادى ، وتحليل الوضع الراهن من حيث نواحي القوة والضعف فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

٤- الخطوة الرابعة ، الدراسة الميدانية.

٥- الخطوة الخامسة ، وتناولت السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

الخطوة الأولى : الإطار الفكرى لاستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة:

ويتم تناول الإطار الفكرى لاستراتيجية المحيط الأزرق على النحو التالي :

أ- استراتيجية المحيط الأزرق : الجذور والفلسفة :

تعود جذور مفهوم المحيط الأزرق إلى عام ٢٠٠٥ م ، عندما قدم كل من كيم وماوبورن Kim & Mauborne مقالة بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق" ، بمجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review ، وكذلك عندما أصدر كتاباً حمل نفس العنوان فى عام ٢٠٠٦ م ، بعد أن قاما بتحليل أداء (١٥٠) شركة من (٣٠) صناعة مختلفة ، على مدار (١٠٠) عام ، وتوصلا إلى أن المؤسسات يمكنها تحقيق أداء تنافسى فعال ، من خلال إنشاء مساحات جديدة من الأسواق غير المتنازع عليها ، بما يجعل المنافسة غير ذات صلة

، بدلاً من التنافس المحتدم على مساحات محددة من السوق ومحاولة التغلب على المنافسين.

وأشارت دراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة مفهوم إداري يقع تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية ، يؤكد على أن المؤسسات يجب أن تحاول إنشاء واستغلال مساحات سوق جديدة تسمى محيطات زرقاء ، بدلاً من المنافسة الشرسة مع الآخرين على مساحات السوق التقليدية والمتعارف عليها ، وأصبحت الاستراتيجية واحدة من أكثر المفاهيم انتشاراً في المجال الاستراتيجي ، وواحدة من أكبر المصطلحات الرنانة في عالم الأعمال ، حتى إن البعض اعتبرها ثورة في مجال الاستراتيجية^(٦٢).

وقد أكد كل من كيم وماوورن أنه يجب على المؤسسات التوقف عن التنافس مع بعضها البعض، والسبب في ذلك هو أنه في ظل مراحل التكنولوجيا العالية ، تنقل مساحات السوق ، ويتجاوز العرض الطلب بسبب العولمة ، وتنضم مزيد من المنظمات إلى السوق الحالية ، وتقوم المنافسة على أساس تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع انخفاض الأسعار نتيجة لذلك ، غير أن التنافس على السعر لا يمكن أن يكون حلاً طويل الأجل^(٦٣).

ومن ثم تنطلق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق من محاولة إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها ، من خلال ابتكار القيمة ، والذي يعد حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية ، من خلال تحقيق قفزة واضحة في القيمة بالنسبة للمؤسسة وللعلاء ، ويحدث هذا عندما يتم تحقيق التمايز وفي نفس الوقت تخفيض التكلفة.

ويقوم المنطق الجديد في مجال الاستراتيجية على فكرة بسيطة هي أن المؤسسات تدخل في معركة مع المنافسين قد تخسرها وقد تربحها من أجل سوق محدودة ، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها ، لذلك يمكن القول أن البحث عن محيط أزرق يكمن في البحث عن فضاءات استراتيجية جديدة بعيدة عن المنافسة والمنافسين ، كما تركز الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار ومصدر الأداء المتميز ، كما تطرح المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية مجالات جديدة للمنافسة ، وتقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة ، بما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة^(٦٤).

وأكد آخرون على أن استراتيجية المحيط الأزرق فلسفة إدارية قائمة على التفكير بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون، وليس ما هو قائم بالفعل داخل المؤسسات ، كما إنها

تركز على ابتكار قيمة فى المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء ، للخروج به خارج حيز المنافسة ، كما إنها تؤكد على أن العرض يخلق الطلب عليه^(٦٥) ، فى حين أكدت دراسة على أن استراتيجية المحيط الأزرق هى منظومة فكرية جديدة ، حيث تتجسد فى مدخل غير تقليدى فى التفكير الاستراتيجى ، وتدعو هذه المنظومة إلى فتح أسواق جديدة ، وخلق قيمة جديدة للأفراد المستهدفين ، والتركيز على القيمة والكلفة والسعر معاً لتحقيق التمايز^(٦٦).

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق تدور حول خمسة نقاط أو ركائز أساسية تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات الأخرى ، وهى^(٦٧) :

- إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها.
- جعل المنافسة غير ذات صلة.
- إنشاء طلب قيمة جديدة مبتكرة والتقاطها.
- كسر المفاضلة أو المقايضة بين القيمة والتكلفة.
- تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة فى آن واحد.

فى حين ذكرت دراسة أن مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات حديثة التداول فى الأدبيات الإدارية ، وهى استراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة التقليدية القائمة على الصراع والتصادم، إلى أسواق بكر ومناطق غير مأهولة لم تكتشف بعد والأسواق غير المستغلة والأسواق النائية التى لم يصلها من يعكر صفوها بعد^(٦٨).

وقد تطورت الاستراتيجيات التى تستخدمها الجامعات لتحقيق وإدارة المزايا التنافسية المستدامة ، فى ظل التحديات والمتغيرات المتعددة والمتنوعة التى تتعرض لها الجامعات اليوم ، وفى ظل هذا التنافس الحاد الذى تعيشه البيئة الجامعية حالياً ، جاءت فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية تسويقية ، تركز على البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة التقليدية القائمة.

وإذا أرادت الجامعات إحداث نقلة نوعية وجذرية فى النسيج الاستراتيجى الخاص بها ، فعليها أن تتحول بمنحنى القيمة من العناصر التى يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التى لا يعرفونها ، لكى تتمكن الجامعات من تحقيق قيمة مبتكرة متميزة وبتكلفة أقل^(٦٩).

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الاستراتيجيات الباحثة عن التجديد والتغيير ، وهي خيار استراتيجي أمام الجامعات للذهاب بعيداً عن المنافسة الدموية الشرسة المزدحمة بالمنافسين والتي توجد في المحيطات الحمراء ، لتتجه إلى تكوين مساحة تنافس لا تنازع عليها ، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير ذي صلة^(٧٠).

ومن ثم تعد استراتيجية المحيط الأزرق نظرية تسويقية تنافسية جديدة ، قام بتطويرها كل من كيم وماويورن عام ٢٠٠٥ م ، بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود المؤسسات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة ، وابتكار قيمة للمستفيدين والمؤسسات معاً ، كما يطلق عليها أحياناً استراتيجية ابتكار القيمة ، إضافة إلى اعتمادها على التحركات أو الحركة الاستراتيجية باعتبارها مصدراً للابتكار وانشاء القيمة والأداء المتميز ، وهذه التحركات يمكن بلورتها أو ترجمتها إلى مجموعة من التوجهات والقرارات الإدارية الهادفة، من أجل بلورة نطاق عمل جديد ، يؤدي لإيجاد سوق أزرق ، وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة من خلال ابتكار القيمة عبر الزمن ، لتجمع بين الكلفة المنخفضة والقيمة والتمايز معاً.

ب - مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق :

تعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد الموضوعات أو المجالات الناشئة في مجال البحث والأدب الاستراتيجي ، تركز على الأسواق التي لم توجد بعد ، ووضع الاستراتيجيات لإنشاء قيمة مبتكرة ، وجعل المنافسة غير ذات صلة ، ويعد ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية.

كما تعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد المفاهيم الإدارية التي تركز على أن المؤسسات بدلاً من التنافس مع الآخرين ، تحاول إنشاء واستغلال مساحات سوق جديدة تسمى محيطات زرقاء ، وتم تقديمها كتحويل جذري من النماذج وطرق التفكير التقليدية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، إلى النماذج الحديثة التي تركز على الابتكار الجذري وابتكار القيمة والرشاقة الاستراتيجية^(٧١).

ويؤكد هذا التعريف علي جزئية مهمة للغاية وهي أن استراتيجية المحيط الأزرق تقع ضمن نطاق الإدارة بوجه عام والإدارة الاستراتيجية بوجه خاص ، وأنها من المفاهيم أو المصطلحات الإدارية التي تركز علي ابتكار القيمة المتميزة والمتفردة والمختلفة عما يقدمه الآخرون .

وعرفت دراسة بأنها مصطلح فى علم الإدارة الاستراتيجية يشير إلى استراتيجية إنشاء أسواق جديدة لا تقابل بمنافسة شديدة ، من خلال إنشاء قيم جديدة ومنتجات وخدمات مبتكرة لم يفكر فيها المنافسون ، وعادة ما تكون هذه الميزات جذرية وتختلف عن تلك الموجودة بالسوق ، وتدور الاستراتيجية فى جوهرها - حول كيف تتم المنافسة بكفاءة ، كيفية قراءة المنافسة بذكاء واستباقية ، وكيفية تطوير أطر منهجية لإنشاء محيطات زرقاء^(٧٢).

يتضح أن هذا التعريف يركز على كيفية التعامل مع المنافسة بذكاء وتوجه استباقي من خلال الاستجابة وبشكل سريع للتغيرات والتحديات الحادثة فى البيئة المحيطة وتحويلها الى فرص تسويقية واعدة تختلف عن تلك الموجودة بالأسواق الحالية .

كما عرفت دراسة بأنها دراسة تحليلية لاستراتيجيات وأوضاع التسويق القائمة ، من خلال القدرة على إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها ، وجعل المنافسة غير ذات صلة ، وكيفية توسعة نطاق السوق من أجل إمكانات ومطالب العملاء والمستفيدين ، وهذه هى مفاتيح القدرة التنافسية للمؤسسات التى تستخدم استراتيجية المحيط الأزرق^(٧٣).

ويؤكد التعريف السابق أن استراتيجية المحيط الأزرق تعد منظوراً استراتيجياً مبنياً على تلبية المؤسسة لحاجات العملاء والمستفيدين والمؤسسة ، وإنشاء أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة الدموية ، وأن احتياجات العملاء والمستفيدين ورغباتهم من أهم ركائز هذه الاستراتيجية.

وهى إطار استراتيجى يقود الجامعة إلى التطوير المبنى على سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة ، واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات ، وتقليص جوانب القصور والأخطاء ، وزيادة كفاءة الخدمات ، والتوسع فى البدائل التعليمية وزيادة الموارد الذاتية للجامعة ، بما يودى إلى تحسين أدائها^(٧٤).

يلاحظ أن هذا التعريف يركز ويشكل واضح للغاية على اطار العمل الشبكي رباعي الأبعاد لإستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثل فى كل من : الاستبعاد ، التقليص ، الزيادة أو الرفع ، والابتكار ، والتي يمكن اعتبارها أبعاد للاستراتيجية .

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية حديثة ظهرت فى الأدب الإدارى المعاصر ، تقوم على فكرة أنه ليس من الضرورى على المؤسسة أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً ، بل يمكن أن تحرز نجاحاً دون منافسة ، وذلك بأن تبعد أسواقاً جديدة تعرض فيها خدماتها

ومنتجاتها الجديدة المبتكرة ، أو تطرح منتجات وخدمات لا يطرحها المنافسون ، وبذلكها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب مستفيدين جدد ، وأن تجعل المستفيد أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها ، ومن ثم تحقيق أرباح وفيرة^(٧٥).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية ، والتي تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق زرقاء جديدة غير تقليدية وغير متنازع عليها ، مما يقلل من فرص المنافسة الشرسة والشديدة ، بل ويجعل المنافسة غير ذات صلة ، من خلال تقديم قيم جديدة ومبتكرة تحقق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد ، وتعمل على جذب عملاء ومستفيدين جدد ، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية ، من خلال الإطار الشبكالرياعي لأبعاد الاستراتيجية والمتمثلة في الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، والابتكار.

ج - الفرق بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر :

يوجد محيطان في عالم الأعمال ، المحيط الأحمر والمحيط الأزرق ، ولكل منهما خصائصه وملامحه وفلسفته وركائزه الخاصة به.

وهناك فارق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر Red Ocean Strategy ، حيث تمثل الأخيرة استراتيجية الصناعات والأسواق القائمة ، حيث الأسواق المألوفة ، والصراع المحتدم والمنافسة الشرسة ، فالمنافسة معروفة للجميع ، وتحاول المؤسسات التفوق على منافسيها للاستحواذ على حصة أكبر من الطلب الحالي ، ولكن مع ازدحام مساحة السوق تقل فرص الأرباح والنمو ، وتعتمد المنافسة هنا إما على تمييز المنتج أو خفض التكلفة أو تحسين الجودة.

وفي حالة المحيط الأحمر يشهد الصراع على العملاء والمستفيدين وعلى حصص السوق وحروب الأسعار في ظل سوق معروفة ومحدودة ، لذلك تحاول كل مؤسسة أن تأخذ من حصة المؤسسات الأخرى ، مما يزيد من حدة المنافسة والتنافسية ، وفيها يتم تحديد حدود الصناعة ، وقبول قواعد اللعبة التنافسية.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق :

جدول (١)

الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
- خلق مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين.	- المنافسة محدودة وتتم في إطار السوق الحالي.
- المنافسة غير ذات صلة.	- التركيز الأساسي على المنافسة.
- إنشاء طلب جديد وإيجاد احتياجات ومطالب جديدة للعملاء.	- استغلال الطلب الحالي واحتياجات العملاء الحالية.
- كسر المقايضة بين الكلفة والقيمة.	- المفاضلة بين الكلفة والقيمة.
- تبني خفض الكلفة والتمايز معاً.	- تبني خفض الكلفة أو التمايز.
- ابتكار القيمة هي الأساس.	- احتياجات العملاء الحاليين هي الأساس.

المصدر : راجع :

- Liliana Carrillo, et al., Blue Ocean Strategy in the Educational Sector : Creation of A Digital Guiding Tool for Teachers to Facilitate the Integration of Digital Games in the Classroom, Research Gate, Conference Paper, July 2018, p. 3.

- حنان أحمد الرويمحمد ، "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات فى ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنى سويف" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مج ١٩ ، ع ١ ، ٢٠١٩ ، ص ١٦٣ .

يتضح مما سبق أن ثمة فارق واضح بين استراتيجتى المحيط الأزرق والمحيط الأحمر ، سواء أكان ذلك فى طبيعة المنافسة ومغزاها وحدودها وفلسفتها ومساحتها ، أو فى بؤرة تركيز كل منهما وهدفها الأساسى ونقطة انطلاقها المحورية ، أو فى قواعد المنافسة ومعاييرها والنظرة إلى المنافسين الآخرين وكذلك إلى العملاء والمستفيدين ، ومن ثم فى الأدوات والآليات المتبعة فى كل منهما .

د - ملامح استراتيجية المحيط الأزرق :

- أكدت إحدى الدراسات على أن استراتيجية المحيط الأزرق تتسم بما يلى^(٧٦) :
- فلسفة إدارية قائمة على التفكير بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون ، وليس ما هو قائم بالفعل داخل المؤسسات .
- تركز على ابتكار القيمة فى المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء والمستفيدين ، للخروج به خارج حيز المنافسة .
- تؤكد الاستراتيجية على أن العرض المتميز يخلق الطلب عليه .

في حين ذكرت دراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق تتميز بما يلي^(٧٧) :

- العلامة التجارية المقنعة.
- إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها.
- جعل المنافسة غير ذات صلة.
- انشاء طلب قيمة جديد والتقاطه.
- كسر مقايضة القيمة أو التكلفة المنخفضة.
- التباين والتميز.
- السعى الجاد وراء التمايز والكلفة في آن واحد.
- التركيز على احتياجات العملاء والمستفيدين ومطالبهم.
- وضع الخطة الاستراتيجية في ضوء متطلبات العملاء والمستفيدين ورغباتهم.
- وذكرت إحدى الدراسات ثمانية نقاط مفتاحية رئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق ، وذلك كما يلي^(٧٨) :
- الاعتماد على قاعدة بيانات واسعة وعميقة استمرت عقداً من الزمن.
- السعى إلى التمايز وخفض التكلفة بما يحقق قفزة في القيمة لكل من المؤسسة والعملاء.
- إنشاء مساحة سوق لا نزاع فيها ، من خلال إعادة بناء حدود الصناعة والسوق.
- تقدم أدوات منهجية وأطر منظمة للمنافسة ، من خلال ربط الابتكار بالقيمة بشكل منهجي.
- توفر عملية تقييم الوضع الحالي للمنافسة خطوة بخطوة ، لاستكشاف المسارات الستة للسوق الجديد ، بما يسهم في إضافة عملاء جدد.
- استراتيجية تزيد من مساحة الفرص وتقلل من المخاطر.
- يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال جملة من الأدوات والآليات الشاملة والمفهومة والرؤية الجماعية والتواصل.
- تركز على كيفية تحقيق الربح والقيمة سواءً للمؤسسة أو العملاء أو أصحاب المصلحة والمستفيدين.

وأكدت إحدى الدراسات أن استراتيجية المحيط الأزرق أحد المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي ، تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات ، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة ، وضعف الاستقرار ، من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية سريعة

التغيير والديناميكية ، من خلال تسويق منتجاتها وتركيزها على القيمة عبر الزمن ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيقها خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي ومنها الجامعات ، مع الأخذ في الاعتبار بالمزيج الخاص بهذه الاستراتيجية حيث الزيادة ، الاستبعاد ، التقليل ، والابتكار^(٧٩).

وذكرت إحدى الدراسات أنه لا زال استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في مجال التعليم نادراً جداً ، ولم يتم وصف القيمة المبتكرة المضافة لنظام التعليم بشكل ملموس^(٨٠) ، كما أكدت دراسة على أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد بهذه الاستراتيجية في مجال التجارة والصناعة وقطاع الأعمال ، إلا أنها لا زالت لم تلق الاهتمام المناسب في الأوساط الأكاديمية مقارنة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية الأخرى^(٨١).

إذا فاستراتيجية المحيط الأزرق هي إعادة بناء تفكير استراتيجي على أساس صحيح لتحقيق أداء تسويقي فعال يؤدي الي تفوق تنافسي واضح للمؤسسة الجامعية ، دون الدخول في منافسة شرسة ودموية مع المؤسسات الجامعية الأخرى ، من خلال تطبيق الأبعاد الأربعة للاستراتيجية .

ه - أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها :

تتمثل أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في^(٨٢) :

- توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
- توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- تساعد في تحقيق فقرة قوية في القيمة وبتكلفة منخفضة.

وتبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في كونها تحقق أرباحاً كبيرة مقارنة بأرباح المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية المنافسة المباشرة والمواجهات مع المنافسين ، كما إنها تساعد على إيجاد حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة يصعب تقليدها على المدى البعيد ، كما إنها قادرة على توكيد عوائد مالية عالية وزيادة الربح واقتناص حصة أكبر من الطلب الحالي^(٨٣).

وتؤدي استراتيجية المحيط الأزرق إلى تخفيف حدة الصراع التنافسي والمنافسة الدموية العدوانية بين المؤسسات العلمية الأكاديمية ، كما تؤدي إلى تعزيز نمو المعرفة وخلق قيمة مستدامة^(٨٤).

وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن ١٤% فقط من جميع عمليات إطلاق الأعمال المدروسة تمت داخل أسواق المحيط الأزرق ، لكنها - رغم قلتها - حققت تأثيراً على الإيرادات بنسبة ٣٨% ، ونحو ٦٢% من تأثير الأرباح ، مقارنة بـ ٨٦% من الأعمال تمت داخل المحيطات الحمراء ، لكنها تمكنت من الحصول على ٣٩% فقط من إجمالي تأثير الأرباح ، وهذه النتائج أدت الى مزيد من الاهتمام والتركيز على استراتيجية المحيط الأزرق ، كما إن الاستراتيجية لها تأثير كبير فى إخراج المنظمة إلى ما وراء المنافسة التقليدية ، وجعل المنظمة مؤسسة فريدة من نوعها^(٨٥).

وتهدف الاستراتيجية إلى تحقيق قفزة فى القيمة بالنسبة للمؤسسة وللمعملاء والمستفيدين ، مدعوماً ذلك بتخفيض التكلفة للمؤسسة وتحسين قيمة المنتج أو الخدمة للعملاء والمستفيدين ، كما تهدف إلى تحقيق نمو مريح عن طريق تقليل حدة المنافسة وإيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها^(٨٦).

وعلى مستوى التعليم الجامعى ، يمكن من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تحسين الخدمات الجامعية من خلال القدرة على وضع إطار تشيصى يحدد الوضع التنافسى للجامعات، ويرسم منحنى القيمة المستهدفة ، ويهتم بالجوانب الرئيسية غير المستغلة وغير المكتشفة من الطاقات الموهوبة والإمكانات المتاحة ، ما يمكن من تحسين الخدمات الجامعية^(٨٧).

ومن ثم يتمثل الهدف الرئيس للاستراتيجية فى إعادة بناء حدود السوق بالشكل الذى يجعل المؤسسة الجامعية تخرج من دائرة المنافسة الشديدة "المحيطات الحمراء" ، وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين ، لتمارس أنشطتها بطريقة ابتكارية إبداعية خلاقة ، بما يسهم فى انشاء قيمة مبتكرة تدر عوائد وأرباحاً متنوعة ومتزايدة لكل من المؤسسة الجامعية وأصحاب المصلحة والمستفيدين.

و - دوافع ومبررات استخدام استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات :

يمكن إجمال أهم مبررات ودوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلى^(٨٨) :

١ - دوافع مرتبطة بالأسواق :

ويتم ذلك من خلال استهداف أسواق جديدة ، لم يصل إليها المنافسون وتذليل العقبات التسويقية ، والبحث عن طلب جديد ، وعدم الاكتفاء بالطلب الحالى ، والابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة والتي تؤدى - أحيانا - إلى تخفيض أسعار المنتجات.

٢ - دوافع مرتبطة بالعملاء والمستهدفين :

ويتم ذلك من خلال استهداف عملاء جدد وجذبههم ، وإقناع العملاء الحاليين والجدد بجودة وميزة منتجات وخدمات المؤسسة ، والعمل الجاد على كسب ولائهم للمؤسسة ولخدماتها ومنتجاتها ، من خلال التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وطموحاتهم.

٣ - دوافع مرتبطة بالموارد المادية والبشرية :

فمن خلال تبني هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ويصعب تقليدها وامتلاكها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يمكن المؤسسة من التغلب على المنافسين وزيادة أرباحها وقيمتها.

٤ - دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين :

ذلك أن جوهر الاستراتيجية تمكين المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق فى مجال المنافسة ، ومنح المؤسسة مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

كما أضافت دراسة مبررات ودوافع عديدة أخرى منها : التقدم التكنولوجى والتقنى السريع ، مما أدى إلى إنتاج مجموعة غير مسبوقه من المنتجات والخدمات ، وتجاوز العرض الطلب ، وتزايد الاتجاه نحو العولمة ، كما إن المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات والأسعار متاحة وبشكل فوري وعالمى ، مما أدى كل هذا إلى اختفاء بينات الأعمال كمحيطات حمراء ، وتزايد التركيز على المحيطات الزرقاء^(٨٩).

يتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق تعد إطاراً تسويقياً رائعاً للجامعات ، يهدف إلى تحقيق الريادة والتميز والسمعة الجيدة والتطوير الجامعى ، فى ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات بمختلف أنماطها الحكومية والأهلية والخاصة والأجنبية وغيرها ؛ من خلال ابتكار القيمة فى العملية التعليمية ، وفيما تقدمه الجامعة من خدمات ومنتجات ، بما يحقق التمايز والتكلفة المنخفضة فى آن واحد.

ز - المبادئ والركائز الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق :

هناك مجموعة من المبادئ والركائز الأساسية التي ينبغي اتباعها عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق :

١ - إعادة بناء حدود السوق :

وذلك للخروج من حدود المنافسة التقليدية ، ويتم ذلك من خلال إعادة تقييم المؤسسة نفسها ، وتصميم نموج جديد للمؤسسة ، وتحديد محفزات المنافسة سواءً كانت تفضيلات المستفيدين أو جودة المنتج أو السعر أو التكلفة أو معايير التميز والتفرد ، وذلك من أجل تكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم المؤسسة بتطبيقها من خلال مسارات متعددة ، من أهمها (٩٠) :

- البحث عن الخدمات الشبيهة :

حيث تقوم المؤسسة بالبحث عن التفرد والتميز ، من خلال تباع عمل نظيراتها التي تنتج سلعاً أو خدمات بديلة أو مشابهة ، تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها أو خدماتها.

- إعادة النظر في المجموعات الاستراتيجية:

ويقصد بها المؤسسات التي تعمل في مجال محدد وتتبع أساليب متشابهة في كل من الجودة والسعر ، ومن خلال فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء ، تستطيع المؤسسة أن تجد لنفسها محيطات زرقاء بالخروج من تلك المجموعات الاستراتيجية ، وبالاختيار والانتقال بين المجموعات المتنافسة المختلفة.

- إعادة تحديد مجموعة العملاء المستهدفين :

وذلك وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار اختيار المنتج أو الخدمة.

- الاعتماد على التأثير العاطفي على العملاء :

وذلك من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين ، ومحاولة كسب عملاء جدد ، من خلال جذبهم وإقناعهم بأوجه الاستفادة من المنتجات والخدمات التي تقدمها ، وتقديم محفزات ملائمة لها ، وعقد لقاءات معهم لاستطلاع آرائهم واحتياجاتهم ورغباتهم.

وفى هذا السياق أوصت إحدى الدراسات بضرورة إعطاء اهتمام أكبر وجاد لولاء المستفيدين ، نظراً لأن قدرة المؤسسات اليوم على البقاء في هذه البيئة التنافسية الديناميكية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على الاحتفاظ بقاعدة عملاء أكبر مقارنة بالمنافسين ، كما

يجب الاهتمام الجاد بالتحديد الدقيق لاحتياجات العملاء ورغباتهم ، بل وينبغي أن يشارك العملاء والمستفيدين في عمليات تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة^(٩١).

٢ - الأخذ بمنظور الزمن :

حيث تقوم المؤسسة بالتفاعل المستمر مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية ، من خلال أدوات الذكاء الاستراتيجي واليقظة التنافسية والرشاقة الاستراتيجية ، حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع هذه التغيرات واعتماد أفضل الممارسات الملائمة في ضوءها.

٢- التركيز على الصورة الكلية :

أى أن التركيز يكون على الصورة الكلية الإجمالية العامة للمنافسة ولأسواق وليس على مجرد الأرقام الفنية والأنشطة التشغيلية الإجرائية^(٩٢) ، والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الاستراتيجي الأساسى بين عدد كبير من البيانات والأرقام ، كما ينبغي النظر إلى الصورة الكلية التي كونتها المؤسسة لاكتشاف الفرص المتاحة واقتناصها ، كما تعنى وضع مخطط استراتيجي للخروج من الحيز الضيق وهو مجرد تحسين المنتج أو الخدمة إلى الحيز الواسع وهو ابتكار قيمة جديدة ، من خلال تصور واضح للعوامل المحتملة فى المستقبل التي تؤثر على المنافسة واكتشاف الفرص المتاحة ، مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين العملاء ، عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم.

٣- الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات :

أو ما يسمى أحياناً بالتسلسل الاستراتيجي الصحيح ، ويعنى ذلك قيام المؤسسة بتنفيذ استراتيجيتها التي قامت بتحديددها وإعدادها بالترتيب الذى يساعدها على تحقيق أهدافها ، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء فى كل مرحلة^(٩٣) ، والوصول بالمنتج أو الخدمة لأقصى عدد ممكن من العملاء. ويجب وضع عدة عوامل فى الاعتبار عند بناء الاستراتيجية ومنها : الفائدة التي تعود على العملاء من اختيار المنتج أو الخدمة ، السعر الاستراتيجي للمنتج أو الخدمة ، التكاليف المستهدفة ، هامش الربح المتوقع.

٤ - الامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالى :

من خلال التفكير فى المنتجات والخدمات التي قد يحتاج إليها السوق مستقبلاً ، وليس مجرد الاحتياجات الحالية ، من خلال تحقيق قيمة مبتكرة تتخطى المتطلبات الحالية للعملاء ، بل وتستهدف ضم عملاء جدد فى المستقبل^(٩٤). والجدير بالذكر أن الأربعة مبادئ

أو الركائز السابقة ترتبط بصياغة الاستراتيجية ، فيما يرتبط المبدأين الخامس والسادس بتنفيذ الاستراتيجية على النحو التالي :

٥- التغلب على العقبات التنظيمية :

فيجب تخطى الحواجز والعقبات التنظيمية والتي قد تؤثر سلباً على تطبيق الاستراتيجية ، مثل الخوف من التغيير ومقاومته ، الخلافات التي قد تنشأ بين الأقسام الداخلية للمؤسسة نتيجة إعادة توزيع الأدوار ، الموارد المحدودة ، ضعف الدافعية لدى البعض تجاه التغيير ، ضعف الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة على تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وغيرها .

٦- التطبيق الفعلي للاستراتيجية :

لكي يتم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بكفاءة ، لابد من تغيير ثقافة الأداء السائدة في المؤسسة بما يتناسب والمتغيرات البيئية ، وضرورة التحول من ثقافة البيروقراطية والمنظور الفردي إلى ثقافة الإبداع والعمل الجماعي والمؤسسي^(٩٥).

ومن الدعائم الأساسية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بفاعلية، المرونة عند صياغة الخطة التسويقية ، وتحديد الموقع الذي يمكن أن تبعد فيه المؤسسة ، والمطابقة التعاونية من خلال تأسيس شراكة تسويقية فاعلة ، وصياغة تسلسل للأحداث أو التنبؤ بها ، والتي تشمل كل المنافسين في السوق^(٩٦).

كما إن التطبيق الفعلي للاستراتيجية يتطلب نشر ثقافة الثقة والالتزام لدى جميع أعضاء المؤسسة لتحفيزهم على تنفيذ الاستراتيجية ، والعمل على إشراكهم في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها ، ووضع نظام فعال للتحفيز ، والتأكد من أن جميع الأعضاء لديهم دراية واضحة بأدوارهم ومسئولياتهم في التنفيذ ، وسرعة تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية للمؤسسة.

وأضاف إليها البعض عدة مبادئ أو ركائز أخرى منها :

- ابتكار القيمة :

ويختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة ، والذي ينتمى إلى المحيطات الحمراء ، فالمؤسسات التي تنجح في ابتكار محيطات زرقاء لا تتصرف بناءً على المقارنة المرجعية مع منافسيها ، ولكنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً يسمى "ابتكار القيمة" ، والقيمة بدون ابتكار تصبح مجرد إضافة للقيمة على مستوى المؤسسة فقط ، وليس لموقعها في السوق ،

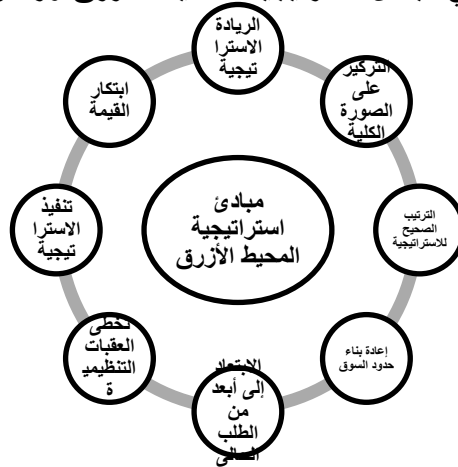
ومكانها فى المحيط ، والابتكار بدون قيمة تقديم خدمات ومنتجات تفوق استعدادات وتوقعات المستفيدين ، لذلك هو فشل أيضاً ، أما فى ابتكار القيمة ، فالمؤسسة تقيم موازنة استراتيجية تسويقية بين الابتكار ومتغيرات التكلفة والفائدة والسعر للخدمة أو المنتج النهائى ، لذلك يهدف ابتكار القيمة إلى تحقيق التميز وخفض التكلفة فى آن واحد^(٩٧). لذلك يعد ابتكار القيمة بمثابة حجر الزاوية والركيزة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق .

- الريادة الاستراتيجية :

وهى عملية دمج نشاطات تنظيم المشاريع (ريادة الأعمال) حيث البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها ، ونشاطات الإدارة الاستراتيجية ، حيث البحث عن المزايا التنافسية المستدامة ، كمصدر حيوى لخلق الثروة والقيمة^(٩٨). كما إنها عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات والإجراءات والجهود الإدارية المخططة ، لتحديد أكثر الفرص فاعلية وقيمة ، ثم كيفية الاستفادة منها من خلال مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية ، لذلك تهتم الريادة الاستراتيجية بتحسين النشاط الريادى فى سياق استراتيجى^(٩٩).

ولذلك تعد الريادة الاستراتيجية أحد المداخل الاستراتيجية التى تقوم على تكامل المنظور الريادى والمنظور الاستراتيجى فى آن واحد ، من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق المؤسسة الجامعية لأداء تنافسى متميز .

ويوضح الشكل التالى مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وركائزها الأساسية :



الشكل رقم (١) مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وركائزها الأساسية

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أن مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وركائزها متداخلة ومتراصة ومتكاملة ، ويؤثر كل منها في الآخر ، بل وكل منها يؤدي إلى الآخر ، كما يتضح أن بعضها يرتبط بصياغة الاستراتيجية ويرتبط البعض الآخر بتنفيذ الاستراتيجية علي أرض الواقع .

ح - أبعاد (مضامين) استراتيجية المحيط الأزرق :

لكي يتم ابتكار القيمة والذي يعد حجر الزاوية وأساس هذه الاستراتيجية ، لابد من استخدام مصفوفة Bos الرباعية ، وتسمى بالخيارات الأربعة أو إطار العمل الرباعي أو شبكة الاستراتيجية (الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، والابتكار) والتي يمكن اعتبارها أبعاداً للاستراتيجية ، كما يلي (١٠٠) :

١ - الاستبعاد Eliminated :

أي استبعاد بعض العوامل والعمليات غير المفيدة والتي لا تخدم العمل ولا تقدم منفعة للمؤسسة ، بما يؤدي إلى تخفيض النفقات والتكاليف ، وزيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية ، وبما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها ، فينبغي على المؤسسة إزالة بعض العوامل التي تكلف المؤسسة تكاليف عالية ، لكنها لا تعطي قيمة للموضع التنافسي للمؤسسة.

وعلي مستوى الجامعات ، وفي ظل ميكنة العمليات الإدارية والمالية ، أصبحت بعض العوامل البشرية عبئاً على الجامعة ، لذلك يجب إزالتها ووضعها في أماكن أخرى يمكن الاستفادة منها ، ويمكن للجامعة أيضاً إزالة بعض البرامج الدراسية المكررة والمتشابهة والتقليدية والتي لم تعد تناسب روح العصر ومستجداته ، إضافة إلى بعض المشروعات الصغيرة أو الأنشطة التي تكلف الجامعة مبالغ مالية دون قيمة أو إضافة جوهرية ، أو بعض الوحدات داخل الجامعة والكليات والتي لا تعمل ولا تقدم قيمة جوهرية حقيقية للجامعة ، مع أنها تكلف الجامعة نفقات الصرف عليها ، إضافة إلى استبعاد بعض الدورات والبرامج التدريبية والبحثية والتي ليس عليها إقبالاً في سوق العمل وغيرها.

٢ - التقليل Reduction :

ويعنى تقليص أو تخفيض بعض العوامل أو إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية وغير مبررة ولا تقدم قيمة حقيقية للمؤسسة ، بما يؤدي إلى خفض نفقات

ومصروفات لا مبرر لها أصلاً ، وكذلك التخلص من بعض الأفكار أو العمليات عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ ، حتى وإن كانت جيدة فنياً واقتصادياً وتقنياً وإدارياً ، وتقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة وغيرها .

وعلى مستوى الجامعات يمكن أن يتحقق ذلك من خلال دمج بعض المقررات والبرامج الدراسية ، دمج بعض الوحدات الجامعية ، التنسيق بين كليات الجامعة المختلفة لاستغلال إمكانات كل كلية من معامل وقاعات وأجهزة ومعدات وغيرها ، بما يعود على الجامعة بالمنفعة وتقليل التكاليف التي تحتاجها بعض الكليات فى إنشاء معامل وقاعات والاستعانة بالأجهزة الحديثة وتكثف الجامعة تكاليف عالية ولكنها تعود بأرباح قليلة على الجامعة ، إضافة الي تقليص الاجراءات الروتينية والتي تؤثر سلباً علي أداء الوحدات ذات الطابع الخاص .

٣- الرفع Raising أو الزيادة Increase :

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات والعمليات ذات القدرة على زيادة ورفع مستوى جودة المخرجات للمستفيدين وتحسين سمعتها محلياً ودولياً ، وبما يمكنها من جذب مستفيدين جدد وإداريين ذوى كفاءة عالية للعمل فيها .

وعلى مستوى الجامعات يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إضافة واستخدام أساليب تنافسية وتسويقية أكثر استجابة لروح العصر وتحدياته ومستجداته مثل الريادة الاستراتيجية واستراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي والتسويق الابتكاري والتسويق الالكتروني ، كما يمكن أن يتم ذلك من خلال إضافة وإنشاء وحدات جديدة بالجامعة وكلياتها مثل وحدة إدارة الابتكار ونقل التكنولوجيا الجامعية ، وحدة الريادة والتميز ، مراكز التميز العلمى والبحثى ، الكراسى البحثية وغيرها ، كما تتمثل فى تجديد العوامل التي لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة والتميز فى الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، زيادة حجم العائد المادى مثل رفع كلفة بعض الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة للمجمع فى مجالات المستشفيات الجامعية ، المعامل البيطرية ، المكاتب الاستشارية ، معامل التحليل ، مراكز المعلومات والتدريب والاستشارات ، الملاعب والصالات الرياضية ، وبذلك تسعى الجامعة لإيجاد التفوق التنافسى من خلال التركيز على عنصر الزيادة والرفع .

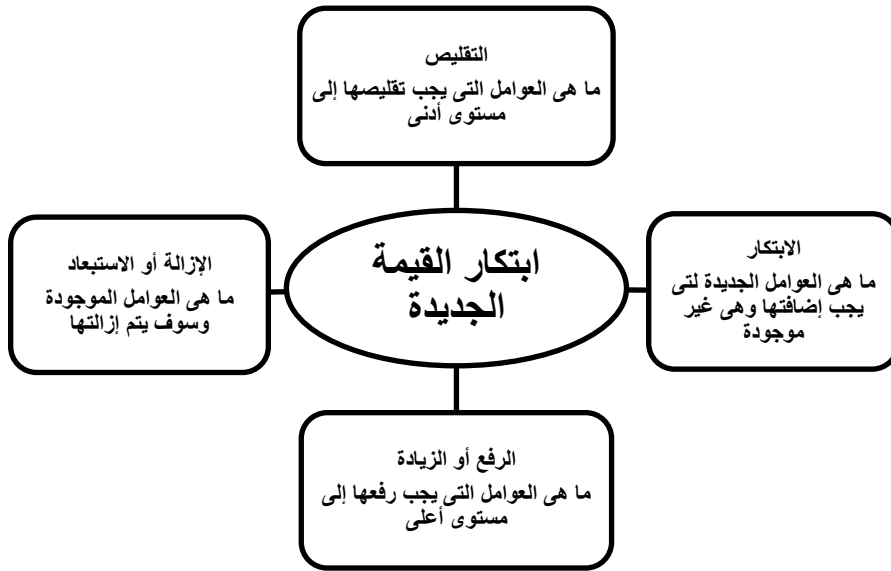
٤- الابتكار Innovation :

ويتم ذلك من خلال تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة ، قد تكون في صورة منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة ومبتكرة ، حيث يتم بناء أو إنشاء عوامل جديدة لم تقدمها المؤسسة من قبل ، فتوجد حاجة جديدة لدى العملاء وسوقاً جديدة.

ويعد ابتكار القيمة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق ، من خلال إنشاء قيمة مضافة جديدة ومبتكرة ، عن طريق تحديد الشكل أو الوضع الحالي للمنافسة وطبيعتها^(١٠١) ، كما يعد الابتكار العنصر الذي يمكن من خلاله تحقيق التمايز والتميز في السوق ، وهو المحرك الأساسي للتنمية المستدامة ، ويمكن المؤسسات من إيجاد فرص جديدة تفيد كل من المؤسسات والعملاء وأصحاب المصلحة وهو الأساس الذي يعتمد عليه استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الاستدامة ، ويحدث ابتكار القيمة عندما يتم تخفيض التكلفة مع إضافة قيمة جديدة مبتكرة ومميزة^(١٠٢).

وعلى مستوى الجامعة ، يتمثل ذلك في إيجاد الجامعة لنظم وممارسات وطرق وأفكار جديدة تساعد في إيجاد محيطات زرقاء لم يسبق لأحد الدخول إليها ، ويمكن للجامعة تحقيق ذلك من خلال فتح كليات أو مجالات أو برامج دراسية وبحثية لم تكن موجودة من قبل لإنشاء أسواق جديدة وعملاء ومستفيدين جدد.

ومن خلال إطار العمل الرباعي السابق تقوم الجامعة بخفض التكاليف والنفقات وترشيد الموارد من خلال استراتيجية المحيط الأزرق ، ويوضح الشكل التالي أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :



الشكل (٢) منحى القيمة الجديد أو ابتكار القيمة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر : راجع :

- Kim W. Chen & Mauborgne, Renee, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School press, Boston, 2005.
- Ida Hindarsah, et al., Applying Grid Action of Blue Ocean Strategy to Business Model Canvas : An Innovation of Business Model for University Business Incubator in West Java, the International Conference on Innovations in Social Services and Education, Bandung, Indonesia, July 2020, p. 301.

يتضح من الشكل السابق أن تطبيق إطار العمل الرباعي لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثل في الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار يؤدي في النهاية إلى انشاء قيمة مبتكرة مضافة للعملاء من خلال توفير عوامل وخصائص مميزة وفريدة في المنتج أو الخدمة المقدمة ، وفي نفس الوقت تعمل على تقليل التكاليف والنفقات ومن ثم تخفيض الأسعار .

كما يمكن تحسين الخدمات الجامعية من خلال استبعاد بعض الإجراءات أو العمليات البيروقراطية المعقدة والمعوقة ، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى حد ممكن ، والسعى الجاد نحو زيادة وابتكار واستحداث مجالات وصيغ وبرامج وتخصصات وفروع ووحدات جديدة تبعد الجامعة عن المنافسة التقليدية المحتدمة مع الجامعات المناظرة ، وتلبى متطلبات ورغبات وحاجات الأطراف المستفيدة ، وتحقق وفورات مالية ، الأمر الذى يتطلب إحداث تغييرات استراتيجية وتنظيمية كبيرة في الجامعات المصرية ، تتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف فيها

وكذلك الفرص والتهديدات القائمة والمتوقعة ، ودراسة جادة للاحتياجات المستهدفة من قبل العملاء والمستفيدين سواءً الحاليين أو المحتملين تنميتها ، وتحديد السياق الملائم للتطبيق .
الخطوة الثانية :الأسس النظرية للتسويق الريادى وعلاقته باستراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة :

ويتم تناول الاطار النظرى للتسويق الريادى علي النحو التالي :

أ - التسويق الريادى :الجذور والفلسفة :

فى منتصف الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أبحاث عديدة تفحص العلاقة بين التسويق وريادة الأعمال فى الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وبدأ يستخدم مصطلح التسويق الريادى لوصف الأنشطة التسويقية للمشاريع الجديدة ، وبدأ أول بحث عن التسويق الريادى فى جامعة شيكاغو عام ١٩٨٢ م ، وفى عام ١٩٩٧ م عقدت الندوة الأولى لجمعية التسويق الأمريكية حول التسويق وريادة الأعمال^(١٠٣).

وارتبط التسويق الريادى بالبداية بالشركات الصغيرة والمحدودة الموارد ، كما أوصى به فى البيئات السريعة التغيير والشديدة التعقيد ، مع التركيز على المناهج الريادية والمبتكرة والقائمة على الفرص ، ويمثل التسويق الريادى استكشافاً للطرق التى يمكن من خلالها تطبيق المواقف والسلوكيات الريادية فى تطوير استراتيجيات وتكتيكات التسويق^(١٠٤).

وتم اللجوء إلى التسويق الريادى بعد ما ثبت أن مبادئ التسويق التقليدى لا يمكن تطبيقها بسهولة على الشركات والمؤسسات الصغيرة وغيرها من مجالات تنظيم المشاريع أو سياقات ريادة الأعمال ، وفى محاولة لتحسين دور التسويق فى الشركات الصغيرة والمشاريع الريادية ، بدأ الباحثون فى تقييم وفحص القواسم المشتركة بين مجالى التسويق وريادة الأعمال ، فظهر ما يسمى بالتسويق الريادى^(١٠٥).

والتسويق الريادى هو موطن الأفكار الجريئة والمخاطرة ، ومن ثم فهو النمط المناسب لذهنية رواد الأعمال والتي هي بمثابة التفكير فى المألوف بشكل غير مألوف ، ومحاولة القفز خارج حدود المعروف ، واختراع أنماط تفكير وطرائق حلول جديدة .

ونظراً لأن المشاريع والشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه بعض القيود والتحديات مثل وجود عدد قليل من العملاء والمستفيدين الرئيسيين ، الموارد المحدودة ، التأثير الريادى ،

وعدم وجود هياكل تنظيمية رسمية أو أنظمة رسمية للتواصل^(١٠٦)، فيصبح - حينئذ - التسويق الريادى أكثر ملائمة.

وأشارت دراسة إلى بعض الأسباب التى تجعل من التسويق الريادى مرتبطاً بدرجة كبيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومنها^(١٠٧) :

- الأنشطة الريادية تكون أكثر وضوحاً فى المؤسسات صغيرة الحجم.
 - صعوبة التحديد الصحيح للمؤسسات الريادية كبيرة الحجم.
 - معظم البحوث التى تتعلق بالتسويق الريادى تجرى فى المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.
 - صعوبة المحافظة على استدامة الأنشطة الريادية وبؤرة أى نشاط ريادى ظل تنامى خبرات المؤسسات وضمن الهياكل الإدارية المعقدة والمركبة.
- ويجمع التسويق الريادى بين كل من التوجه نحو السوق والتوجه نحو ريادة الأعمال ، أو ما يسميا بالتوجه التسويقي والتوجه الريادى ، وفى التسويق التقليدى يعتبر العميل أو المستفيد نقطة محورية لجميع الأنشطة التسويقية ، بينما فى التسويق الريادى ، يؤدى كل من العميل ورائد الأعمال أدواراً متساوية فى تشكيل ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها وأساليبها التسويقية^(١٠٨).

كما إن التسويق الريادى يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والمستفيدين ، فى حين يركز التسويق التقليدى بشكل كبير على الاحتياجات الحالية فقط ، وفى التسويق الريادى يتم استبدال المبادئ والرؤى التقليدية للتسويق بأفكار وأفعال وممارسات ابتكارية جديدة^(١٠٩).

ومن ثم فالتسويق الريادى مصطلح تم استخدامه لوصف جملة الأنشطة والممارسات التسويقية التى تتسم بالجرأة والمبادرة والمبادأة والمخاطرة وارتداد مناطق وأسواق جديدة تماماً ، اعتماداً على الابتكار والإبداع ، وهو نمط تسويقي مناسب للمؤسسات والوحدات الجامعية الصغيرة والمتوسطة والناشئة ، حيث يمكنها وعبر جملة أفكار جديدة ومبتكرة من ايجاد مكان مناسب لها فى السوق بجانب المنافسين الكبار ، بل ومنافستهم أيضاً ، كما إنه نسويق لا يستند الي القواعد والأطر التصورية المسبقة والتقليدية ، كما إنه لا يعتمد - فى المقام الأول

- علي استاتيجية المزيج التسويقي ، بقدر ما يعتمد علي أساليب التسويق التفاعلي ، لذلك هو النمط الملائم لذهنية رواد الأعمال .

ب - مفهوم التسويق الريادي :

ليس من السهل وضع تعريف محدد وشامل ومتفق عليه للتسويق الريادي ، ويرجع ذلك إلى أن تعريف التسويق الريادي تم تناوله من وجهات نظر مختلفة ، هذا إلى جانب التداخل بين مفهوم التسويق ومفهوم الريادة عند الرغبة في تعريف التسويق الريادي .

وقبل الدخول في تعريف التسويق الريادي ، من الحكمة إلقاء الضوء على المصطلحين اللذين يكونا هذا المفهوم. فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق تبادلات ترضى أهداف الأفراد والمؤسسات ، وتم تحديث هذا التعريف من قبل الجمعية بعد ذلك ، ففي عام ٢٠١٧ ، عرفته الجمعية بأنه النشاط لمجموعة من المؤسسات والعمليات لإنشاء العروض وتقديمها وتبادلها ، والتي لها قيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل^(١١٠).

والتسويق سلسلة معقدة من العمليات التي تشمل : الإعلان عن الخدمات والمنتجات ، الأبحاث التسويقية ، تطوير منتجات جديدة ، التسويق المباشر ، المزيج التسويقي والترويج ، وهي مسئولية كل وحدة من وحدات العمل ، وأساس فلسفة التسويق هو ما يريده العميل أو المستفيد^(١١١).

والتسويق مجموعة من الأنشطة والعمليات اللازمة لإنشاء وتوصيل وتقديم وتبادل العروض ذات القيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل^(١١٢).

أما ريادة الأعمال فهي السعى وراء فرص تتجاوز الموارد التي نتحكم فيها حالياً ، ثم تحويل هذا إلى عملية انشاء قيمة ، من خلال الجمع بين حزمة من الموارد من أجل استغلال الفرص^(١١٣).

فريادة الأعمال تركز على إدراك وجود الفرص ثم اكتشافها ثم بذل الجهود للحصول على الموارد اللازمة من أجل استغلال الفرصة ، ثم تطوير استراتيجية للمشروع الجديد القائم على هذه الفرصة. ومن ثم تركز في المقام الأول على رواد الأعمال وسماتهم وخصائصهم وقدراتهم الريادية ومدى كفاءتهم في الابتكار واستغلال الفرص ، في حين يركز التسويق في المقام الأول على العملاء والمستفيدين

ويمثل التسويق الريادى نهجاً لكيفية تطبيق مواقف وسلوكيات ريادة الأعمال فى تطوير استراتيجيات وتكتيكات التسويق ، وبمعنى آخر يصف القيم والمهارات وسلوكيات ريادة الأعمال المستخدمة فى تطوير عملية التسويق^(١١٤) ، فالتسويق الريادى إتمام الأنشطة التسويقية بعقلية ريادة الأعمال.

ويعرف التسويق الريادى بأنه مجموعة من العمليات الهادفة إلى إنشاء وقديم القيمة فى بيئة أعمال غير مؤكدة تماماً^(١١٥). ويعرف التسويق الريادى بأنه مزيج من الابتكار والأنشطة الاستباقية والمخاطرة المحسوبة والتي تقدم قيمة للعملاء ومن خلالهم ورواد الأعمال وشركائهم والمجتمع ككل^(١١٦).

فالتسويق الريادى مصطلح يستخدم لوصف نشاطات واستراتيجيات التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحديثة ، فى بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد ونقص أو محدودية الموارد المتاحة.

وتم تعريفه أيضاً بأنه عملية تحديد استباقى واستغلال للفرص من أجل كسب عملاء ومستفيدين مريحين والاحتفاظ بهم ، من خلال الأساليب المبتكرة لإدارة المخاطر واستثمار الموارد وإنشاء القيمة ، ويعتمد على تكتيكات تسويقية إبداعية وغير معقدة^(١١٧).

فالتسويق الريادى يمثل عملية الهدف منها المحافظة على العملاء والمستفيدين من خلال التعامل الكفاء مع المخاطر والاستغلال الأمثل للموارد واستغلال الفرص المتاحة فى السوق.

وقد أشارت دراسة إلى أن التسويق الريادى حقل معرفى قادر على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسية للممارسات التسويقية الحديثة فى الفكر التسويقي من جهة ، والتطورات الحديثة فى الفكر الريادى من جهة أخرى^(١١٨).

ومن ثم فالتسويق الريادى مصطلح تم استخدامه لوصف جملة الأنشطة والممارسات التسويقية التي تتسم بالجرأة والمبادرة والمبادأة والمخاطرة وارتياح مناطق وأسواق جديدة تماماً ، اعتماداً على الابتكار والابداع .

والتسويق الريادى هو طرق تسويقية فاعلة متصلة ببعضها البعض ، تساعد المنظمة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة ، والعمل على توليد وابتكار مصادر جديدة للربح داخل المنظمة ، والعمل على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء^(١١٩).

والتسويق الريادي عبارة عن مجموعة من العمليات التسويقية التي تسهم في إضافة قيمة للمؤسسة ، من خلال استغلال الفرص بشكل استباقي وطرح أفكار مبتكرة من شأنها أن توجد قيمة مدركة للعملاء والمستفيدين^(١٢٠). وهو وصف للأفعال التسويقية التي يؤديها الريادي ، والتي تتصف بأنها ذات رؤية مستقبلية ثابتة ومستكشفة ، من خلال تقديم منتجات مبتكرة بأنماط جديدة^(١٢١).

ومن ثم فالتسويق الريادي تفاعل بين التسويق وريادة الأعمال من خلال التوجه الاستباقي وتحديد واستغلال الفرص والإبداع في أنشطة التسويق وتحمل المخاطر وإدارة المعلومات بشكل فعال وصولاً إلى خلق قيمة أعلى للعملاء ، والاعتماد على تكتيكات تسويقية إبداعية ومبتكرة تركز على الاستخدام القوي والفعال لشبكات الاتصالات والعلاقات الشخصية. وأشارت دراسة إلى أن الريادة في أداء التسويق تركز على استخدام التسويق كمنشط عن طريق اقتناص الفرص والتوجه الاستباقي من قبل المؤسسات العاملة والموجودة في الأسواق ، والاستفادة من عمليات الابتكار في المزيج التسويقي بصورة أكثر فعالية عن طريق استغلال الفرص المتاحة لإضافة قيمة مبتكرة للعملاء^(١٢٢).

فالتسويق الريادي أحد الأساليب والأنماط الحديثة في التسويق والذي يتضمن مجموعة من الإجراءات والأبعاد التي يمكن أن توظفها المؤسسة الجامعية بهدف تحسين عملياتها التسويقية ، من خلال الكشف المبكر عن الفرص الواعدة والجديدة والتقاطها بشكل استباقي واستثمارها وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة ، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإدارة المخاطر بشكل فعال ، والاستجابة لمطالب العملاء ورغباتهم وكسب ولائهم ، وجذب عملاء ومستفيدين جدد ، وابتكار قيمة جديدة تضيف مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية.

ج - ملامح التسويق الريادي :

أوضحت إحدى الدراسات الشروط والظروف التي يعمل فيها التسويق الريادي ، كما يلي^(١٢٣) :

- قيود شديدة على الموارد ومحدوديتها.
- نطاق سوق محدود.
- نقص وفورات الحجم.
- صنع القرار في ظل معلومات ناقصة.
- ضعف الولاء للعلامة التجارية أو الحصة السوقية
- ظروف عدم التأكد.

- ندرة المهنيين المتخصصين ونقص الخبرات الإدارية.

ويرتبط التسويق الريادي بالأنشطة التسويقية فى الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر ، وبالمشروعات الريادية الأولية ، حيث الموارد المحدودة وظروف عدم التأكد وانخفاض التكلفة ، لذلك يتم استبدال المبادئ والرؤى التقليدية للتسويق ، بالرؤى والأفعال والممارسات الابتكارية والتكتيكات غير المنظورة^(١٢٤).

ويتميز التسويق الريادي بالاهتمام الكبير بالبحوث التسويقية ، والتي تهدف إلى تقديم الاستشارات والمعلومات بشأن تقييم الأسواق المحتملة لخدمة أو منتج ما ، أو كيفية الإعلان عن خدمة والترويج لها ، أو دراسة بيئة التسويق وانعكاساتها على العملية التسويقية^(١٢٥).

ولا يركز التسويق الريادي على العملاء والمستفيدين فقط ، وإنما يتم التركيز أيضاً على رواد الأعمال وإعطائهم دوراً مركزياً وفاعلاً فى عملية التسويق ، باعتبارهم هم الذين يدركون الفرص التسويقية الجديدة ويستكشفونها ويستثمرونها ، ويوجهون المؤسسات نحو القرارات الاستراتيجية والاستراتيجيات التشغيلية اللاحقة ، والتي تؤثر بدورها على ديناميات السوق ، لذلك التسويق الريادي يكون مدفوعاً وموجهاً نحو الأفكار الواعدة والمبتكرة وليس موجهاً نحو العميل فقط^(١٢٦).

ويركز التسويق الريادي على خصوصية التسويق باستراتيجياته وتكتيكاته وآلياته فى بيئة المؤسسات الريادية ، والتركيز على عمليات وأدوات التسويق الرئيسية لمتطلبات النشاط التسويقي هذه المؤسسات ، لذلك يجمع التسويق الريادي بين التوجه التسويقي والتوجه الريادي^(١٢٧).

يتضح مما سبق أن التسويق الريادي يرتبط بالنشاطات التسويقية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الريادية الأولية ، كما هو الحال فى الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، حيث الموارد المحدودة وظروف عدم التأكد وانخفاض التكلفة ، كما إنه تسويق لا يركز فقط على العملاء والمستفيدين ، وإنما يركز - أيضاً - على رواد الأعمال واعتبارهم جزءاً مهماً للغاية فى عملية التسويق ، كما إنه تسويق يجمع بين مزايا التوجه التسويقي والتوجه الريادي بشكل متكامل.

د - أهمية التسويق الريادى :

- يمكن إبراز بعض جوانب أهمية التسويق الريادى فيما يلى^(١٢٨) :
- تتركز أهمية التسويق الريادى خاصة فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة.
 - يستفيد رجال الأعمال من التسويق الريادى كوسيلة لإحداث التغيير أو التكيف مع المتغيرات والتحديات القائمة ، كما يساعد أصحاب المشاريع فى كيفية اتخاذ القرارات التسويقية فى ظروف عدم التأكد والتعقيد.
 - يرتبط التسويق الريادى-فى معظم الأحيان - بالأنشطة التسويقية للمؤسسات المحدودة الموارد ، ومن ثم يحتاج الأمر إلى إجراءات خلاقية ومبتكرة من أجل البقاء فى الأسواق التنافسية.
 - يسهم التسويق الريادى فى تعزيز التوجه الاستباقي للأنشطة التسويقية ، وتشجيع رجال الأعمال ليكونوا رياديين فى إنشاء الفرص واستغلالها بصورة مبتكرة.
- ومما يؤكد على أهمية التسويق الريادى أن بيئة الأعمال اليوم أصبحت صعبة للغاية ، وخاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تتسم هذه البيئة بشدة المنافسة وزيادة المخاطر وعدم اليقين أو التأكد ، والغموض والتناقض ، وسرعة التغيير ، وكلها أمور تؤثر - بلا شك - على عملية التسويق ، فلم تعد الممارسات والرؤى التقليدية للتسويق كافية فى ظل هذه البيئة ، ويحتاج الأمر الى رؤى وممارسات أكثر إبداعية وابتكاراً ومخاطرة محسوبة وإدارة فاعلة للمخاطر ، واستثمار أفضل للموارد ، بما يؤكد أهمية الحاجة إلى التسويق الريادى.
- وتبرز أهمية التسويق الريادى فى أنه حقل معرفى يعمل على تحقيق نوع من التوازن والتكامل بين التطورات الحادثة فى الفكر التسويقي والفكر الريادى ، وكذلك بين الممارسات التسويقية والممارسات الريادية ، ويسعى نحو الاستباقية واقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية ، وتحقيق قيمة مبتكرة مضافة للعملاء ، من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والمهارات ، وتبنى مداخل وأساليب ابتكارية جديدة لإيصال المنتجات والخدمات إلى الأسواق^(١٢٩).

- وقد أصبحت إحدى الدراسات أن التسويق الريادي مهم للأسباب التالية^(١٣٠) :
- أن مفهوم التسويق الريادي يركز على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة والواعدة ، بما يتماشى واحتياجات السوق ، في حين يركز التسويق التقليدي على احتياجات السوق والعملاء كهدف أساسي.
 - تسمح تقنيات جمع المعلومات غير الرسمية التي يتميز بها رواد الأعمال في التسويق بمراقبة أداء المنافسين والسوق ومواجهة التهديدات التنافسية.
 - رواد الأعمال لديهم تفضيل لأساليب التسويق التفاعلي ، والعمل بشكل وثيق مع العملاء الحاليين ، ومحاولة الوصول إلى عملاء ومستفيدين جدد.
 - يتسم التسويق الريادي بجمع المعلومات غير الرسمية من خلال شبكات الاتصالات والعلاقات الشخصية.
 - يتميز رواد الأعمال في التسويق الريادي بكونهم منفتحين على الأفكار والفرص الجديدة والواعدة من خلال شبكة الاتصالات الشخصية وغير الرسمية سواء داخل المؤسسة أو بينها وبين المؤسسات الأخرى والمستفيدين والعملاء.
- يتضح مما سبق أن التسويق الريادي يسهم في تعزيز وتدعيم التوجه الاستباقي المدروس في الأنشطة التسويقية ، بما يساعد على إدراك الفرص الواعدة واقتناصها واستثمار الموارد المتاحة والتي يمكن من خلالها تحويل هذه الفرص الى ابتكارات ذات قيمة سواء للعملاء الحاليين ، أو كسب وجذب عملاء ومستفيدين جدد ، إضافة إلى تبنى مداخل واستراتيجيات ريادية ابتكارية في نقل الخدمات والمنتجات الجامعية إلى كافة العملاء والشركاء والمستفيدين في السوق.
- هـ - أبعاد التسويق الريادي :

يرتكز التسويق الريادي على سبعة أبعاد رئيسية ، ترتبط الخمسة الأولى منها بالتوجه الريادي ، والباقي بالتوجه التسويقي ، وذلك على النحو التالي :

١- التوجه الاستباقي: orientiaon Proactive

يعد التوجه الاستباقي منظوراً ريادياً يقوم على فكرة إدخال خدمات ومنتجات جديدة إلى السوق قبل المنافسين ، وتوقع الطلب المستقبلي لإحداث التغيير وتشكيل البيئة ، وينظر - من خلالها - إلى البيئة الخارجية على أنها فرصة للتسويق ، من خلال القدرة على التنبؤ

بالتغييرات التى يحتاجها السوق والتعامل معها والتكيف معها بشئى من المبادرة والمبادرة ، وليس بأسلوب رد الفعل^(١٣١).

والاستباقية التسويقية هى الميل نحو امتلاك زمام القيادة أو المبادرة فى القيام بإجراءات تستهدف التغيير فى الممارسات التسويقية وتطوير وتحسين المنهج التسويقي ، وطريقة تسويق المنتجات التى تقدم للسوق^(١٣٢).

وهى عملية منظمة ومستمرة تعنى القيام بما هو ضرورى لتوقع الفرص الريادية والتصرف بناءً عليها ، من خلال جمع المعلومات بشكل استباقى عن المنافسين والعملاء. والمؤسسة الجامعية التى لديها هذا التوجه الاستباقى ، هالتى تتسم بالمبادرة والمبادرة وبذل الجهود للتعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص تسويقية وتقديم منتجات جديدة لم تقدمها المؤسسات المنافسة الأخرى ، أو لم تقدمها المؤسسة ذاتها من قبل ، والاستجابة المدروسة للتحديات والتغيرات الحادثة والمتوقعة فى البيئة التنافسية واغتنام الفرص قبل الآخرين بطرق جديدة ومبتكرة.

٢- اكتشاف الفرص والتقاطها Opportunities :Discover and Capture

فالتسويق الريادى تحركه الفرص بشكل كبير ، من خلال البحث عن الفرص الجديدة والواعدة والفريدة بشكل استباقى ، وذلك لتلبية احتياجات غير مشبعة ، أو اغتنام فرص جديدة أمام المنافسين ، قد يدفع هذا السلوك المؤسسة إلى الأمام خطوتين قبل المنافسين ، لذلك يعد الاعتراف بالفرص وإدراكها والتقاطها والسعى وراءها من الإجراءات التسويقية الحاسمة لنجاح المؤسسات^(١٣٣).

ويعد التركيز على الفرص منظور منظم للأعمال التجارية يركز على اختيار وترشيح وتقييم الفرص التسويقية المتاحة والواعدة ، بما يتماشى مع الاستراتيجيات والمراكز الحالية بالسوق ، تمهيداً لاستثمارها بطريقة متميزة^(١٣٤).

وتعد الفرصة التسويقية بمثابة مجال تسويقى جذاب ، أو وضع سوقى معين تتمتع من خلاله المؤسسة بميزة تنافسية تفضيلية تميزها عن المؤسسات المنافسة لها ، وتمكنها من إضافة قيمة تختلف عما يقدمه المنافسون ، وتلبى حاجات غير مشبعة لدى العملاء الحاليين أو المستهدفين.

ولا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تبني موقعاً متميزاً لها فبالسوق ، إلا إذا استطاعت ملاحقة الفرص التسويقية الحاسمة لنجاحها ، من خلال البحث عن مكامن السوق ، كما إنها لا تكتفى بالبحث عن الفرص ذات العلاقة بالاستراتيجية الحالية فقط ، وإنما تعمل على استثمار الفرص الاستراتيجية المستقبلية بشكل فعال ، على أساس أن هذه الفرص تمثل إعادة تعريف للمستقبل.

٣- تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها : Taking and Managing Marketing Risks

وتمثل مدى استعداد إدارة المؤسسة لتحمل مخاطرة محسوبة ومدروسة للحصول على فرص تسويقية في ظل ظروف عدم التأكد ، ومدى استعدادهم لاستخدام موارد كبيرة أو جديدة لإنتاج منتجات وخدمات محفوفة بالمخاطر ، والاستعداد لتقبل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار .

وتنعكس المخاطرة في التعامل مع الموارد المختلفة ، وقرارات تخصيص الموارد ، وقرارات اختيار المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء ، لذلك ينبغي بذل مزيد من الجهود من أجل تحديد عوامل المخاطرة ، ومن ثم التخفيف منها^(١٣٥).

وتعنى المخاطر التسويقية مدى استعداد المؤسسات وإدارتها لاتخاذ قرارات تسويقية تحتل قدرًا من المخاطرة والجرأة المحسوبة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة ، والقدرة على العمل داخل بيئة تسويقية غير مستقرة وغير مؤكدة من أجل الحصول على فرص تسويقية واعدة^(١٣٦).

ويمكن لإدارة المؤسسة الجامعية إدارة هذه المخاطر وتقليلها من خلال تحويلها إلى أطراف أخرى ، وكذلك من خلال تعزيز المرونة والرشاقة الاستراتيجية ، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع التغييرات والتحديات القائمة وتحويلها الي فرص واعدة .

٤- الابتكار التسويقي : InnovationMarketing

يعد الابتكار قيمة استراتيجية عليا خاصة للمؤسسات والمشروعات الصغيرة ذات الموارد المحدودة ، وتتراوح أدوار الابتكار في التسويق الريادى فى الإبداعى تحديد الفرص واكتشافها وتوليد الأفكار الإبداعية ، والريادة فى إدارة محفظة الابتكار ، ووضع مناهج ورؤى جديدة للتجزئة والتسعر والعرض والترويج وإدارة العلاقات التجارية والسمعة والتعبئة والتغليف وإدارة

الاتصالات والعلاقات العامة والشخصية مع العملاء وغيرهم ، كما إن التسويق الريادى يتطلب قدرات ابتكارية للاستفادة من الموارد واستخدامها بشكل فعال وبطرق إبداعية غير تقليدية ، كما يتطلب البصيرة والخبرة والمهارة والحكمة ، إضافة إلى استخدام طرق ابتكارية للحفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد^(١٣٧).

فالتسويق الريادى يركز على الأساليب المبتكرة للتسويق فى محاولة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة ، كما يركز على تدفق الأفكار الجديدة والواعدة والتي يمكن أن تؤدى إلى إنشاء منتجات وخدمات وتقنيات وأسواق جديدة^(١٣٨).

والابتكار هو التطبيق العملى للأفكار الإبداعية التى تمثل الأساس الذى يبنى عليه الابتكار ، ويتم إخراجها إلى حيز الوجود من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات أو منتجات تضيف قيمة للمؤسسة وتحقق مزايا تنافسية^(١٣٩).

وأكدت إحدى الدراسات أن ٩٥.٥% من التغييرات فى الميزة التنافسية ترجع إلى الابتكار ، وأن دمج الابتكار فى المؤسسة يوفر المال والوقت ، ويساعد على التكيف مع البيئة ومع السوق ، لذلك على المؤسسات الباحثة عن الميزة التنافسية أن تستثمر أكثر فى البحث والتطوير^(١٤٠). ولا نجاح لأية جامعة فى عالم اليوم بدون التركيز على مصطلحين رئيسيين وهما : التنافسية والابتكار ، ولا سيما الابتكار الاستراتيجى ، والذى ينبغى أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات التنافسية للجامعة ، وبخطة التطوير الاستراتيجى ، لذلك يعد الابتكار الاستراتيجى أساس تعزيز مستوى التنافسية وتقدم الجامعة فى التصنيف الدولى^(١٤١).

والابتكار ليس مجرد بعد من أبعاد التسويق الريادى ، وإنما فى نفس الوقت شرط من شروط التنافسية ومتطلب من متطلباتها ، ولا يمكن للمؤسسة الجامعية تحقيق مزايا تنافسية مستدامة بون ابتكار نظام فاعل للابتكار ، ولا سيما الابتكار الاستراتيجى .

٥ - استثمار الموارد المتاحة : Investing Available Resources

وتعنى قدرة المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المنشودة بموارد أقل وباستغلال أمثل لهذه الموارد ، ذلك أن أحد التحديات الرئيسية للتسويق فى المشاريع الريادية الجديدة هى محدودية الموارد المالية والبشرية ، وهذا يتطلب مراقبة صارمة لتكاليف التسويق وكثافة الأنشطة التسويقية التى يستطيع المشروع الجديد متابعتها.

ويمكن أن يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد وتعظيم الاستفادة منها ، بعدة طرق من أهمها^(١٤٢) :

- تكامل الموارد مع بعضها البعض لزيادة قيمتها.
- استخدام موارد معينة للعثور على موارد أخرى.
- التعرف على الموارد التي لم يكتشفها أحد.
- استخدام موارد الآخرين لتحقيق الهدف "دع الآخرين يدفعون".
- توسيع قاعدة الموارد عن ذى قبل.
- محاولة الحصول على موارد مالية إضافية مثل رأس المال الاستثمارى وقروض البنوك.
- محاولة تحقيق أقصى تأثير لهذه الموارد الشحيحة.
- تشكيل تحالفات مع مؤسسات أخرى.
- استخدام تكتيكات تركز على الموارد المالية القليلة ولكن لها تأثير كبير فى السوق.
- استخدام تكتيكات تخفيض كمية الموارد التي يتم إنفاقها على أنشطة تسويقية معينة تشمل الانتفاع المجانى.

ولكى تدير الجامعة مواردها استراتيجياً ، عليها أن تهتم -فى المقام الأول- ببناء قدراتها البشرية ، وتبنى العاملين الرياديين ذوى المواهب والجدارات القيادية والابتكارية ، وتهتم بتدريبهم وتحفيزهم ودعمهم فى كل وحدات الجامعة ، بمعنى على الجامعات إحداث ثورة فى استثمار الموارد البشرية والمادية بها.

٦- التركيز على العملاء "المستفيدين" : Focus on the Customers

ويرتبط هذا البعد بالتوجه التسويقى ، ويعد قوة دافعة مركزية ورئيسية للتسويق ، وهو توجه يركز على العملاء والمستفيدين باستخدام مناهج ورؤى مبتكرة لإنشاء والحفاظ على علاقات جيدة بالعملاء.

ولا يركز التسويق الريادى على العملاء بشكل تقليدى ، وإنما التركيز الأهم على حقوق العملاء والسعى إلى تلبية متطلباتهم الآنية والمستقبلية ، والتركيز على أساليب مبتكرة لإنشاء علاقات جيدة معهم ، والاستفادة من هذه العلاقات لإنشاء أسواق جديدة مع التأكيد على

الارتباط العاطفى بين العملاء والمؤسسة ، كما يركز على دراسة وتوقع وإدارة التغييرات فى طلبات العملاء ورغباتهم واحتياجاتهم واعتبارها فرص ينبغى اغتنامها^(١٤٣).

والتوجه نحو العملاء ثقافة تنظيمية تنطوى على مشاركة كافة العاملين داخل المؤسسة الجامعية فى خدمة العملاء وانشاء قيمة عالية لهم من أجل تحقيق أداء متميز للمؤسسة داخل السوق المستهدفة ، كما إن التوجه نحو العملاء يتمثل فى قدرة المؤسسة الجامعية على الاتصال الفعال بالعملاء وبناء علاقات قوية معهم ، واتخاذ القرارات التسويقية والتنافسية بناءً على رغباتهم وتوقعاتهم حاجاتهم ، وتطبيق المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية الحديثة لإرضائهم وكسب ثقتهم ، وإضافة عملاء ومستفيدين جدد.

٧- انشاء القيمة: Create Value

يعد انشاء القيمة المبتكرة النقطة المحورية وحجر الزاوية فى التسويق الريادى ، وأصبح حجم ونوعية القيمة الجديدة المبتكرة التى يتم إنشاؤها هو المعيار للحكم على التسويق ، ويتمثل ذلك فى اكتشاف المصادر غير المستغلة لقيمة العميل ، وإنشاء مجموعات فريدة من الموارد لإنتاج القيمة الجديدة.

وهناك ثلاثة أنواع من القيم تركز عليها المؤسسات التى تتبنى ممارسات التسويق الريادى وهى : القيمة الناجمة عن الأداء المتميز ، حيث تقديم منتج أو خدمة جديدة بمستوى عال من الجودة والتميز والتفرد عن المنافسين ، والقيمة الناجمة عن تحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين ، والقيمة الناجمة عن تفوق منتجات وخدمات المؤسسة عن المؤسسات المنافسة الأخرى^(١٤٤).

ويحدث ابتكار القيمة عندما يتم تقديم قيمة جديدة متميزة ومبتكرة وفريدة للعملاء والمستفيدين ، وفى نفس الوقت بتكلفة منخفضة عن الآخرين ، لذلك يعد ابتكار القيمة حجر الأساس سواءً لاستراتيجية المحيط الأزرق أو للتسويق الريادى ، ولا بد من تحقيق القيمة والابتكار معاً ، حتى تنتج مزايا تنافسية مستدامة ، وحتى تستطيع المؤسسة الجامعية أن تتفوق على أقرانها.

و - طبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى :

ثمة علاقة وطيدة ومتعددة الأوجه بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى ، باعتبار أن كليهما يدور حول التسويق واستراتيجياته وآلياته وأدواته ، بل إن الاستراتيجية هى

دراسة تحليلية لاستراتيجيات التسويق ، ونقل التسويق من مجرد تسويق تقليدي فى نطاق محدود ومتعارف عليه ، إلى سوق جديدة غير متنازع عليها ، من خلال إعادة بناء حدود السوق للخروج من الحدود التقليدية لهذا السوق.

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق أحد المصطلحات الحديثة فى علم الإدارة الاستراتيجية ، والذى يشير الى استراتيجية إنشاء أسواق جديدة خارج نطاق المنافسة المحتدمة ، فلكى يتم التسويق بفعالية وكفاءة ، لابد من استراتيجية تسويقية تحدد الأسواق المستهدفة للمنتجات والخدمات فى كل واحدة من وحدات العمل ، استراتيجية تضع أهدافاً وروى واضحة للتسويق ، وتحدد برامج وأساليب واضحة ، وتحدد المواقع التسويقية الجديدة بما يلبى رغبات العملاء والمستفيدين^(١٤٥).

وتبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق كمنهجية تسويقية حديثة ومبتكرة ، تسعى إلى زيادة فرص النمو ، والبعد عن المنافسة المباشرة ، وتعزيز القيمة المبتكرة لمؤسسات التعليم الجامعى ووحداته ، من خلال فتح أسواق جديدة ، وابتكار مصادر جديدة للتمويل ، وتقديم منتجات وخدمات متفردة ، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتقديم مناهج وروى تلبى الحاجات المتغيرة الحالية والمحتملة لكل من العملاء وسوق العمل والمستفيدين^(١٤٦).

فاستراتيجية المحيط الأزرق هى أحد الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية الحديثة فى مجال الأعمال ، تستهدف إيجاد مساحات غير مستغلة وغير معروفة فى السوق ، بما يتيح زيادة الطلب وإيجاد فرص واسعة لنمو الأرباح ، وتحقيق قفزات فى القيمة المضافة والمبتكرة للمستفيدين من المؤسسات الجامعية. كما تعد أحد أنماط التفكير الاستراتيجى فى كيفية إدارة المؤسسة لفرص تسويقية جديدة وفريدة ، وكيفية إنشاء مساحات سوق جديدة وفريدة وغير مألوفة ، وغير متعارف عليها ، من خلال إعادة بناء حدود السوق ونطاقه.

وفى هذا السياق أكدت إحدى الدراسات أن استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تنافسية تسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة والحروب التسويقية والتنافسية ، كما تبحث الاستراتيجية عن الأسواق الجديدة سواءً فى المناطق المجهولة أو الأسواق النائية التى لم يصلها من يعكر صفوها بعد ، والأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التى لم تكتشف بعد ، وتركز على الحركة الاستراتيجية بوصفها المصدر

الحقيقي للابتكار والتميز ، خلافاً للمنهج الاستراتيجي التقليدي والذي يركز على المؤسسة بوصفها مصدر للتميز^(١٤٧).

كما تتضح العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي في أن كليهما يركز في المقام الأول - على ابتكار القيمة ، والذي يعد حجر الزاوية بالنسبة لكل منهما ، فابتكار القيمة عامل مشترك بينهما ، والابتكارات المبنية في استراتيجية المحيط الأزرق هي ابتكارات ذات قيمة جديدة ومتميزة ، حيث تؤكد هذه القيمة على خفض التكلفة ، وتوفير عروض قيمة مبتكرة للعملاء لم تقدمها المؤسسات الأخرى من قبل^(١٤٨).

فكل منهما يركز على كيفية تحقيق قيمة مبتكرة ومتميزة ، بالإضافة إلى ربح متنامي يضاف للمؤسسة والمستفيدين وأصحاب المصلحة ، كما إن كلاهما يسعى إلى زيادة الفرص والتقليل من المخاطر والتهديدات وتخفيضها ، إضافة إلى أن كليهما يؤكد - بشكل أو بآخر - على احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء ، وأحد الأهداف المشتركة بينهما الحفاظ على العملاء وكسب رضاهم وولائهم ، والعمل على جذب عملاء جدد.

يتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق تعد استراتيجية تسويقية تنافسية يمكن أن تسهم في تحقيق التسويق الريادي وتدعيمه ، سواءً من خلال نقل التسويق من مجرد تسويق تقليدي محدد بنطاق متعارف عليه إلى أسواق جديدة غير متنازع عليها ، من خلال إعادة بناء حدود السوق ، بما يتفق ورغبات واحتياجات العملاء والمستفيدين الحاليين والمحتملين في المستقبل ، كما تسعى الاستراتيجية إلى تعزيز القيمة المبتكرة وابتكار مصادر جديدة للتمويل ، وتقديم خدمات ومنتجات متفردة ومتميزة مع خفض تكلفتها في نفس الوقت ، كما تركز الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار والتميز ، وكلها أمور تصب في صالح التسويق الريادي.

الخطوة الثالثة : أهم ملامح الوضعية الراهنة لدور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية

فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية :

فى هذا الجزء من البحث ، وفى ضوء منهجية البحث ، سيتم تناول القضايا البحثية

التالية :

أولاً : الإطار المفاهيمى والوثائقى للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية عامة وجامعة

الزقازيق خاصة وعلاقتها بالتسويق الريادى وفيها يتم تناول الأبعاد التالية :

أ- فلسفة الوحدات ذات الطابع الخاص والتوجه التسويقي.

ب- مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص.

ج- الوضع القانونى والإدارى للوحدات ذات الطابع الخاص.

د- دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية.

هـ - جهود بعض الجامعات المصرية فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية .

ثانياً : تحليل الوضع الراهن فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص وعلاقتها بالتسويق الريادى

للخدمات الجامعية .

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة ، إضافة الى المعايضة

الحقيقية للباحث ، حيث يتولى الباحث إدارة وحدتين من الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة

الزقازيق احدهما هادفة الى الربح والأخرى خدمية تطوعية ، وذلك لبيان نواحي القوة

والضعف فى بيئة الجامعة عامة وبيئة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة خاصة

وانعكاسها على التسويق الريادى ، وذلك كما يلى :

أولاً : الإطار المفاهيمى والوثائقى للوحدات ذات الطابع الخاص وعلاقتها بالتسويق الريادى :

ويمكن إبراز أهم ملامح هذا الإطار على النحو التالى :

أ - فلسفة الوحدات ذات الطابع الخاص والتوجه التسويقي :

تتعدد أبعاد فلسفة إنشاء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ، وتتنوع مبررات

ودوافع الاهتمام بها ، حيث يعد إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص سواءً على مستوى

الجامعات أو على مستوى الكليات والمعاهد التابعة للجامعات ، بلورة وتأكيداً لمفهوم ورسالة

الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ولم تظهر وظيفة خدمة المجتمع فى الجامعات المصرية بصورة رسمية إلا بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، حيث نصت المادة (٣٠٧) من اللائحة ، على أنه يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فنى وإدارى مالى^(١٤٩) ، وهذه الوحدات تقوم بتقديم خدمات تدريبية وبحثية وبيئية واستشارية وإنتاجية لمؤسسات المجتمع المختلفة مقابل الحصول على دخل مناسب.

ويتمثل الدور الريادى لهذه الوحدات فتقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع ، وتحويل الجامعة بكلياتها ووحداتها إلى كيان عال فى الاقتصاد الوطنى ، وتشجيع الأجيال القادمة على اقتحام عالم اليوم بفكر علمى متطور ، مما يساعد على إيجاد مجتمع من رواد الأعمال والمستثمرين الصغار ، قادرين على سرعة التجديد والتغيير ، وذلك فى إطار خدمة الجامعة للمجتمع ، والتي تعد من أهم الأدوار التى تقوم بها مؤسسات التعليم العالى ، فكل ما تقوم به الجامعات من أنشطة تعليمية أو بحثية يجب أن ينصب فى النهاية فى خدمة المجتمع بمختلف مستوياته وشرائحه^(١٥٠).

كما إنه من دواعى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، أن يكون لها دور فاعل فى توفير مصادر للتمويل الذاتى والإضافى ، يسهم فى تطوير أداء الجامعة لوظائفها الأساسية ، حيث تعتمد الجامعات المصرية على مصدرين رئيسيين فى تمويل نفقاتها ، التمويل الحكومى ، حيث المخصصات المالية التى تخصصها الحكومة للجامعات فى الموازنة العامة للدولة ، وإيرادات وأموال الوحدات ذات الطابع الخاص ، فعلى سبل المثال بلغت موازنة جامعة القاهرة عام ٢٠١٢/٢٠١٣ مبلغ مليار و ٧٥٠ مليون جنيه مصرى ، كان منها ٧٥٠ مليون جنيه من أموال الحسابات الخاصة^(١٥١).

كما يرتبط إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالتوجه التسويقى للخدمات الجامعية ، بل إن استمرار هذه الوحدات فى أداء رسالتها وخدماتها ونشاطاتها كوحدات اقتصادية سواء كانت تهدف أو لا تهدف للربح ، وسواء كانت إنتاجية أم خدمية أم تدريبية وغيرها ، إنما يتوقف بصفة أساسية على مدى قدرة هذه الوحدات على تحقيق إيرادات من تسويق خدماتها ومنتجاتها ، تعادل - على الأقل - تكاليف أداء هذه الخدمات والمنتجات.

وتحتاج الجامعات المصرية عامة ، والوحدات ذات الطابع الخاص خاصة إلى امتلاك قدرة التسويق ، ولاسيما التسويق الريادى ، وتمثل هذه القدرة فى فهم حاجات المستفيدين

وتتميتها ، الوصول إلى مستفيدين جدد ، تطوير الخدمات التي تقدمها ، الابتكار في طريقة تقديم الخدمة ، اقتناص الفرص الواعدة للتسويق واستثمارها ، تعزيز علاقات طويلة المدى مع المستفيدين ، وإقامة شراكات وعلاقات تعاقدية وتحالفات واتفاقيات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية وكافة الشركاء والعملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية.

وانطلاقاً من أهمية ووظيفة الجامعة في خدمة المجتمع وبروز قوى السوق وآلياته ، اتجهت دول العالم المختلفة إلى البحث عن بعض الآليات لتفعيل هذه الوظيفة في الجامعات ، وتحقيق المزيد من التلاحم بين الجامعة والمجتمع ، وكان من بين هذه الآليات تبنى مدخل تسويق الخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، بعد أن غدت قضية التسويق من القضايا الرئيسية في عالم المنافسة ، والسباق نحو الأفضل على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية^(١٥٢).

وقد اتجهت الجامعات إلى تطبيق مفاهيم واستراتيجيات النشاط التسويقي ، كأحد التوجهات التسويقية المؤثرة في دعم قدرات تنافسيتها في أسواق الخدمات الجامعية ، ولاسيما بعد أن تبين أن هناك الكثير من المفاهيم والأفكار والاستراتيجيات التسويقية التي ثبتت فاعليتها في مؤسسات الأعمال صالحة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي ، بما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مؤثرة في الأسواق التي تستهدفها^(١٥٣).

كما إن ازدياد حدة المنافسة بين الجامعات بأشكالها المختلفة : الحكومية والخاصة والأهلية والدولية وغيرها ، سواءً في جذب الطلاب والباحثين إليها ، أو جذب واستقطاب أفضل أعضاء هيئة التدريس ، أدى إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية لتسويق خدمات الجامعة ونقاط تميزها عن المنافسين لها ، كما إن التطورات التكنولوجية والتقنية أتاحت للجامعات سرعة وسهولة الوصول للطلاب المستهدفين ، كما إن الخدمات الجامعية بأشكالها المتنوعة التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص أصبحت من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة الجامعية.

وهناك عوامل عديدة أدت إلى تزايد الاهتمام بتسويق الخدمات الجامعية ، لعل من

أهمها ما يلي:

- زيادة تكاليف العملية التعليمية بالجامعات ، نتيجة ازدياد عدد الطلاب من جهة ، وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى.

- مقاومة بعض القائمين على مؤسسات التعليم الجامعى للفكر التسويقي ، والتخوف من التأثير الذى يمكن أن يحدثه الأخذ باستراتيجيات التسويق على الطبيعة الأكاديمية لمؤسسات التعليم الجامعى.
- محدودية المخصصات المالية التى ترصدها الحكومة للجامعات ، مما يؤثر سلباً على كفاءة التعليم الجامعى ، جعل الجامعات تبحث عن مصادر تمويل ذاتية وإضافية تمكنها من تحقيق أهدافها وأداء الأدوار المنوطة لها بفعالية ، ومن بين هذه المصادر تسويق الخدمات الجامعية التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، سواءً كانت أنشطة إنتاجية أو خدمية أو تجارية أو تدريبية واستشارية وغيرها.
- ازدياد حدة المنافسة وطبيعتها سواءً بين الجامعات وبعضها البعض ، أو بين المراكز والوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص من جهة أخرى.

ب - مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص :

عرفتها إحدى الدراسات بأنها وحدات تابعة للجامعة إدارياً ، ولها لوائح داخلية خاصة تمكنها من القيام بدورها فى خدمة المجتمع ، من خلال استقلال فنى وإدارى ، ويتم إنشاؤها بالجامعات المصرية بقرار من مجلس الجامعة ، وتعمل وفقاً لما ورد فى المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ، لتقدم أنشطة إنتاجية وخدمية وتدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة وكلياتها وكافة فئات المجتمع ، وتوفر تمويلاً إضافياً يسهم فى دعم وتطوير العملية التعليمية بالجامعة^(١٥٤).

وعرفتها دراسة أخرى بأنها وحدات يتم تشكيلها بشكل رسمى ، تتبع قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع بالجامعة ، تسهم فى خدمة المجتمع سواءً إنتاجياً عن طريق السلع والمنتجات التى تنتجها ، أو عن طريق تقديم الاستشارات الفنية والدورات التدريبية والدراسات العلمية فى مختلف المجالات ، وتقسم إلى وحدات خدمية وأخرى إنتاجية ووحدات خدمية إنتاجية ، وتهدف الى تحقق ربح مادى لزيادة وتنمية مواردها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، كما تشارك فى توفير موارد مالية للجامعة^(١٥٥).

وهى وحدات خدمية ذات نشاط اقتصادى تابعة للجامعة وكلياتها ، ولها بنية إدارية ونظام مالى مستقل ، تهدف إلى معاونة الجامعة فى القيام برسالتها التعليمية والخدمية ، ومواجهة المشكلات التى يعانى منها المجتمع^(١٥٦).

وبناءً على ما سبق ، تعد المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات وحدات تابعة للجامعة إدارياً ، وتتمتع بلوائح ونظم داخلية تمكنها من تقديم خدمات مباشرة ، وتسهم فى تحقيق وظيفة الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، ويفترض أن تتمتع باستقلال مالى وإدارى وفنى ، يتم إنشاؤها بقرار من مجلس الجامعة فى ضوء المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية ، تقوم بتقديم مشروعات إنتاجية وخدمية وبحثية كما تقدم أنشطة تدريبية وثقافية وتوعوية تخدم الجامعة والمجتمع ، وتوفر تمويلاً إضافياً يسهم فى دعم وتطوير العملية التعليمية والبحثية والخدمية بالجامعة.

ج - الوضع القانونى والإدارى للوحدات ذات الطابع الخاص :

تم إنشاء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية فى إطار تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة وهى خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها ، وفقاً للمواد من (٣٠٧) وحتى (٣١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ م. فقد نصت المادة (٣٠٧) من اللائحة - الباب السادس على أنه يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فنى وإدارى ومالى مثل مستشفيات الجامعة ووحدات البحوث ومراكز التجارب والبحوث الزراعية وورش الجامعة ومركز الحساب العلمى ومطبعة الجامعة ومراكز الخدمة العامة ووحدات التحاليل الدقيقة ، ويجوز إنشاء وحدات أخرى ذات طابع خاص بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناءً على اقتراح من مجلس الجامعة المختصة^(١٥٧).

وتتمثل أهم أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، وفقاً للمادة ٣٠٨ من اللائحة فيما يلى^(١٥٨) :

- معاونة الجامعة فى القيام برسالتها سواءً فى مجال التدريس أو البحوث.
- إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التى يواجهها المجتمع.
- ممارسة النشاط الإنتاجى بالأساليب العلمية التى تؤدى الى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتحسينه.
- الإسهام فى تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والتقنية الحديثة ورفع كفاءتهم الإنتاجية فى شتى المجالات.

- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد المحلى والإقليمى والعالمى.
- المساهمة فى تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتها.
- القيام بالأعمال الإنتاجية للغير.
- توفير مصادر للتمويل الذاتى للجامعة.
- وتنص المادة (٣٠٩) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات ، على أنه يكون لكل وحدة من هذه الوحدات حساب بالبنك المركزى ، تتكون مواده من^(١٥٩) :
- مقابل الخدمات التى تؤديها الوحدة للغير.
- الأرباح الصافية الناتجة عن العمليات التى تؤديها الوحدة للغير.
- التبرعات التى يقبلها مجلس الجامعة بناءً على اقتراح مجلس إدارة الوحدة.
- أى موارد خارجية قبلها مجلس الجامعة.
- وتشمل مصروفات الوحدة : الأجور والمكافآت ، المصروفات الجارية ، والمصروفات الإنشائية.
- وبالنسبة للنظام الإدارى للوحدات ذات الطابع الخاص ، فقد أوضحت المادة (٣١١) من اللائحة على أن يتولى إدارة كل وحدة من هذه الوحدات مجلس إدارة يراعى فى تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التى ترمى الوحدة إلى تحقيقها ، ويتم تشكيل المجلس بقرار من رئيس الجامعة ، وفقاً للنظام الذى يضعه مجلس الجامعة ، ويجوز أن يضم إلى عضويته بعض الأعضاء من الخارج من ذوى الخبرة الفنية.
- ويكون مجلس إدارة الوحدة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ، ووضع السياسة التى تحقق أغراضها تحت إشراف رئيس الجامعة ، ومن أهم اختصاصات مجلس الإدارة ما يلى^(١٦٠) :
- وضع النظام الداخلى للعمل فى الوحدة وتحديد اختصاصاتها والوصف العام لواجبات العاملين بها.
- إعداد مشروع الخطة المالية السنوية للوحدة وحسابها الختامى قبل عرضه على الجهات المختصة.
- النظر فى التقارير الدورية التى تقدم عن سير العمل فى الوحدة ومركزها المالى.

- النظر في كل ما يرى وزير التعليم العالى أو رئيس الجامعة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه عليه من مسائل تدخل فى اختصاصه.

ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تحدد اختصاصات مجلس الإدارة ورئيس المجلس ومدير الوحدة والنظم الإدارية والمالية للوحدة ، ويراعى أن تتميز اللائحة بالنسبة للنظام الإدارى بمرونة الإجراءات الإدارية واختصار خطوات العمل ، وتحقيق مبدأ اللامركزية فى إدارة الوحدة ، دفعاً لعجلة التطور بما يحقق أهدافها ، كما يراعى فى النظام المالى ضرورة إيضاح الموارد المالية للوحدة وأوجه الإنفاق ، وتوفير المرونة الكفيلة بسرعة الإجراءات ، وتوفير الرقابة على الموارد والاستخدامات^(١٦١).

ويتم توزيع الإيرادات المحققة من هذه الوحدات بناءً على ما يصدر من وزارة المالية من منشورات ، وما يصدر عن مجلس الجامعة المختصة من قرارات. ووفقاً لأحدث المنشورات والقرارات الصادرة عن جامعة الزقازيق ، يتم توزيع إيرادات الوحدات ذات الطابع الخاص ، على النحو التالى^(١٦٢) :

أولاً: توزيع عائد أعمال الاستشارات والوحدات الإنتاجية :

- ١- وزارة المالية ١٥ %.
- ٢- صندوق تحسين أوضاع العاملين ١٠ %.
- ما تبقى يخصم منه مصروفات التشغيل ويعامل كنسبة ١٠٠ % ويوزع كما يلى :
- الإحلال والتجديد ١٥ % ، وما تبقى يعامل كنسبة ١٠٠ % ويوزع كما يلى :
- صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس والعاملين ١ %.
- منجب بناءً على قرار مجلس الجامعة ٢٠ %.
- صندوق البيئة ١٠ %.
- صندوق دعم الابتكار ١ %.
- فريق الدراسة بحد أقصى ٥٠ %.
- الترويج (الدعاية والإعلان) بحد أقصى ٤ %.
- الفائض كرسيد مرحل للمركز أو الوحدة بحد أدنى ١٤ %.

ثانياً : توزيع عائد البرامج التدريبية :

نفس بنود توزيع عائد أعمال الاستشارات والوحدات الإنتاجية السابق ، مع استبدال الترويج (الدعاية والإعلان) ببند الإشراف بحد أقصى ٤% .

يلاحظ من خلال استعراض بنود توزيع عائد خدمات هذه الوحدات ما يلي :

١- وجود نسبة للترويج "الدعاية والإعلان" أى لتسويق الخدمات الجامعية بنسبة ٤% في الاستشارات والوحدات الإنتاجية ، وهى نسبة ضئيلة ولا تفى بمتطلبات ومقومات التسويق الريادي الفعال للخدمات الى تقدمها هذه الوحدات .

٢- عدم وجود نسبة محددة أو بند خاص بالترويج والإعلان فى حالة البرامج التدريبية ، وهذا يمثل نقطة ضعف واضحة ، لأن البرامج والدورات والدبلومات التدريبية والتثقيفية لا تقل أهمية عن الاستشارات والوحدات الإنتاجية ، وتحتاج -أيضاً- إلى دعاية وترويج وإعلام وتسويق فعال .

٣- وجود بند للإشراف على الدورات والبرامج التدريبية بحد أقصى ٤% ، وهى نسبة ضئيلة للغاية ، لأنه يشترك فى هذه النسبة فى غالب الأمر - كل من عميد الكلية ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومدير المركز .

د - دور الوحدات ذات الطابع الخاص في التسويق الريادي للخدمات الجامعية :

إن الخدمات المتنوعة والمتعددة والتميزة التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، لن يكون لها فائدة أو قيمة ما لم يتم التسويق لها وبشكل ريادي مبتكر ، لذلك تعد قدرة هذه الوحدات على التسويق بوجه عام والتسويق الريادي بوجه خاص من القدرات الحيوية التى تحتاج الوحدات ذات الطابع الخاص إلى بنائها وتنميتها ، بما يساعدها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

وحيث إن الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية تواجه منافسة شديدة ، سواءً من الوحدات والمراكز والمؤسسات الشبيهة بالمجتمع المحيط بالجامعة ، أو من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات الأخرى سواءً الحكومية أو الخاصة ، وسواءً على المستوى المحلى أو الإقليمي بل والدولى ، فهى بحاجة إلى التعامل الفعال والكفاء مع هذه المنافسة من خلال فهم البيئة الخارجية ، وفهم حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين ، وتطوير المعرفة التى تسهم فى تقديم الوحدات لخدمات تلبى حاجات المستفيدين ، وهو ما

يساعد فى النهاية على تطوير قدرات وأداء هذه الوحدات ، بما يتناسب ومتطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية ، وبما يسهم فى كسب وإيجاد مصادر جديدة للتمويل ، وكسب مزيد من المستفيدين فى ظل المنافسة الشديدة التى يشهدها سوق الخدمات الجامعية.

وتحتاج الجامعات بوجه عام ووحداتها ذات الطابع الخاص بوجه خاص إلى تطوير قدراتها التسويقية ، من خلال تبنى استراتيجيات وأساليب تسويقية تضم الأفكار المحورية والرئيسية ، وأهداف ومكانة ووضعية المؤسسة أو الوحدة فى السوق المحلى والعالمى ، مما يساعد فى تهيئة الفرص ومواجهة التهديدات والمخاطر فى البيئة التنافسية^(١٦٣) ، ويعد التسويق الريادى من أهم هذه الأساليب التسويقية التى تركز على الاستباقية ، تحديد الفرص واقتناصها ، استثمار الموارد ، المخاطرة المحسوبة وإدارة المخاطر ، الابتكار ، التركيز على العملاء والمستفيدين ، بالإضافة إلى انشاء القيمة.

ويتأتى الدور التسويقي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، من خلال ركيزتين أساسيتين لعمل هذه الوحدات وأدوارها ، الأولى : المشاركة الفعلية لهذه الوحدات فى تقديم الخدمات والاستشارات المتنوعة ، وكذلك السلع والمنتجات ذات الفائدة للمجتمع ، ووضع خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم البحثية فى نطاق تحقيق رسالة الجامعة ووظيفتها فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، والثانية : المشاركة الفاعلة فى تدبير موارد مالية تمويل ذاتى" ، يسهم فى تفعيل أداء الجامعة وتطوير العملية التعليمية بها.

وتتعدد تصنيفات الخدمات التسويقية التى يمكن أن تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ، إلا أنه يمكن تصنيفها على أساس وظيفى كما يلى^(١٦٤) :

- خدمات استشارية مباشرة تطلبها الجهات المختلفة ، تتم عن طريق التعاقد مع بعض الوحدات ذات الطابع الخاص أو عقد بروتوكولات واتفاقيات ومذكرات تفاهم معها ، باعتبارها بيوت خبرة يتوافر لديها كفاءات علمية وفنية وعملية متميزة ، مثل الاستشارات الهندسية والمالية والإدارية والقانونية والنفسية والإرشاد الزراعى والصحى وصيانة المباني وغيرها.

- خدمات الأبحاث التعاقدية مع الوحدات والمراكز البحثية المتخصصة فى الجامعة.

- الخدمات الإرشادية المتعلقة بالريادة ودعم الابتكار ونقل وتوطين التكنولوجيا ، وغالباً ما تكون فى القطاعات الطبية والهندسية والزراعية والإدارية والتقنية.

- الخدمات التدريبية لتنمية مهارات المستفيدين سواءً فى المجالات الخدمية أو الإنتاجية.
 - الخدمات التوعوية والتثقيفية من خلال عقد المؤتمرات والندوات والاجتماعات مع فئات المجتمع المختلفة.
 - خدمات تعليمية تسهم فى تنمية وتطوير خبرات ومهارات وقدرات المستفيدين.
 - خدمات إدارية مثل الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية والمراجعة والتدقيق والخدمات القانونية.
 - الخدمات العامة مثل مستشفيات الجامعة والمدن الجامعية وخدمات الفنادق والضيافة وأمن الجامعة وعمليات بيع الكتب وأماكن انتظار السيارات وغيرها.
- ولأن العمل داخل هذه الوحدات يتسم بالمرونة ، وفقاً لما ورد بالمادة (٩) من قانون الموازنة العامة للدولة رقم (٥٣) لسنة ١٩٧٣ ، والمادة (٢٤) من لائحته التنفيذية^(١٦٥) ، حيث ذكر أنه يجوز إنشائها فى حالة الضرورة ، وفسرت هذه الضرورة فى المذكرة الإيضاحية لهذا القانون بتحقيق المرونة ومواجهة الظروف والأحوال الاستثنائية ، وهذه المرونة والتكيف مع التحديات ، والقدرة على اتخاذ القرارات دون رجوع إدارة المركز أو الوحدة فى كل صغيرة وكبيرة إلى الأجهزة المركزية ، هى من أهم ملامح التسويق الريادى ، فالنهج الاستباقى وإدارة المخاطر واقتناص الفرص الواعدة والابتكار ، كلها أبعاد تحتاج إلى هذه المرونة.
- وتعد الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بمثابة منظمة أعمال شبه حكومية ، تتميز فى إدارة نشاطها عن المنظمات الحكومية التقليدية بما يلى^(١٦٦) :
- أنها تنظيم يجمع بين مزايا النظام الحكومى والنظام التجارى الاستثمارى ، وذلك من حيث التحرر الملائم من القوانين واللوائح الحكومية الجامدة ، ومن ثم تتمتع هذه الوحدات -فى مجال تسويق خدماتها ومنتجاتها - بالمرونة فى التشغيل والتمويل والتسويق الي حد ما .
 - أنها تنظيم يجعل الجامعة تتعامل مع الجمهور والمستفيدين بوصفها رجل أعمال بدلاً من مجرد جهة حكومية لها سلطة وسيادة ، ومن ثم تسعى هذه الوحدات لتحقيق إيرادات تغطى نفقاتها ، وتحقق فائضاً سنوياً مناسباً.

هـ - جهود بعض الجامعات المصرية في التسويق الريادي للخدمات الجامعية :

فى إطار الجهود التى تبذلها الجامعات المصرية من أجل تطوير القدرات التسويقية لديها ، أنشأت هذه الجامعات مراكز ووحدات لتسويق الخدمات الجامعية ، واعتبارها وحدات ذات طابع خاص لتحقيق خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وتركز جامعة القاهرة فى تسويق وتنفيذ الخدمات الجامعية على مبدأ لامركزية التسويق ومركزية التعاقد ، من خلال التأكيد على مبدأ التوجه نحو العملاء والمستفيدين كأحد أبعاد التسويق الريادى ، حيث يتم الاتصال المباشر بالشركات وعقد الندوات وورش العمل التعريفية ، وإصدار الكتيبات والنشرات ، وذلك للتعرف على الاحتياجات الحقيقية لها. وقامت الجامعة بعمل صفحة على الموقع الإلكتروني للجامعة أطلقت عليها منتجات للتسويق ، تعرض هذه الصفحة أهم منتجات ومعارض الجامعة للطلاب والعاملين والمجتمع المدنى ، بالتعاون مع جمعية ولاد مصر ، كما تقيم معرض سور الأزيكية بالتعاون مع المجلس الأعلى للثقافة ومكتبة يوان ودار العين للنشر ونهضة مصر ومكتبات الكليات والمراكز الثقافية بالمجتمع ، وبلغ عدد الكتب التى تم التبرع بها فى ٢٠١٩ نحو ٨١٧١ نسخة^(١٦٧).

وأنشأت جامعة أسيوط مركز تسويق الخدمات الجامعية عام ١٩٩٦ لتفعيل دور الجامعة كبيت خبرة متكامل التخصصات ، يشارك فى دراسة مشكلات المجتمع ، من خلال تنظيم البرامج والدورات التدريبية ، وتقديم الاستشارات الفنية ، وتوثيق أواصر التعاون ، وإيجاد قنوات الاتصال العلمية والبحثية بين المراكز والجامعات والمؤسسات الأخرى المحلية والعالمية ذات الصلة ، كما يهدف المركز إلى تسويق الخدمات الجامعية فى المجالات المختلفة^(١٦٨).

كما أنشأت جامعة عين شمس مركز تسويق الخدمات الجامعية من أجل تحقيق الأهداف التالية^(١٦٩) :

- التنسيق بين المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص الكليات والجامعة فيما يتعلق بالأنشطة المشتركة التى يمكن تنظيمها كالمعارض والندوات للتعريف بمخرجاتهم وخدماتهم.
- التعاون مع إدارة كل مركز أو وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص ، فيما يتعلق بطبيعة الخدمات التى تقدمها لإعداد خطة لتسويقها.

- عمل خطط محددة للترويج لتلك الخدمات بين المستفيدين.
- إعداد وتنفيذ خطط لبحوث التسويق للتعرف على فئات المستفيدين الجدد وآرائهم بخصوص خدمات المراكز والوحدات وكيفية تنميتها.

وفي جامعة الزقازيق ، تم إنشاء مراكز ووحدات عديدة ذات صلة مباشرة بتسويق الخدمات الجامعية ، منها على سبيل المثال ، مركز البحوث والاستشارات الفنية بكلية الهندسة ، من أجل تقديم الخدمات الاستشارية والمعملية للجهات الهندسية ، ودعم البحوث والدراسات التطبيقية ، والاتصال بمجتمع الصناعة والأعمال المحيط من أجل تقديم مخرجاتهم ، ورفع مستوى الأداء لدى تلك الجهات ، وحل المشاكل الفنية لديهم ، وإعداد وتنظيم البرامج والندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية ، وإجراء الاختبارات المعملية والحقلية للهيئات والأفراد ، وتوفير الدعم المالى للمساهمة فى التمويل الذاتى للكلية والجامعة^(١٧٠).

كما تم إنشاء مركز الزينة وتسويق المنتجات الزراعية بكلية الزراعة جامعة الزقازيق ، وتمثلت أهدافه فى التسويق لمشاتل كلية الزراعة وممثل الجامعة ، إمداد الكليات بالنباتات والأشجار بسعر التكلفة ، تسويق منتجات الثروة الداجنة والمنتجات الحيوانية لكليتى الزراعة والطلب البيطرى ، إنشاء منافذ بيع المنتجات داخل وخارج الجامعة ، إنتاج وإكثار النباتات والأشجار للتزيين الداخلىوالخارجى لحماية البيئة وخدمة المجتمع ، التجهيز والإعداد للمؤتمرات داخل الجامعة ومراكز الإعلام بالمحافظة بتزويدها بالنباتات والزينة بأسعار مناسبة^(١٧١).

كما أنشأت كلية الزراعة بالجامعة برنامج "التسويق المعرفى للبرامج الدراسية لطلاب الكلية" ، حيث وجدت الكلية إقبالاً من الطلاب على برامج دراسية معينة دون غيرها ، بسبب جهل هؤلاء الطلاب أو ضعف إلمامهم الكامل بالبرامج الدراسية بالكلية ، وهدف البرنامج التسويقى إلى تعريف الطالب وزيادة إدراكه بطبيعة البرامج الدراسية بالكلية ، ومجالات العمل المتاحة بعد التخرج لكل برنامج ، اعتماداً على المفهوم العلمى للترويج والتسويق ، مما يجعل التحاق الطالب بالبرامج الدراسية نابعاً من يقين مستقر وقناعة تامة ، مما يكون له أثر ومردود إيجابى على تحصيل الطلاب ، ومن ثم الحصول على خريج متميز وقادر على المنافسة. لذلك قامت إدارة الكلية بوضع خريطة زمنية تتيح لعضو هيئة التدريس الممثل لكل

برنامج دراسى عقد لقاءات مع هؤلاء الطلاب مرة على الأقل كل فصل دراسى قبل تسجيل رغباتهم للالتحاق بالبرامج الدراسية فى نهاية العام الدراسى^(١٧٢).

ونظراً لأن المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات تعد نموذجاً للوحدات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يصبح التسويق الريادى واحداً من أهم النماذج والأساليب التسويقية التى يمكن تطبيقها على هذه الوحدات ، حيث إن التسويق الريادى يكون ملائماً ومناسباً ومفيداً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفى ظل محدودية ونقص الموارد المتاحة ، والبيئة التنافسية التى يغلب عليها عدم التأكد ، إضافة إلى التوجه الريادى ونقص عدد العملاء والمستفيدين.

ثانياً : تحليل الوضع الراهن فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص وعلاقتها بالتسويق الريادى للخدمات الجامعية :

ويتم ذلك من خلال بيان نواحي القوة ونواحي الضعف فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص ، وانعكاساتها على التسويق الريادى للخدمات الجامعية ، وذلك على النحو التالى :

أ - نواحي القوة فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق والتى تسمح لها بالتوجه نحو التسويق الريادى للخدمات الجامعية :

١- كثرة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، وتزايد أعدادها عاماً بعد الآخر ، حيث بلغت (٦٤) وحدة خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ ، يتبع بعضها الجامعة مباشرة ، وبعضها يتبع كليات الجامعة^(١٧٣).

٢- ارتباط إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالتوجه التسويقى للخدمات الجامعية ، بل إن استمرار هذه الوحدات فى أداء رسالتها وخدماتها ، إنما يتوقف على مدى قدرة هذه الوحدات على تحقيق إيرادات من تسويق خدماتها ، تعادل - على الأقل - تكاليف أداء هذه الخدمات.

٣- تنوع الخدمات الجامعية التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، ما بين خدمات تعليمية وبحثية وتنقيفية واستشارات وتدريب وتسويق مرافق الجامعة ، وخدمات صحية وعلاجية واجتماعية وتربوية وتجارية ، وكذلك السلع والمشروعات الإنتاجية.

- ٤- غدت قضية تسويق الخدمات الجامعية من القضايا الرئيسية فى عالم المنافسة ، والسباق نحو الأفضل على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية ، الأمر الذى جعل كثير من المتخصصين يدعون إلى جعل التسويق المهمة الرابعة للجامعات .
- ٥- الاهتمام المتزايد بدور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، والذى يمثل أحد مصادر فلسفة إنشاء هذه الوحدات ، حيث يتمثل الدور الريادى لهذه الوحدات فى تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع ، وتحويل الجامعة إلى كيان فعال فى الاقتصاد الوطنى ، فإنشاء هذه الوحدات يمثل إحدى أهم الآليات الفعالة والمحورية لتفعيل وظيفة الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- ٦- إنشاء عديد من الوحدات ذات الطابع الخاص المعنية بشكل مباشر بتسويق الخدمات الجامعية مثل مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، مركز البحوث والاستشارات الفنية بكلية الهندسة ، مركز البحوث والتجارب الزراعية بكلية الزراعة ، مركز الزينة وتسويق المنتجات الزراعية بكلية الزراعة ، مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية بكلية التربية ، مركز اللغة الإنجليزية ، مركز المعلومات والتوثيق ، وحدة أمراض الحساسية وغيرها.
- ٧- وجود نظام محدد بإطار لوائحى يحكم عمل الوحدات ذات الطابع الخاص ، ولاسيما فى مجال توزيع عوائد وإيرادات هذه الوحدات ، حيث يمثل قرار مجلس الجامعة رقم (٥٢٤) الصادر فى ٢٨/١/٢٠٢٠م أحدث هذه اللوائح الحاكمة^(١٧٤).
- ٨- وجود لائحة إدارية ومالية معتمدة لكل وحدة من هذه الوحدات تحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومهامها وطبيعة عملها ونوعية خدماتها ونشاطاتها ، واختصاصات مجلس إدارتها ومديرتها وتوزيع عوائدها وغيرها من القضايا المهمة المرتبطة بالوحدة.
- ٩- وجود موقع إلكترونى لمعظم هذه الوحدات ، يمكن استثماره فى الإعلان عن خدماتها والتسويق الريادى الإلكتروني لما تقدمه ، والتعرف على المستفيدين وعلى آرائهم ومتطلباتهم ، والترويج والدعاية.
- ١٠- وجود قواعد بيانات للمستفيدين والعلاء وذوى العلاقة ببعض هذه الوحدات ، حيث يمكن من خلالها التعرف على آراء المستفيدين واحتياجاتهم وتطلعاتهم ، كما يمكن من خلالها قياس مدى رضائهم عن جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم.

١١- توافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس والقيادات من ذوى الكفاءة والخبرة فى مجالات التسويق والإدارة والمحاسبة والإعلام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلاقات العامة ، والذين يمكن أن يتولوا إدارة هذه الوحدات.

١٢- دعوة عدد من رجال الأعمال وممثلين عن قطاعات المجتمع المعنية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية لحضور مجالس الجامعة والكليات ، وكذلك بعض مجالس الوحدات ذات الطابع الخاص ، سواءً الإنتاجية أو الخدمية ، وكذلك حضورهم الندوات والمؤتمرات وورش العمل والمعارض التى تقيمها هذه الوحدة.

١٣- إنشاء مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق فى ١٥/٦/٢٠٠٤ ، لتقديم الخدمات الإلكترونية للجامعة والدخول إلى عصر التكنولوجيا والتحول الرقمى^(١٧٥).

ويمكن للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة الاستفادة من هذا المركز فى تحقيق

التسويق الإلكتروني والرقمى والابتكارى للخدمات الجامعية التى تقدمها.

١٤- التوسع فى إنشاء المزيد من مراكز التميز البحثى والعلمى بالجامعة ،والتى تقدم الخدمات البحثية والتعليمية المتنوعة للمجتمع بكافة هيئاته ومؤسساته وأفراده ، وتصيب خدمات هذه المراكز فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، ويوجد بالجامعة نحو (١٥) مركزاً منها ، تقدم الدراسات العلمية الدقيقة والمتخصصة ، وتتسم بإنجازات علمية وبحثية نوعية ملموسة.

١٥- المرونة والاستقلالية النسبية المعطاة - وثائقياً - للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة فى أداء مهامها وتحقيق أهدافها ، وفقاً لما ورد بالمادة (٩) من قانون الموازنة العامة للدولة رقم (٥٣) لسنة ١٩٧٣ ، والمادة (٢٤) من لائحته التنفيذية ، وهذه المرونة تعطى هذه الوحدات الحق فى إدارة شئونها المالية والإدارية ، وبالشكل الذى يحقق لها الفعالية فى الأداء ، كما تمكنها من الأخذ بالأساليب والاستراتيجيات التسويقية الحديثة والمتفكة مع طبيعة عملها ونوعية ما تقدمه من خدمات ، بما يمكنها من البقاء فى بيئة تنافسية شديدة التغير والتعقيد والمنافسة.

١٦- وجود مكتب لدعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الزقازيق ، والذى أنشئ خلال العام ٢٠١٣/٢٠١٤ ، وتتمثل رؤيته فى تفعيل دور البحث العلمى

وربطه بالصناعة ودعم الثقة بينهما ، ودعم الابتكار والتكنولوجيا فى المجالات ذات الأسبقية طبقاً للرؤية القومية ، وتفعيل ريادة الأعمال من خلال دعم شركات صناعية قائمة ، وإنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة^(١٧٦). كما يقوم المركز أو المكتب بالمساهمة فى ترجمة المخرجات البحثية إلى منتجات أولية وتكنولوجيا يسهل تسويقها لسوق العمل ، والمساهمة فى تطوير الصناعة المصرية ووصولها للمستوى التنافسى العالمى.

١٧- اهتمام الوثائق القومية الكبرى بالتعليم الجامعى وتعظيم دوره فى خدمة المجتمع والنهوض به ، حيث نصت المادة (٢١) من الدستور المصرى ٢٠١٤ ، على "تكفل الدولة استقلال الجامعات ، وتوفير التعليم الجامعى وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وتعمل على تطويره وتكفل مجانيته ، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى له لا تقل عن ٢% من الناتج القومى الإجمالى ، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية^(١٧٧) ، وهذا فى حد ذاته يمثل أيضاً فرصة ينبغي استثمارها الاستثمار الأمثل .

١٨- تأكيد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢ فى رؤيتها ورسالتها على الدور الفاعل للجامعة فى خدمة المجتمع ، حيث جاءت رسالتها "جامعة الزقازيق جامعة مصرية حكومية تقدم تعليماً متميزاً وبحوثاً أكاديمية وتنمية رائدة وخدمات مجتمعية متفردة وتنمية متواصلة لمواردها البشرية فى إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية ، كما أكدت الغايات النهائية على مساهمة الجامعة فى التنمية المتكاملة والمستدامة للمجتمع^(١٧٨).

١٩- توجه الدولة مؤخراً نحو البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية للمؤسسات الجامعية ، كاستراتيجيات تخفف من الأعباء التى تتحملها الدولة فى موازنة التعليم ، وتحقق لها الاستقرار والاستدامة المالية ، وتسهم فى معالجة أوجه القصور والضعف فى مستوى التعليم والبحث العلمى ، ومن أمثلتها البرامج الدراسية والبحثية بمصروفات.

٢٠- وجود أنظمة دعم وكوادر علمية وإدارية وقيادية مؤهلة ، وعلى درجة كبيرة من العلم والخبرة والكفاءة والتميز بالجامعة ، بما يمكنهم من تبنى ثقافة التسويق

الريادى ، والعمل على نشرها فى أرجاء المؤسسة الجامعية ، وهذا فى حد ذاته يمثل أيضاً فرصة ينبغي استثمارها الاستثمار الأمثل .

ب - نواحى الضعف فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة والتي لا تشجع على التسويق الريادى للخدمات الجامعية :

أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك عديد من أوجه القصور المتعلقة بالأداء التسويقى لدى الوحدات ذات الطابع الخاص ، أدت إلى ضعف قدرة التسويق لدى الجامعات المصرية ، من بينها ما يلى^(١٧٩) :

- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها فيما يرتبط بتسويق الخدمات الجامعية.
- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات هذه الوحدات فى تحديد أنشطتها.
- ضعف استعانة الوحدات بالأدوات اللازمة للتعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.
- ضعف قدرة الوحدات على تحديث الخدمات المقدمة ، بسبب ضعف التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من جهة ، ونقص الموارد والإمكانات المتاحة لتحديث تلك الخدمات.

كما أبرزت دراسة بعض مؤشرات ضعف قدرة التسويق لدى الجامعات المصرية ، ومن أهمها ما يلى^(١٨٠) :

- ضعف اهتمام الجامعات ببذل جهودها من أجل تطوير خدماتها فى ضوء التغييرات الحادثة واحتياجات المستفيدين.
- ضعف الاستفادة من المواقع الإلكترونية للجامعات فى تسويق خدماتها.
- قلة وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية.
- ضعف وجود قنوات اتصال وأساليب إعلام وتسويق بالجامعات المصرية.
- ضعف الفكر التسويقى بالجامعات المصرية.
- ضعف الاستفادة من اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية فى تسويق الخدمات الجامعية.
- ضعف استيعاب الإدارة الجامعية للفكر التسويقى الاستراتيجى.

- ضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة التسويقية.
- ضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية التى تقدم إلى المجتمع.
- ضعف الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدرّبة خاصة فى مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة.
- الافتقار إلى آليات نشطة وفاعلة لتسويق الخبرات والإمكانات الموجودة بالمؤسسات الجامعية.
- وأشارت دراسة إلى أن الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص تعاني من غياب المعلومات اللازمة لمزاولة النشاط لكل وحدة منها ، ويرجع ذلك إلى عدم دقة أو توافر المعلومات بسهولة لمتخذ القرار^(١٨١).
- كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن هذه الوحدات تواجه العديد من التحديات والمعوقات التى تؤثر فى طبيعة الأدوار والوظائف المنوطة بها ، مثل قلة وجود هياكل إدارية وتنظيمية واضحة ، ضعف وجود تمويل كاف ، ندرة وجود خطط استراتيجية واضحة ومحددة لطبيعة البرامج والمشروعات والنشاطات التسويقية التى يمكن أن تقوم بها تلك الوحدات ، إضافة إلى ضعف الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والبيئية الموجودة فى المجتمع المحلى^(١٨٢).
- كما أكدت دراسة على أن الوحدات ذات الطابع الخاص تعاني من مشكلات ومعوقات تنظيمية عديدة منها^(١٨٣) :
- إهدار الكثير من الموارد المالية الخاصة بالوحدات ، نتيجة القيام ببعض الأعمال لكليات الجامعة ومعاهدها دون أى مقابل مادي.
- إغفال بعض الجوانب والخدمات العلمية والعملية التى يمكن للوحدات أن تسهم من خلالها فى تفعيل وظيفة خدمة المجتمع.
- اعتماد الهيكل التنظيمى للوحدات على خطوط السلطة الرأسية القائمة على التقسيم الوظيفي.
- ضعف الإمكانيات المتاحة ، والتغيير المستمر لخطط العمل بالوحدات.
- الضغوط المتزايدة لتحرر الجامعة من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية.

- ضعف التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من قبل بعض الأفراد القائمين على إدارة هذه الوحدات.
- الديكتاتورية فى الإدارة ، عدم وضوح الأهداف ، والتعطيل فى اتخاذ القرار .
- وبالنظر إلى واقع الخدمات التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، يلاحظ أنه لا يزال هذا الدور محدود النطاق ، فمعظم هذه الوحدات تحتل مركزاً متدنياً فى معظم الجامعات المصرية ، قياساً إلى وظيفتى التدريس والبحث العلمى^(١٨٤).
- كما أشارت إحدى الدراسات إلى عدة مشكلات وسلبيات من أهمها^(١٨٥):
- قلة وجود رؤية واضحة لهذه الوحدات تجاه خدمة المجتمع.
- نقص التمويل المناسب واللازم لتحقيق وظيفة هذه الوحدات فى خدمة المجتمع.
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات وهذه الوحدات من جهة ، وبينها وبين المؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية فى المجتمع من جهة أخرى.
- فى حين أبرزت إحدى الدراسات بعض مشكلات وسلبيات تسويق الخدمات الجامعية من قبل هذه الوحدات ، ومنها^(١٨٦) :
- الفهم غير الجيد لمفهوم التسويق فى المؤسسة الجامعية من قبل القائمين على إدارة هذه الوحدات والمؤسسات.
- استخدام التسويق بشكل غير ملائم ، الأمر الذى يعوق قدرة المؤسسة الجامعية على جذب الموارد المالية.
- وجود عوامل غير تسويقية خارجة عن نطاق سيطرة هذه الوحدات ، تؤثر على مدى قيامها بدورها فى جذب الموارد المالية.
- وجود قصور فى الهيكل التنظيمى لإدارة التسويق بالمؤسسات الجامعية.
- وجود قصور فى الاستراتيجيات التسويقية المتبعة.
- كما أشارت دراسة إلى عديد من الصعوبات التى تواجه هذه الوحدات ، ومنها^(١٨٧) :
- غياب التنسيق والتخطيط بين الوحدات ، حيث لا توجد -فى الغالب - خطط واضحة لعملها ، وتعتمد - إلى حد كبير - على المجهودات الفردية للقائمين على برامجها وإدارتها.

- ضعف الاستقلال المالي للوحدات ، وتدخّل وزارة المالية في كثير من الأمور المالية الخاصة بهذه الوحدات.
- نقص تعبئة الموارد البشرية بالوحدات.
- ضعف الممارسات الإدارية والتنظيمية بالوحدات.
- ضعف القدرة التسويقية للوحدات ، ويرجع ذلك إلى :
 - قصور في الإعلان والدعاية والترويج لخدماتها ومنتجاتها.
 - ضعف خبرة أعضاء هيئة التدريس بآليات السوق ومتطلباته ، مما يضعف من فرص الاستفادة من الإمكانيات الخدمية لتلك الوحدات.
 - ضعف الصلة بين الوحدات والهيئات المعنية في المجتمع.
 - الافتقار إلى وجود نظام حقيقي للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية ، بحيث يمد إدارة هذه الوحدات بالمعلومات والبيانات الدقيقة والحديثة عن البيئة الخارجية والعملاء والمستفيدين والجامعة والبحوث والدراسات ، وتحليلها لتحديد واكتشاف وتحليل الفرص ، وتنمية الخطط والاستراتيجيات التسويقية الملائمة.
- جمود بعض اللوائح المنظمة لعمل الوحدات ، مما أدى إلى تعقيد وخط العمليات الحسابية والمحاسبية للوحدات ، قلة إظهار المركز المالي المستقل للوحدة ، وقلة تخصيص جزء ملائم من فائض أو أرباح الوحدة للعاملين بها.
- وأشارت إحدى الدراسات إلى أن تسويق الخدمات الجامعية يواجهه عديد من المعوقات ، منها^(١٨٨) :
- لازال تسويق الخدمات الجامعية لا يخرج عن مجرد عملية البيع المحدود دون تبنى وتشغيل مراكز تسويق أو شركات تسويق جامعة.
- لازال تسويق الخدمات الجامعية موجهاً في الغالب - نحو البيئة المحلية فقط.
- ضعف استفادة الجامعات من الفرص التسويقية المتاحة.
- ضعف استفادة الجامعات من مركزها التنافسي المحلي والعالمي.
- غياب الخطط التسويقية المدروسة والجادة لتسويق الخدمات الجامعية.
- ندرة الموارد البشرية في مجال التسويق.
- الافتقار إلى قاعدة بيانات واضحة عن الجهات المستفيدة.

- ندرة البرامج التدريبية للعاملين بالوحدات فى مجال التسويق.
 - ضعف الأنشطة الترويجية للخدمات الجامعية من إعلان ونشر ودعاية.
 - ضعف الآليات والاستراتيجيات الفعالة لتسويق الخدمات الجامعية.
- كما أشارت دراسة إلى أوجه قصور أخرى مرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية ، تتمثل فى^(١٨٩) :
- ضعف التخطيط التسويقى بالجامعات المصرية.
 - افتقاد الوحدات إلى الخطط العلمية التى تربط أنشطتها المختلفة مع احتياجات المجتمع ومشكلاته.
 - ضعف الكفاءات الإدارية المدربة فى مجالات التسويق والعلاقات مع الزملاء.
 - غلبة الدور الفردى فى تسويق الخدمات الجامعية ، وعدم وجود فرق عمل فى الوحدات ، واتباعها النمط المركزى التقليدى.
- يضاف إلى ما سبق ضعف الحوافز المادية للقائمين على إدارة هذه الوحدات ، حيث يتم تخصيص نسبة ٤% فقط من صافى إيرادات هذه الوحدات - بعد خصم نحو ٦٠% من الإيراد لصالح وزارة المالية والجامعة وجهات أخرى - وذلك للقائمين على الإشراف ومتابعة الدورات والبرامج والنشاطات التى تقدمها تلك الوحدات تحت بند إشراف بحد أقصى ٤% ، علماً بأنه يشترك فى هذه النسبة الضئيلة للغاية كل من عميد الكلية (رئيس مجلس إدارة المركز أو الوحدة) ، وكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع ، إضافة إلى مدير المركز أو الوحدة (أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية)^(*).
- وقد أكدت التقارير والمؤشرات الدولية ضعف الأداء التسويقى للجامعات المصرية ، وفى مؤشر التنافسية العالمى ، كان ترتيب مصر لعام ٢٠١٨ م فى محور التسويق الريادى والتجارى ١٣٧/٩٣ ومعدل ٤٥.١ ، ومحور الثقافة الريادية، ١٣٧/١٠٠ ، ومعدل ٤٣.١^(١٩٠) ، وفى نفس المؤشر لعام ٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر فى محور التسويق الريادى والتجارى ١٤١/٩٩ ومعدل ٤٦.٥ ، ومحور الثقافة الريادية ١٤١/٨٥ ، ومعدل ٤٨.٨^(١٩١).

(*) راجع ملحق الدراسة رقم (٢) والخاص بتوزيع العائد للوحدات ذات الطابع الخاص.

وفى مؤشر الابتكار العالمى ٢٠١٨ ، كان ترتيب مصر فى محور تطور السوق ١٢٦/١٠٤ ومعدل ٣٨.٨ ، وفى مصادر الابتكار ، ١١٣ ومعدل ١٨.٢ ، وفى السلع والخدمات المبتكرة ذات القيمة ٩٤ ومعدل ١٧.٦^(١٩٢) ، وفى مؤشر الابتكار العالمى ٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر فى محور تطور السوق ١٢٩/٩٧ ، ومعدل ٤١ ، وفى مصادر الابتكار ١١٠ ومعدل ١٧.٥ وفى السلع والخدمات المبتكرة ذات القيم ٧٧ ومعدل ١٢.١^(١٩٣).

وفى مؤشر المعرفة العالمى ٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر فى محور مستوى التسويق ١٣٦/١١٩ ومعدل ١٢.٨^(١٩٤) ، وفى مؤشر ٢٠٢٠ ، ١٣٨/٩١ ومعدل ١١.٧^(١٩٥).

يتضح من خلال عرض بعض الإحصاءات من المؤشرات العالمية السابقة ، أن ثمة ضعف ، بل وتدنى فى أداء بعض الأبعاد الفرعية المرتبطة بالأداء التسويقي بوجه عام ، والأداء التسويقي للجامعات المصرية بوجه خاص ، بل إنه حدث تراجع واضح فى أداء بعض المؤشرات ، فمثلاً تراجع ترتيب مصر فى التسويق الريادى والتجارى من ١٣٧/٩٣ فى ٢٠١٨ إلى ١٤١/٩٩ فى ٢٠١٩ ، وهى نتائج تؤكد أن ثمة خلل وأوجه قصور واضحة فى الأداء التسويقي بالجامعات المصرية.

وبالإضافة إلى ما سبق ، يمكن حصر أوجه قصور ونقاط ضعف عديدة أخرى فى تسويق الخدمات الجامعية بهذه الوحدات ، منها :

- قلة وجود معايير علمية محددة ومتفق عليها يتم فى ضوءها اختيار مجالس إدارات هذه الوحدات والعاملين بها.
- ضعف اهتمام عديد من الوحدات بدراسة الجهات والوحدات المنافسة وما تقدمه من خدمات ، لمحاولة إيجاد مزايا تنافسية.
- وجود أزمة ثقة بين الجامعة والمجتمع ، يجعل توجه أبناء المجتمع -فى كثير من الأحيان - إلى المراكز والوحدات الخاصة خارج الجامعة ، للاستفادة من خدماتها.
- ضعف وسائل الترويج والدعاية والإعلان للخدمات الجامعية ، من ندوات ومؤتمرات وورشات ومعارض وورش عمل وغيرها.
- ضعف التنسيق والتعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص وبعضها البعض سواء داخل الجامعة ، أو على مستوى الجامعات المصرية.
- عدم وجود خطط ونظم محددة لمتابعة وتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص.

- ضعف الاستقلالية والمرونة الكافية والحقيقية الممنوحة لهذه الوحدات وللقائمين عليها ، وتدخل جهات عديدة فى عملها ، أدى إلى سيادة مناخ من البيروقراطية والروتين وكثرة التعقيدات الإدارية والتي تؤثر سلباً على أداء هذه الوحدات.
- ضعف توفير البنية التحتية المادية والرقمية الملائمة بالشكل الفعال ، إذ لا يزال كثير من هذه الوحدات تعمل من خلال مرافق وتجهيزات وأجهزة تقليدية ، وقاعات متهالكة وغير متناسبة مع روح العصر ومستجداته.

الخطوة الرابعة : الدراسة الميدانية :

وتتضمن ما يلى :

أ - إجراءات الدراسة الميدانية :

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلى :

أ - ١ - هدف الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع العلاقة بين كل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وممارسات التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، وكذلك الوقوف على أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق فى تفعيل التسويق الريادي للخدمات الجامعية من وجهة نظر عينة البحث .

أ - ٢ - أداة الدراسة الميدانية :

قام الباحث بإعداد استبيان تكون من محورين رئيسيين هما :

الأول : أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :

ويتكون هذا المحور من أربعة أبعاد فرعية هى :

- بعد الاستبعاد ، وعدد فقراته (٧) فقرات. - بعد التقليص ، وعدد فقراته (٧) فقرات.

- بعد الزيادة ، وعدد فقراته (٩) فقرات. - بعد الابتكار ، وعدد فقراته (٩) فقرات.

وبذلك يضم المحور الأول (٣٢) فقرة.

الثاني: أبعاد التسويق الريادي :

ويتكون هذا المحور من سبعة أبعاد فرعية وهي :

- التوجه الاستباقي ، وعدد فقراته (٨) فقرات.
 - اكتشاف الفرص واقتناصها ، وعدد فقراته (٦) فقرات.
 - تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها ، وعدد فقراته (٨) فقرات.
 - الابتكار التسويقي ، وعدد فقراته (٨) فقرات.
 - استثمار الموارد المتاحة ، وعدد فقراته (٨) فقرات.
 - التركيز على العملاء "المستفيدين" ، وعدد فقراته (٨) فقرات.
 - إنشاء القيمة المبتكرة ، وعدد فقراته (٧) فقرات.
- وبذلك يضم المحور الثاني (٥٣) فقرة ، ومن ثم يتكون الاستبيان ككل من (٨٥) فقرة.

٣-٣ - مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق ، والبالغ عددها (٦٤) وحدة وفق احصاء ٢٠١٩/٢٠٢٠ في (٢٥) كلية ومعهداً بجامعة الزقازيق ، سواء كانوا أكاديميين (أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة) أو إداريين وعاملين بها.

٤-٤ - عينة البحث :

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات البحث ، حيث قام الباحث بتوزيع (٣٢٨) استبانة علي الفئات الثلاث الأساسية لعينة البحث ، تم تجميع (٣١١) نسخة منها ، كما تم استبعاد (٧) نسخ منها لعدم اكتمال الاجابة ، ومن ثم تكونت عينة البحث من (٣٠٤) فرد مقسمة إلى عدة طبقات كما يلي :

- الأولى : فئة الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس بمجالس إدارات هذه الوحدات وعددهم (٨١) فرد ، أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بوجه عام وعددهم (٣٧) فرد ، ومن ثم بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ككل (١١٨) فرد ، كما بلغ عدد الهيئة المعاونة (٤٨) فرد.

ويلاحظ أن العدد الأكبر في هذه الفئة لصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين بالفعل في هذه الوحدات أو أعضاء مجالس إدارات هذه الوحدات ، لأنهم أكثر قدرة

من غيرهم علي تقييم أداء هذه الوحدات ، كما إنهم أكثر دراية بما يدور داخها وبطبيعة عملها .

- الثانية : فئة العاملين والإداريين " الموظفين " بالوحدات ذات الطابع الخاص ، سواءً بالإدارة العامة للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، أو الإداريين والعاملين بالوحدات ذاتها ، وبلغ إجمالي عددهم (٤٢) فرد.

- تم إضافة فئة ثالثة وهي عينة عشوائية من العملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، وبلغ عددهم (٩٦) فرد ، ومعظمهم من الملحقين بالبرامج والدورات التدريبية والتنموية والإرشادية المتنوعة التي تقدمها تلك الوحدات ، مثل مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية بكلية التربية ، مركز الاستشارات والتدريب بكلية علوم ذوي الاعاقة والتأهيل ، مركز اللغة الانجليزية بالجامعة ، ومركز اللغة العربية بكلية الآداب .

ومن ثم بلغ الحجم الإجمالي لعينة البحث (٣٠٤) فرد ، كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لفئات العينة

النسبة المئوية	العدد	بيان
٣٨.٨١	١١٨	- أعضاء هيئة التدريس
١٥.٧٩	٤٨	- الهيئة المعاونة
١٣.٨٢	٤٢	- الإداريين والعاملين
٣١.٥٨	٩٦	- العملاء "المستفيدين"
١٠٠%	٣٠٤	إجمالي العينة

وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عدد (٨) كليات من كليات الجامعة وبنسبة ٣٢ % من إجمالي كليات الجامعة والبالغ عددها (٢٥) كلية ومعهداً .

وتضم هذه الكليات التي تم التطبيق عليها ، مجموعة من الوحدات ذات الطابع الخاص بلغ عددها (٢٧) وحدة ، وبنسبة ٤٢.١٩% من العدد الكلي للوحدات بالجامعة والبالغ عددها (٦٤) وحدة وفقاً لإحصاء ٢٠١٩/٢٠٢٠م .

يلاحظ من الجدول السابق مدى تنوع فئات عينة البحث ،حيث شملت معظم الفئات والجهات ذات العلاقة المباشرة بطبيعة عمل هذه الوحدات ، كما يلاحظ أن أكبر أعداد العينة تمثل في كل من أعضاء هيئة التدريس ، والبالغ عددهم (١١٨) فرد وبنسبة ٣٨.٨١% ، بل إن هذا العدد مقسم على النحو التالي:

- أستاذ : ٤٦ - أستاذ مساعد : ٣٨ - مدرس : ٣٤

حيث يلاحظ أن أغلب فئة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة والأساتذة المساعدين ، وهم أقدر الفئات حكماً أو تقييماً لهذه الوحدات ، إما بحكم معيشتهم الجامعية أو خبراتهم الأكاديمية والإدارية المتراكمة ، أو قريهم من هذه الوحدات ، أو تعاملهم معها بشكل مباشر ، ولاسيما وأن مديري الوحدات وأعضاء مجالس إدارتها لا بد أن يكونوا من بين الأساتذة والأساتذة المساعدين.

كما يلاحظ أن العينة اشتملت على عدد كبير من فئة العملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، وبلغ عددهم (٩٦) فرد ، وبنسبة ٣١.٥٨ % ، لأنهم وبمنطق التسويق من أكثر الفئات موضوعية فى تقييم هذه الوحدات والحكم عليها ، وعلى مدى قيامها بدور فاعل فى التسويق الريادى لهذه الخدمات.

أ - ٥ - صدق الاستبيان :

تم حساب صدق الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه (مع حذف درجة المفردة فى كل مرة).

وتمثلت نتائج حساب معاملات الارتباط للمحورين بأبعادهما كما يلى :

المحور الأول : واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :

- الاستبعاد : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٥٠ ، ٠.٦٩٦ .

- التقليل : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٢٢ ، ٠.٦٥٤ .

- الزيادة : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٤٣٨ ، ٠.٥٨٠ .

- الابتكار : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٧٤ ، ٠.٨١٥ .

- المحور ككل : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٨٧٥ ، ٠.٨٧٢ .

المحور الثانى : واقع تطبيق أبعاد التسويق الريادى :

- التوجه الاستباقى : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٣٧ ، ٠.٨١٠ .

- اكتشاف الفرص واقتناصها : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٦٥٣ ، ٠.٧٦٤ .

- تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٦٥٨ ، ٠.٧٢٧ .

- الابتكار التسويقي : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٦٤ ، ٠.٧٩١ .

- استثمار الموارد المتاحة : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٦٤٧ ، ٠.٧٢٥ .

- التركيز على العملاء "المستفيدين" : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧١٥ ، ٠.٦١٨ .
 - انشاء القيمة المبتكرة : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٠٥ ، ٠.٧٦٣ .
 - المحور ككل : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٩٣١ ، ٠.٩٣٤ .
- وكانت جميع العبارات فى المحورين دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، ٠.٠٥ ، مما يدل على أن الاستبيان بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلى "صدق التكوين".
- أ- ٦- ثبات الاستبيان :

تم حساب الثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (فى حالة حذف درجة المفردة) ، وكانت قيم معامل ألفا للمحورين كما يلى :

المحور الأول : واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :

فيما يلى قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور ، وكذلك معامل ثبات المحور ككل :

جدول (٣)

معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول وأبعاده الفرعية.

م	البعد	عدد المفردات	معاملات ثبات ألفا
١	الاستبعاد	٧	٠.٦٥٩
٢	التقليص	٧	٠.٦٣٩
٣	الزيادة	٩	٠.٥١٥
٤	الابتكار	٩	٠.٨١٢
	معامل ثبات ألفا الكلى	٣٢	٠.٨٦٩

يتضح من عرض نتائج الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد المحور الأول جاءت أقل من معامل ثبات ألفا الكلى للمحور ، مما يدل على ثبات الأبعاد والمحور ككل ، وقد تكونت الصورة النهائية لهذا المحور من عدد (٣٢) مفردة تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

المحور الثاني : واقع تطبيق أبعاد التسويق الريادي :

فيما يلي قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور ، وكذلك معامل ثبات

المحور ككل :

جدول (٤)

معامل ثبات ألفا-كرونيباخ للمحور الثاني وأبعاده الفرعية.

م	البعد	عدد المفردات	معاملات ثبات ألفا
١	التوجه الاستباقي	٨	٠.٧٨٨
٢	اكتشاف الفرص واقتناصها	٦	٠.٧٣٦
٣	تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها	٨	٠.٧٢٥
٤	الابتكار التسويقي	٨	٠.٧٩٨
٥	استثمار الموارد المتاحة	٨	٠.٧١٦
٦	التركيز على العملاء " المستفيدين "	٨	٠.٦٨٠
٧	انشاء القيمة المبتكرة	٧	٠.٧٧٥
	معامل ثبات ألفا الكلي	٥٣	٠.٩٣٤

يتضح من عرض نتائج الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد المحور الأول جاءت أقل من معامل ثبات ألفا الكلي للمحور ، مما يدل على ثبات الأبعاد والمحور ككل ، وقد تكونت الصورة النهائية لهذا المحور من عدد (٥٣) مفردة تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

ب - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات ، تم رصد النتائج وفقاً لمحور الدراسة

الميدانية في صورة جداول إحصائية على النحو التالي :

ب-١ - النتائج الخاصة بالمحور الأول (تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق) :

كانت النتائج على النحو التالي :

ب ١- ١- الاستبعاد :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الاستبعاد كما هو موضح

بالجدول التالي :

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببيعد "الاستبعاد":

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تستبعد الوحدة كل ما هو غير ضروري ونشاطاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين	304	88	28.95	184	60.53	32	10.53	2.184	664	116.632	1
2	تحرص على استبعاد الإجراءات والتعقيدات الروتينية في عملها لتقديم الخدمات في الوقت المناسب	304	68	22.37	204	67.11	32	10.53	2.118	644	162.421	5
3	تحرص إدارة الجامعة على استبعاد مديري الوحدات غير الكفؤين في العمل	304	60	19.74	234	76.97	10	3.289	2.164	658	272.868	2
4	تحرص الوحدات على استبعاد الكوادر البشرية غير الكفوة في العمل	304	54	17.76	226	74.34	24	7.895	2.099	638	234.5	6
5	تستبعد الوحدات نطاق الأسواق القائمة على المنافسة التقليدية المحتمدة	304	80	26.32	192	63.16	32	10.53	2.158	656	133.053	3
6	تستبعد الوحدات بعض البرامج والنشاطات والخدمات التقليدية والمكررة والتي لم تعد تناسب روح العصر ومتطلبات السوق	304	84	27.63	176	57.89	44	14.47	2.132	648	90.4211	4
7	تحقق الوحدة تفرقا تنافسياً باستبعاد كل ما هو غير ضروري لتقديم خدماتها بشكل متميز.	304	74	24.34	166	54.61	64	21.05	2.033	618	62.3947	7

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات العينة على عبارات هذا المحور أنت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبواقع (٧) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد الاستجابات السابقة على أن ثمة خلل أو قصور في تطبيق هذا البعد من أبعاد الاستراتيجية ، وتدل الاستجابات على أن الوحدات ذات الطابع الخاص لا تستبعد - إلى حد ما - أموراً عديدة تؤثر سلباً على أدائها التسويقي ، مثل الإجراءات والتعقيدات الروتينية ، والبرامج والنشاطات والخدمات التقليدية والمتكررة والتي لم تعد تناسب روح العصر ومستجداته ومتغيراته ومتطلبات السوق ، أو استبعاد الأسواق التقليدية النمطية القائمة على المنافسة الشرسة ، ومن ثم لا تحقق التفوق التنافسي الملائم.

ويمكن تفسير ما سبق في ضوء ضعف الوعي لدى القائمين على إدارة هذه الوحدات بالاستراتيجيات التسويقية الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق ، والتي تركز على أهمية دخول أسواق جديدة غير متنازع عليها ، بما يجعل المنافسة غير ذات صلة ، كما تركز على ابتكار قيم جديدة ومتميزة بما يجذب عملاء ومستفيدين جدد ، كما قد يرجع هذا إلى ضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذه الوحدات وللقائمين عليها ، بما يسمح لهم بقدر من الحرية والمرونة في إدارة شئونها الإدارية والمالية والفنية بعيداً عن الإجراءات والتعقيدات الروتينية ، كما يؤدي عدم تفرغ مديري الوحدات ، أو على الأقل تقليص بعض أعبائهم التدريسية والإدارية وغيرها ، لتحقيق رؤية الوحدة وأهدافها ، يؤثر سلباً على مدى قيام الوحدة بتحقيق أهدافها بكفاءة.

وتتفق النتائج السابقة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (نانسى داود على المشنى ، ٢٠١١ ، ص ١٣٥)^(١٩٦) والتي توصلت إلى أن المؤسسة المعنية تعمل على خلق وابتكار عوامل جديدة في منتجاتها ، ورفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى ، لكن يصعب عليها إزالة أو استبعاد بعض العوامل إلى حد أدنى.

ودراسة (Samsul Alam & Mohammad T. Islam, 2017, p. 15) والتي أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق لها تأثير كبير في جعل المؤسسة فريدة من نوعها من خلال إخراجها إلى ما وراء المنافسة النمطية ، كما تتفق مع دراسة (ناصر جردات وآخرون ،

٢٠١٧ ، ص ١٢٩) والتي توصلت إلى أن أدنى الفقرات تحققاً فى بعد الاستبعاد هى "تستبعد المؤسسة الخدمات القديمة والتقليدية من مزيج خدماتها".

وتختلف النتائج السابقة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب حويجى ، ٢٠٢١ ، ص ٤٠) والتي توصلت إلى أن أبعاد الاستراتيجية تتحقق بصورة مرتفعة ، ولاسيما بعد الاستبعاد ، كما تختلف مع دراسة (حنان احمد الروبى محمد ، ٢٠١٩ ، ص ١٨٢) والتي توصلت إلى أن الوحدات تستبعد كل ما هو غير ضرورى لتوفير الخدمات المطلوبة ، وإزالة جميع العقبات والموارد البشرية والمادية والتي تمثل عبئاً ولا تعود عليها بالنفع.

ب ١- ٢- التقليل :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء التقليل كما هو موضح

بالتالى :

جدول (٦)
استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعيد التقليل

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تحرص الوحدة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة لأدنى حد ممكن	304	76	25	204	67.11	24	7.895	2.171	660	169.368	2
2	تحرص على تقليص وتجب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحسن إدارتها	304	66	21.71	214	70.39	24	7.895	2.138	650	196.605	4
3	تتخلى الوحدة عن الأفكار والنشاطات عديمة الجدوى ومستحيلة التنفيذ	304	62	20.39	226	74.34	16	5.263	2.151	654	240.5	3
4	تسعى الوحدة إلى تقليص الخدمات التقليدية غير الضرورية للمستفيدين	304	52	17.11	228	75	24	7.895	2.092	636	241.368	6
5	تتبع الوحدة استراتيجيات تقلص من فرص تقليد ومحاكاة المنافسين لها	304	42	13.82	202	66.45	60	19.74	1.941	590	151.605	7
6	تحرص الجامعة على تقليص الإجراءات الروتينية التي تعطل عمل الوحدات	304	96	31.58	166	54.61	42	13.82	2.178	662	76.2895	1
7	تسعى الوحدة إلى ترشيد النفقات مع الحفاظ في الوقت نفسه على جودة الخدمات	304	78	25.66	190	62.5	36	11.84	2.138	650	125.079	5

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور أتت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبعد (٧) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد الاستجابات السابقة على أن ثمة خلل - إلى حد ما - في قيام الوحدات ذات الطابع الخاص بتقليص وتقليل أمور عديدة تؤثر سلباً على أدائها ، سواء الهدر في مواردها المتاحة ، أو الخدمات التقليدية غير الضرورية ، أو تقليص الإجراءات الروتينية ، أو استخدام استراتيجيات تقلل من فرص تقليد ومحاكاة المنافسين لها.

وربما يرجع ما سبق إلى ضعف اقتناع ووعي القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بأن جودة الخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات تتطلب نقلة نوعية من خلال تطبيق أساليب واستراتيجيات تسويقية تنافسية حديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق ، والتي تؤكد على أهمية تقليص كل ما من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات الجامعية المقدمة ، كما يؤدي عدم تفرغ مديري الوحدات ذات الطابع الخاص ، أو على الأقل تقليص بعض أعبائهم ومهامهم الوظيفية ، لتحقيق رؤية الوحدة وأهدافها يؤثر سلباً على مدى قيام الوحدة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (مروة جمال عمر ، شروق صباح جابر ، ٢٠٢١ ، ص ٤٣) والتي توصلت إلى أن المؤسسة لا تختلف عن المنافسين لها بتقليص الإجراءات غير الضرورية ، في حين أنها تستخدم أساليب معينة لتقليل الهدر والتكاليف والوقت بصورة كبيرة.

في حين تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد بن آل مسلط ، محمد أحمد غريب حويجي ، ٢٠٢١ ، ص ٤٠) والتي توصلت إلى أن أبعاد الاستراتيجية تتحقق بصورة مرتفعة ، بل إن بعد التقليص هو أعلى الأبعاد تحققاً ، كما تختلف مع دراسة (ناصر جردات وآخرون ، ٢٠٢١ ، ص ص ١٢٩ ، ١٣٠) والتي توصلت إلى أن بعد التقليص يتم تطبيقه بدرجة عالية جداً ، وأن أعلى فقرة في هذا البعد هي "تحرص المؤسسة على تقليص الهدر في مواردها المتاحة" ، وأن أدنى فقرة هي "تتخلى المؤسسة عن الأفكار والاقتراحات" مستحيلة التنفيذ.

ب ١- ٣- الزيادة "الرفع":

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الزيادة كما هو موضح

بالتالي:

جدول (٧)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الزيادة

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تعمل الوحدة على زيادة الإيرادات والموارد الذاتية من خلال تنويع خدماتها وتميزها	304	162	53.29	132	43.42	10	3.289	2.5	760	127.921	1
2	تحرص الوحدة على زيادة عدد المستهدفين والمستفيدين من خدماتها	304	154	50.66	148	48.68	2	0.658	2.5	760	146.237	2
3	تقدم الوحدة برامج ونشاطات وخدمات جديدة وفق متطلبات السوق	304	134	44.08	150	49.34	20	6.579	2.375	722	99.1842	4
4	تزيد من مستوى جودة برامجها وخدماتها بشكل مستمر لكسب رضا المستفيدين	304	108	35.53	186	61.18	10	3.289	2.322	706	153.5	5
5	تواكب الوحدة المستجدات العلمية والتقنية في مجال نشاطها لتقديم خدمات متميزة	304	128	42.11	172	56.58	4	1.316	2.408	732	149.789	3
6	تحرص الوحدة على امتلاك مزايا تنافسية مستدامة	304	104	34.21	188	61.84	12	3.947	2.303	700	152.947	6
7	تستخدم أساليب واستراتيجيات تسويقية تنافسية جديدة وفعالة وتتلاءم وروح العصر ومستجداته	304	98	32.24	144	47.37	62	20.39	2.118	644	33.3421	9
8	تتوافر بالجامعة الكوادر البشرية المؤهلة لتسويق الخدمات الجامعية بشكل فعال	304	120	39.47	156	51.32	28	9.211	2.303	700	86	7
9	يتم اختيار مجلس إدارة الوحدة وفق أسس علمية موضوعية	304	96	31.58	168	55.26	40	13.16	2.184	664	81.2632	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا البعد أتت في حيز الاستجابة "متوفرة الي حد ما" وبعده (٧) ، ثم كانت الاستجابة "متوفرة" وبعده (٢) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد الدراسات السابقة أن ثمة خلل في تطبيق بعد الزيادة أو الرفع إلى حد ما ، سواء فيما يتعلق بتقديم خدمات ومنتجات وبرامج جديدة ومبتكرة غير نمطية ، أو العمل على زيادة مستوى جودة وتميز البرامج والخدمات المقدمة ، أو الحرص على تقديم مزايا تنافسية حقيقية ومستدامة ، كما إن ثمة خلل وأوجه قصور في الجانب البشري القائم على ادارة هذه الوحدات.

وربما يرجع ما سبق إلى قلة حرص الوحدات على اتباع الأساليب والاستراتيجيات التسويقية الحديثة والفعالة ، والى تؤدي إلى زيادة الإيرادات والموارد الذاتية للجامعة من جهة وزيادة عدد المستهدفين والمستفيدين من جهة ثانية ، وزيادة المزايا التنافسية المستدامة من جهة ثالثة ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وذات خبرة في مجال التسويق الريادي ، واختيار مجالس ادارات هذه الوحدات وفق أسس علمية وموضوعية تقوم على الخبرة والكفاءة والتخصص والجدارة ، ومواكبة الوحدات للمستجدات العلمية والتقنية والتكنولوجية الحديثة ، وتوظيفها في تحسين نوعية الخدمات المقدمة وجودتها ، وكذلك في أساليب وطرق تقديمها والترويج لها.

وربما ترجع بعض النقاط الايجابية في هذا البعد إلى أنه ونتيجة للمتغيرات المحلية والعالمية ، وازدياد حدة المنافسة ، سعت كثير من الوحدات إلى استقطاب عدد أكبر من المستهدفين ، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة الموارد الذاتية وتحسين الوضع التنافسي ، وهذا يتفق مع استراتيجية المحيط الأزرق في محاولة الوحدات توسيع نطاق السوق المستهدف لخدماتها الجامعية.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (يوسف موسى محمد الحوراني، ٢٠١٧ ، ص ٥٠) (١٩٧) ، والتي توصلت إلى أن تطبيق الاستراتيجية ليس له دور مهم وإيجابي وبشكل كبير في تحسين وزيادة جودة الخدمات الجامعية.

وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجي ، ٢٠١٢ ، ص ٤٠) والتي توصلت إلى أن أبعاد

استراتيجية المحيط الأزرق تتحقق بصورة مرتفعة ، ودراسة (ناصر جردات وآخرون ، ٢٠١٧ ، ص ١٣٠) -الي حد ما-والتي توصلت إلى أن بعد الزيادة يتحقق بدرجة عالية جداً ، وأن أعلى فقرة "تحرص المؤسسة على زيادة أرباحها" ، كما تتفق ودراسة (حنان أحمد الرويى محمد ، ٢٠١٩ ، ص ١٨٢) والتي توصلت إلى أن الوحدات تسعى إلى زيادة عدد المستهدفين من خلال الخدمات التى تقدمها.

ب- ١- ٤- الابتكار:

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء الابتكار كما هو موضح

بالجدول التالى:

جدول (٨)
استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الابتكار

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تحرص الوحدة على تقديم أفضل قيمة مبتكرة ومتميزة للمستفيدين	304	58	19.08	138	45.39	108	35.53	1.836	558	32.2368	1
2	تبتكر الوحدة خدمات وبرامج يصعب إيجاد مكافئ لها من قبل المنافسين	304	24	7.895	148	48.68	132	43.42	1.645	500	89.7895	5
3	تعمل على ابتكار شراكات استراتيجية مع الجهات ذوى العلاقة	304	20	6.579	148	48.68	136	44.74	1.618	492	98.6316	6
4	توفر الجامعة بيئة محفزة ومشجعة على التسويق الريادي للخدمات الجامعية	304	24	7.895	130	42.76	150	49.34	1.586	482	90.5	8
5	تسعى الوحدة إلى تحقيق التميز وخفض التكلفة فى أن واحد	304	36	11.84	134	44.08	134	44.08	1.678	510	63.1842	4
6	تقدم الوحدة خدماتها وبرامجها بطرق وأساليب مبتكرة لجذب مستفيدين جدد	304	54	17.76	110	36.18	140	46.05	1.717	522	37.6053	2
7	تعمل على استحداث وتقديم خدمات ونشاطات جديدة ومتميزة عن المنافسين لها	304	60	19.74	90	29.61	154	50.66	1.691	514	45.5	3
8	تشجع الوحدة الأفكار الجديدة والواعدة وتبناها وتحولها إلى قيم مبتكرة	304	42	13.82	104	34.21	158	51.97	1.618	492	66.5	7
9	تمتلك الوحدة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بشأن التسويق الريادى لخدماتها	304	28	9.211	108	35.53	168	55.26	1.539	468	97.3684	9

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أتت في حيز الاستجابة "غير متوفرة" وبعده (٥) عبارة، ثم الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبعده (٣) عبارة، في حين أتت عبارة واحدة ما بين الاستجابة متوفرة الي حد ما والاستجابة غير متوفرة، لكنها تميل في اتجاه الاستجابة متوفرة الي حد ما وذلك لوجود (٣٦) تكرار لصالح الاستجابة متوفرة، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد النتائج السابقة أن ثمة أوجه قصور وسلبيات عديدة في بعد الابتكار، مما يؤكد ضعف دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الابتكار، سواءً ابتكار خدمات ومنتجات متميزة عن المنافسين، أو ابتكار شراكات استراتيجية مع الجهات ذات العلاقة، أو ابتكار طرق وأساليب جديدة لتقديم الخدمات، أو الحرص على تقديم أفضل قيمة مبتكرة ومتميزة عن المنافسين.

وربما يرجع ما سبق إلى ضعف امتلاك الوحدات لرؤى استراتيجية واضحة ومحددة بشأن التسويق الريادي لخدماتها، ضعف تهيئة الجامعة لبيئة محفزة ومشجعة للوحدات على التسويق الريادي لخدماتها، ضعف إمام الوحدات بالاستراتيجيات التنافسية الحديثة التتركز على تقديم أفضل قيمة مبتكرة ومتميزة مثل استراتيجية المحيط الأزرق، وضعف امتلاك الوحدات للتقنيات الحديثة والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة وذات الخبرة في التسويق الريادي، والتي تبحث بجدية عن الفرص التسويقية الواعدة والجديدة وتلتقطها، وتستهدف أسواقاً جديدة، وتسعى جاهدة إلى تحقيق التمايز وخفض التكلفة، في آن واحد، كما أن مركزية القرار الجامعي وسيطرة الإدارة الجامعية لا تدعم التوجه التسويقي بآلياته واستراتيجياته الحديثة.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (أمل عبد المرضى عبد المنعم الجمال، ٢٠١٢، ص ٢٤٧٠) والتي أكدت على أن الوحدات لا تتبنى خدمة تسويقية واضحة، ولا تمتلك رؤية استراتيجية محددة بشأن التسويق الريادي لخدماتها، كما تتفق مع دراسة (محمد بن أحمد آل مسلط، محمد أحمد غريب حويجي، ٢٠٢١، ص ٤٠) والتي توصلت إلى أن بعد الابتكار أتى في الترتيب الأخير لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على أرض الواقع.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (ناصر جردات وآخرون ، ٢٠١٧ ، ص ١٣٠) والتي توصلت إلى أن بعد الابتكار أتى في المرتبة الثانية مباشرة بعد الزيادة ، وأن بعد الابتكار متحقق بدرجة عالية جداً ، وكانت أعلى فقرة تسعى المؤسسة إلى جذب عملاء جدد واستقطابهم لمنتجاتها ، وكانت أقل فقرة تركز الوحدات على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين ، كما تختلف مع دراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٩) والتي أتى فيها بعد الابتكار في الترتيب الأول لأبعاد التسويق الريادي للخدمات المقدمة.

وفي هذا السياق أكدت دراسة (Alex Ng H. Hong et al., 2011, p. 88)^(١٩٨) أن الابتكار هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق ، من خلال السعي نحو التمايز وخفض التكلفة في آن واحد ، لتحقيق فقرة في القيمة لجميع الأطراف ذوى العلاقة.

❖ ترتيب الأبعاد الفرعية للمحور الأول :

يوضح الجدول التالي ترتيب الأبعاد الفرعية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :

جدول (٩)

ترتيب الأبعاد الفرعية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

م	المحور الأول	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة لي حد ما	%	غير متوفرة	%	لمتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	لاستبعاد	304	72.571	23.872	197.43	64.944	34	11.184	2.127	646.6	153.2	2
2	التقليص	304	67.429	22.18	204.29	67.199	32.286	10.62	2.116	643.1	171.5	3
3	الزيادة	304	112.57	37.03	166.29	54.699	25.143	8.2707	2.288	695.4	108	1
4	الابتكار	304	37.714	12.406	117.71	38.722	148.57	48.872	1.635	497.1	71.33	4

يتضح من الجدول السابق أن بعد الزيادة أتى في الترتيب الأول ، يليه بعد الاستبعاد ثم التقليص ثم الابتكار في الترتيب الأخير ، كما يتضح أن ثلاثة أبعاد أتت في حيز الاستجابة " متوفرة الي حد ما " وهي بالترتيب الزيادة ثم الاستبعاد ثم التقليص ، في حين أتى بعد الابتكار في حيز الاستجابة " غير متوفرة " ، وفي هذا دلالة علي أن الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة تحاول جاهدة تبني بعد الزيادة سواء زيادة عدد المستهدفين والمستفيدين من خدماتها ، أو زيادة حجم وكم الخدمات الجامعية التي تقدمها ، ومن ثم زيادة الإيرادات والموارد الذاتية من خلال زيادة مستوي جودة برامجها وخدماتها ، لكنها لم تصل بعد الي مستوي الابتكار الخلاق ، وربما يرجع هذا الي أن الوحدات لا تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للتسويق الريادي لخدماتها ، كما إنها لا تشجع الأفكار الجديدة

والواعدة وتحولها الي قيم فريدة ومبتكرة ، اضافة الي قلة توفير الجامعة للبيئة المحفزة
والمناخ المشجع علي التسويق الريادي للخدمات الجامعية .

ب ٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني (تطبيق أبعاد التسويق الريادي) :

كانت النتائج على النحو التالي :

ب ٢- ١- التوجه الاستباقي :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعده التوجه الاستباقي كما هو

موضح بالجدول التالي :

جدول (١٠)
استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعده التوجه الاستباقي

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تمتلك الوحدة رؤية مستقبلية واضحة بشأن التسويق الريادي لخدماتها	304	32	10.53	122	40.13	150	49.34	1.612	490	75.0263	8
2	تستجيب الوحدة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتحولها إلى فرص تسويقية واعدة	304	26	8.553	146	48.03	132	43.42	1.651	502	84.9737	7
3	تهتم بدراسة ورصد تحركات المنافسين وخططهم عند وضع خططها الاستراتيجية	304	50	16.45	174	57.24	80	26.32	1.901	578	82.6053	5
4	تكيف قدراتها التسويقية في ضوء التغيرات المستقبلية المحتملة	304	40	13.16	186	61.18	78	25.66	1.875	570	113.237	6

3	106.605	598	1.967	21.05	64	61.18	186	17.76	54	304	تمتلك قدرة استباقية في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة لتلبية رغبات المستفيدين قبل منافسيها	5
2	215.553	606	1.993	13.82	42	73.03	222	13.16	40	304	يمتلك القانمون على الوحدة مهارات اليقظة التنافسية	6
4	84.5	588	1.934	24.34	74	57.89	176	17.76	54	304	تهتم الوحدة بتحديد التحركات الاستراتيجية للوحدات المنافسة	7
1	83.2368	620	2.039	19.08	58	57.89	176	23.03	70	304	تقوم برصد أفضل الممارسات والخبرات لدى الوحدات المنافسة	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أتت في حيز الاستجابة "متوفرة الي حد ما" ويعدد (٧) عبارات ، ثم الاستجابة "غير متوفرة" بعدد عبارة واحدة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد النتائج السابقة مدى ضعف وتدنى التوجه الاستباقي لدى الوحدات ذات الطابع الخاص ، سواءً فيما يرتبط بضعف امتلاك مهارات اليقظة التنافسية ، أو رصد التحركات الاستراتيجية للوحدات المنافسة ، أو الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات الحادثة في البيئة المحيطة بها ، أو امتلاك القدرة الاستباقية في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة ومتميزة وملبية لرغبات المستفيدين وذلك قبل المنافسين لها.

وربما يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها : ضعف امتلاك عديد من الوحدات لرؤى استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة بشأن التسويق الريادي للخدمات ، ضعف الدراسة والرصد العلمي الدقيق من قبل الوحدات لتحركات المنافسين وخططهم ونشاطاتهم ونوعية

الخدمات التي يقدمونها ، ضعف دراسة وتحليل البيئة التنافسية بما تحمله من تحديات ومتغيرات ، وكيفية تحويلها إلى فرص تسويقية واعدة ، إضافة الى ضعف خبرة القائمين على إدارة هذه الوحدات ولاسيما فى مجالات التسويق الريادى ، اليفظة الاستراتيجية والتنافسية ، الريادة ، والاستراتيجيات التسويقية الحديثة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (توفيق محمد العنزى ، ٢٠١٨ ، ص ٣٥٣) والتي توصلت إلى أن ترتيب أبعاد التسويق الريادى من حيث مدى التحقق هى : تحمل المخاطر ، التركيز على العملاء ، وأتت الاستباقية فى الترتيب الأخير ، ودراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي توصلت إلى أن أبعاد التسويق الريادى حسب التحقق هى : الاستفادة من الموارد ، إنشاء القيمة ، كثافة العملاء ، التحرك نحو الفرص ، المخاطرة ، الاستباقية ، ثم الابتكار ، حيث أتت الاستباقية فى ترتيب متأخر ، ودراسة (Nora Sadiku, et al., 2012, p. 871) والتي توصلت إلى أن أقل الأبعاد تأثيراً على الأداء العام للمؤسسة هى : الاستباقية ، الابتكار ، والتوجه نحو العملاء والمستفيدين .

كما تختلف هذه النتائج مع دراسة (Gungor Hacioglu, et al., 2012, p. 871) والتي توصلت إلى أن بعض أبعاد التسويق الريادى مثل الاستباقية والإبداع والتوجه نحو العملاء ترتبط شكل إيجابى بالأداء الابتكارى للمؤسسات ، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما ، ودراسة (Panami A. Ejiroghene, Adeola A. Ayodele) والتي توصلت إلى أن جميع أبعاد التسويق الريادى بما فيها التوجه الاستباقى ذات علاقة إيجابية بالأداء التسويقي ، فيما عدا بعد المخاطرة.

ب-٢-٢ - اكتشاف الفرص واقتناصها :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء اكتشاف الفرص واقتناصها ،

كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بعد اكتشاف الفرص واقتناصها.

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تمتلك القدرة على استكشاف فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسون واقتناصها	304	48	15.79	230	75.66	26	8.553	2.072	630	247.447	4
2	تقوم بدراسة البيئة المحيطة وتحليلها جيداً للتعرف على الفرص التسويقية الواعدة	304	30	9.868	250	82.24	24	7.895	2.02	614	327.342	6
3	تمتلك خطة مستقبلية للتعامل مع الفرص التسويقية وكيفية استثمارها	304	52	17.11	224	73.68	28	9.211	2.079	632	225.579	2
4	تبحث عن الفرص الجديدة الواعدة بشكل استباقي قبل المنافسين	304	52	17.11	232	76.32	20	6.579	2.105	640	257.789	1
5	تمتلك القدرة على تحديد احتياجات السوق والمنافسين وتحويلها إلى فرص تسويقية	304	62	20.39	192	63.16	50	16.45	2.039	620	122.395	5
6	تعمل على استثمار الفرص المتاحة بشكل متميز بما يحقق مزايا تنافسية مستدامة	304	54	17.76	220	72.37	30	9.868	2.079	632	211.289	3

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات العينة أتت في حيز الاستجابة متوفرة إلى حد ما" وبواقع (٦) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد النتائج السابقة على أن الوحدات ذات الطابع الخاص تمتلك - إلى حد ما - مهارات استكشاف الفرص الواعدة والجديدة وغير التقليدية في السوق وتتحرك تجاهها ، وتعمل على استثمارها والتقاطها قبل المنافسين ، وأنها تمتلك القدرة على تحديد احتياجات السوق وتحولها إلى فرص تسويقية تحقق مزايا تنافسية مستدامة ، غير إن كل هذا لا يتم - في غالب الأحيان - بشكل استباقي مدروس ، ومن خلال خطط استراتيجية مستقبلية واضحة. وربما يرجع ما سبق إلى أن كثيراً من الوحدات لازالت تعتمد على الأساليب النمطية والتقليدية في تسويق خدماتها الجامعية ، كما إن كثيراً منها لا تمتلك خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة ومدروسة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية ، من خلال دراسة جيدة ومتعمقة للسوق وما فيه من فرص تسويقية واعدة ومتميزة ، وكيفية التقاطها واستثمارها قبل الآخرين لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٩) ، والتي توصلت إلى أن بعد الفرص التسويقية أتى في مرتبة متأخرة بالنسبة لباقي أبعاد التسويق الريادي تحقّقاً ، كما تتفق مع دراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي أكدت أن بعد التحرك نحو الفرص الواعدة قد أتى في مرتبة متوسطة بالنسبة لباقي الأبعاد ، حيث أتى في المرتبة الرابعة من بين سبعة أبعاد للتسويق الريادي.

وتختلف مع دراسة (Nora Adiku – Dushi, et al., 2019, p. 97) والتي توصلت إلى أن التركيز على الفرص والتقاطها من أكثر الأبعاد تحقّقاً وتأثيراً على أداء المؤسسات. وقد أكدت دراسة (سحر حسنى أحمد نايل ، ٢٠١٥ ، ص ٣٤٨) ، أن اللوائح والقوانين تعيق استغلال الفرص الجديدة والواعدة في العملية التسويقية ، إضافة إلى غياب البيئة المحفزة لعملية التسويق ، كما أكدت دراسة (Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, 2020, p. 55) أن جميع أبعاد التسويق الريادي ، بما فيها التركيز على الفرص ذات علاقة إيجابية بالأداء الابتكاري ، فيما عدا بعد المخاطرة فقط.

ب٢-٣- تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها :

جاءت استجابات أفراد العينة على بعد تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٢)

استجابات أفراد العينة على بعد تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تحرص الوحدة على معرفة حجم المخاطر المحيطة بالأنشطة التسويقية	304	70	23.03	202	66.45	32	10.53	2.125	646	157.132	7
2	تمارس الوحدة أنشطة وبرامج تسويقية ذات مخاطر عالية	304	74	24.34	206	67.76	24	7.895	2.164	658	174.5	4
3	تتحالف الوحدة مع أطراف أخرى فى نشاطاتها لتقليل حدة المخاطر	304	72	23.68	212	69.74	20	6.579	2.171	660	194.632	2
4	تستفيد الوحدة من الأخطار والمخاطر التى واجهتها الوحدات المنافسة	304	76	25	206	67.76	22	7.237	2.178	662	176.553	1
5	تتبع الوحدة استراتيجيات عقلانية ذات مخاطر أقل فى تقديم خدماتها	304	60	19.74	232	76.32	12	3.947	2.158	656	264.105	5
6	تتخذ الوحدة قرارات تسويقية تحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة لتقديم	304	68	22.37	220	72.37	16	5.263	2.171	660	221.789	3

											خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة.	
6	158.711	650	2.138	9.868	30	66.45	202	23.68	72	304	تتبنى الوحدة حلولاً مبتكرة وذات مخاطرة محسوبة	7
8	101.237	604	1.987	20.39	62	60.53	184	19.08	58	304	توفر الجامعة قدرأ مناسباً من المرونة للوحدات فى إدارة شئونها الإدارية والمالية	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات أفراد العينة أتت فى حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبواقع (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد النتائج السابقة أن ثمة أوجه قصور عديدة فى تحمل الوحدات ذات الطابع الخاص للمخاطر التسويقية وإدارتها بشكل فعال ، وأن الوحدات لا تستفيد من المخاطر والأخطار التى واجهتها الوحدات المنافسة ، كما إنها لا تحرص على دراسة ورصد ومعرفة حجم المخاطر المحيطة بها وبأنشطتها التسويقية ، وأن الجامعة لاتوفر قدرأ مناسباً من المرونة للوحدات ذات الطابع الخاص فى إدارة شئونها الإدارية والمالية

وربما يرجع ذلك إلى أسباب وعوامل عديدة منها ، قلة امتلاك الوحدات للخبرات والكوادر البشرية المتخصصة فى التسويق ، والتى لها القدرة على معرفة ورصد المخاطر التسويقية وإدارتها بكفاءة ، كما إن نقص الخبرات لدى كثير من القائمين عليها لا تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات تسويقية تحمل قدرأ من المخاطرة المحسوبة والمدرسة لتقدم خدمات جديدة و متميزة ، أو لدخول أسواق جديدة ومختلفة ، أو لاستقطاب عملاء ومستفيدين جدد ، إضافة إلى ضعف المرونة والصلاحيات الممنوحة لمجالس إدارات الوحدات تجعلهم يركزون غالباً على الأساليب النمطية والتقليدية فى التسويق بعيداً عن أى مخاطرة غير مأمونة العواقب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Nora Sadiku – Dushi, et al., 2019, p. 97) والتي توصلت إلى أن تأثير بعد تقبل المخاطرة على الأداء المؤسسي كان متوسطاً ، كما تتفق مع دراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي أتى بعد الأخذ بالمخاطرة المحسوبة فيها في الترتيب الخامس من حيث التحقق من بين سبعة أبعاد للتسويق الريادي .

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (توفيق محمد العنزي ، ٢٠١٨ ، ص ٣٥٣) والتي توصلت إلى أن بعد تحمل المخاطر كان أعلى الأعداد تحققاً بالنسبة لأبعاد التسويق الريادي . وقد أكدت دراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٩) أن بعد إدارة المخاطر أتى في المرتبة الأخيرة ، ويفسر ذلك بأن التسويق الريادي يعمل غالباً في أسواق غير واضحة المعالم وأسواق ناشئة ومشتتة ومضطربة ، تتصف بدرجة عالية من الاضطراب وعدم الاستقرار ، كما أكدت نفس الدراسة على أنه لا توجد علاقة بين المخاطرة والأداء التسويقي ، وربما يفسر ذلك بأن الوحدات ذات الطابع الخاص تنتمي إلى قائمة المؤسسات أو المشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم ، ولا تتوافر لها الإمكانيات والموارد المالية العالية لدرجة المغامرة في أسواق مضطربة وغير مستقرة ، إضافة إلى قناعة القائمين عليها بأن التركيز يجب أن لا يكون على إدارة المخاطر بقدر ما يجب أن يكون على الاستمرار في تحقيق مكاسب ومزايا تنافسية مضمونة ، في حين أكدت دراسة (محمد عبد الرحمن عمر ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٢٠) أنه كلما زاد تركيز المؤسسات والوحدات على أبعاد التسويق الريادي ، ولا سيما إدارة المخاطر والإبداع والاستباقية والتوجه نحو العملاء ، أدى ذلك إلى وضع أفضل الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة والتغلب على المخاطر الخارجية .

ب- ٢- ٤- الابتكار التسويقي :

جاءت استجابات أفراد العينة على بعد الابتكار التسويقي كما هو موضح بالجدول

التالي :

جدول (١٣)
استجابات أفراد العينة على بعد الابتكار التسويقي.

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تستخدم الوحدة أساليب إبداعية مبتكرة لتقديم خدماتها بشكل أكثر كفاءة	304	54	17.76	140	46.05	110	36.18	1.816	552	37.6053	1
2	تشجع الجامعة الوحدات على تقديم أفكار تسويقية جديدة	304	38	12.5	156	51.32	110	36.18	1.763	536	69.8158	2
3	تستخدم الوحدة طرق وأساليب تسويقية حديثة	304	38	12.5	122	40.13	144	47.37	1.651	502	61.7632	6
4	تستخدم الوحدة تقنيات وتكنولوجيا حديثة بشكل أكثر إبداعاً من منافسيها	304	36	11.84	132	43.42	136	44.74	1.671	508	63.2632	5
5	تستخدم الوحدة أساليب ترويجية مبتكرة للعاية وخدماتها	304	48	15.79	124	40.79	132	43.42	1.724	524	42.4211	3
6	تهيئ إدارة الجامعة المناخ الصحالذي يشجع الوحدات على الإبداع والابتكار	304	36	11.84	100	32.89	168	55.26	1.566	476	86	8
7	توظف إدارة الوحدات قدراتها	304	30	9.868	150	49.34	124	40.79	1.691	514	78.6579	4

											الإبداعية والابتكارية في تلبية حاجات المستفيدين	
7	72.4211	496	1.632	47.37	144	42.11	128	10.53	32	304	تتبنى الوحدة الرؤى والأفكار المبدعة وتحولها إلى مبتكرات تضيف مزايًا تنافسية مستدامة	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات أفراد العينة أتت في حيز الاستجابة "غير متوفرة" بواقع (٥) عبارة، ثم الاستجابة "متوفرة الي حد ما" بواقع (٣) عبارة، وكانت جميع العبارات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

وتؤكد هذه النتائج ودلالاتها أن ثمة أوجه قصور واضحة وعديدة في هذا البعد، من أهمها: ضعف تهيئة المناخ الصحي الذي يشجع الوحدات على الابتكار والإبداع وتقديم أفكار تسويقية جديدة، ضعف استخدام الوحدات للطرق والأساليب التسويقية الحديثة واعتماد الوحدات - في كثير من الأحيان - على أساليب ترويجية تقليدية ونمطية وغير مبتكرة للدعاية التسويقية.

وربما يرجع ما سبق إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالقدر الذي يشجعهم على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق، ضعف تهيئة الجامعة للمناخ الصحي المحفز والمشجع على الإبداع والابتكار، ضعف منح القائمين على إدارة الوحدات الاستقلالية والصلاحيات المناسبة بهدف توسيع قاعدة الابتكار، جمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الوحدات يعوق الإبداع والابتكار، كما تؤدي إلى غلبة النمطية والتقليدية والإجراءات الروتينية، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة بوجه عام قد لا تشجع على الإبداع والريادة والابتكار.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Nora Sadiku – Dushi, et al., 2019, p. 97) والتي توصلت إلى أن أقل أبعاد التسويق الرياديتحققاً وتأثيراً في الأداء المؤسسي هي الاستباقية والابتكار والتوجه نحو العملاء، وكذلك مع دراسة (رافد حميد عباس الحدراوى

وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٥٣٢) والتي توصلت إلى انه لم يحظ الابتكار بالقدر الكافي من قِبل إدارة المؤسسة ، وأن التوجه نحو الابتكار كان ضعيفاً ، ومع دراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي توصلت إلى أن بعد التركيز على الابتكار كان آخر أبعاد التسويق الريادي تحققاً على أرض الواقع.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٩) والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار يعد أكثر أبعاد التسويق الريادي تحققاً على أرض الواقع ، وأكدت نفس الدراسة على أن هناك ارتباط معنوي موجب بين الابتكار والأداء التسويقي ، وأن الابتكار يعد العنصر الأساسي لقيادة باقي أبعاد التسويق الريادي.

وفي هذا الإطار أوصت دراسة (كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٩) (١٩٩) بتقديم حوافز ابتكارية ، وإيجاد محفظة من الإبداعات المتنوعة ، واتباع مدخل التسويق الريادي ولاسيما بعد الابتكار.

ب - ٢ - ٥ - استثمار الموارد المتاحة :

جاءت استجابات أفراد العينة على بعد استثمار الموارد المتاحة ، كما هو موضح

بالجدول التالي:

جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة على بعد استثمار الموارد المتاحة.

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تستخدم الوحدة أساليب حديثة مبتكرة لتعظيم قيمة الموارد المتاحة لديها	304	68	22.37	180	59.21	56	18.42	2.039	620	92.3158	7
2	تقوم الوحدة بتحقيق أهدافها المنشودة عبر استخدام موارد أقل	304	54	17.76	220	72.37	30	9.868	2.079	632	211.289	5
3	تستثمر الوحدة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها بكفاءة	304	56	18.42	224	73.68	24	7.895	2.105	640	227.789	3

1	150.5	644	2.118	11.18	34	65.79	200	23.03	70	304	تستثمر الوحدة المعرفة المتاحة عن السوق والمستهفيين بشكل فعال في تحسين خدماتها	4
6	146.947	632	2.079	13.16	40	65.79	200	21.05	64	304	تمتلك القدرة على إعادة هيكلة الموارد المتاحة بسرعة من أجل تقديم خدمات جديدة مبتكرة	5
2	187.684	644	2.118	9.211	28	69.74	212	21.05	64	304	تدير الوحدة مواردها المتاحة وتستثمرها بطرق تتفوق بها على المنافسين	6
8	162.342	614	2.02	15.13	46	67.76	206	17.11	52	304	توفر الجامعة الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح الوحدات في أداء مهامها بكفاءة	7
4	178.132	634	2.086	11.18	34	69.08	210	19.74	60	304	تحسن الوحدة استثمار المواقع الالكترونية للجامعة والكلية والوحدة في الترويج لخدماتها الجامعية	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات أفراد العينة أتت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" بواقع (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد هذه النتائج السابقة أن الوحدات ذات الطابع الخاص تحسن - إلى حد ما - استغلال الموارد المتاحة لديها ، من خلال استثمار التقنيات التكنولوجية الحديثة في تجويد الخدمات الجامعية ، وإعادة هيكلة الموارد المتاحة بسرعة من أجل تقديم خدمات مبتكرة ، كما تستثمر المعرفة المتاحة لديها عن السوق وعن المنافسين والمستهفيين في تحسين خدماتها

، إضافة الى استثمارها- الي حد ما - للمواقع الإلكترونية المتاحة سواءً للجامعة أو الكلية ، أو الوحدة نفسها فى الترويج لخدماتها الجامعية ، غير إن الوحدات لا تستخدم أساليب حديثة مبتكرة لتعظيم قيمة الموارد المتاحة لديها لأقصى درجة ، كما إن الجامعة لا توفر الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح الوحدات فى أداء مهامها بكفاءة .

وربما يرجع ما سبق إلى التقدم التقنى والتكنولوجى الحادث اليوم ، وما تبعه من ثورة فى الاتصالات والمعلومات وتحول رقمى واضح ، انعكس على كل مجالات العمل الجامعى ، بما فيها تقديم الخدمات الجامعية ، إضافة إلى أن عدداً كبيراً من الوحدات يديرها مجلس إدارة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة سواءً فى المجال الإدارى والقيادى أو مجال التسويق ، أو المجال التقنى والتكنولوجى ، تؤهلهم إلى تعظيم الإفادة من الموارد المتاحة وحسن استثمارها ، بل وإعادة هيكلتها بسرعة ودقة ، من أجل تقديم خدمات مبتكرة ومتميزة وبما يسمح أيضاً بتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى التميز وفى نفس الوقت بتكلفة منخفضة وموارد أقل ، وهو ما يتسم به كل من استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى.

وتتفق هذه النتائج -إلى حد ما - مع دراسة (Nora Sadiku – Dushi et al., 2019, p. 97) والتي توصلت إلى أن أكثر أبعاد التسويق الريادى تأثيراً فى الأداء المؤسسى هى التركيز على الفرص ، الاستفادة من الموارد واستثمارها ، وكذلك دراسة (Gungor Hacıoglu, et al., 2012, p. 871) والتي أكدت أن أبعاد التسويق الريادى بما فيها الاستفادة من الموارد ترتبط شكل إيجابى بالأداء الابتكارى للمؤسسات. كما تتفق مع دراسة (محمد عبد الرحمن عمر ، ٢٠١٧ ، ص ٣٤٩) والتي أكدت أن الجامعة تهتم بتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة الملائمة لتقديم الخدمات الجامعية ، وأن الوحدات بها عدد كاف من الأجهزة والقاعات متعددة الاستخدامات.

كما تختلف هذه النتائج جزئياً مع دراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي توصلت إلى أنبعد الاستفادة من الموارد هو أعلى الأبعاد تحقفاً، كما تختلف جزئياً مع دراسة (Panama, A. Ejirrohene& Adeola A. Ayodele, 2020, p. 43) والتي توصلت إلى أن جميع أبعاد التسويق الريادى بما فيها الاستفادة من الموارد واستثمارها على علاقة إيجابية كبيرة بالأداء التسويقى ، فيما عدا بعد المخاطرة والذي كان سلبياً.

ب- ٢- ٦- التركيز على العملاء "المستفيدين" :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء التركيز على العملاء أو

المستفيدين كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٥)
استجابات أفراد العينة على بعء التركيز على العملاء

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تتبنى إدارة الوحدة طرق مبتكرة للتواصل وإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين لكسب ولائهم	304	62	20.39	202	66.45	40	13.16	2.072	630	152.395	6
2	تتخذ الوحدة الطرق والأليات الكفيلة برصد احتياجات المستفيدين ورغباتهم	304	34	11.18	222	73.03	48	15.79	1.954	594	216.5	8
3	تتخذ الإجراءات المناسبة لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدماتها باستمرار	304	54	17.76	212	69.74	38	12.5	2.053	624	182.553	7
4	توجد بالوحدة قواعء بيانات فعالة للمستفيدين وءوى العلاقة	304	60	19.74	214	70.39	30	9.868	2.099	638	192.342	3
5	تقوم بأشراك المستفيدين فى تحديد سياسات واستراتيجيات تطوير الخدمات	304	80	26.32	180	59.21	44	14.47	2.118	644	98	1
6	يتم الإعلان والترويج للخدمات التى تقدمها الوحدة بأساليب متنوعة ومبتكرة	304	68	22.37	202	66.45	34	11.18	2.112	642	155.711	2

4	142.763	638	2.099	12.5	38	65.13	198	22.37	68	304	تلقى الخدمات التي تقدمها الوحدة رغبات المستفيدين واحتياجاتهم	7
5	95.4737	636	2.092	15.79	48	59.21	180	25	76	304	توجد قنوات اتصال وشراكة فعالة بين الوحدة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية	8

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن جميع استجابات أفراد العينة أنت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ، بواقع (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد النتائج السابقة أن الوحدات ذات الطابع الخاص تحاول تحقيق بعد التوجه نحو العملاء والمستفيدين والتركيز عليهم ، والعمل على زيادتهم ، ومحاولة كسب رضائهم وولائهم من خلال تبني طرق مبتكرة للتواصل معهم ورصد احتياجاتهم ورغباتهم ، لكن في نفس الوقت لا توجد - إلى حد كبير - قواعد بيانات واضحة للمستفيدين وذوى العلاقة ، كما إن الوحدات لا تشترك المستفيدين في وضع سياساتها وخططها واستراتيجيات تطوير خدماتها ، ولا تتخذ الوحدات الطرق والآليات الملائمة والكفيلة برصد احتياجات المستفيدين ورغباتهم .

وربما يرجع ما سبق إلى أنه لا يزال الهدف الأساسي لعدد كبير من الوحدات هو تقديم الخدمات في حد ذاتها ، بغض النظر عن مدى مناسبتها لرغبات العملاء والمستفيدين وطموحاتهم واحتياجاتهم الحقيقية ، إضافة إلى أنه لا زال عدد كبير من القيادات الجامعية والقائمين على إدارة الوحدات يرون أن مسألة وضع خطط واستراتيجيات وسياسات الوحدات هو شأن جامعي فقط ، ولا شأن للعملاء والمستفيدين بذلك ، كما إنه لا توجد قنوات اتصال وتعاون وشراكة فاعلة ومخططة بين الوحدات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، مما يجعل - في بعض الأحيان - الخدمات المقدمة في واد، واحتياجات ورغبات هذه المؤسسات في واد آخر ، كما قد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام التي تقع على عاتق القائمين على إدارة هذه الوحدات من أعضاء هيئة التدريس ، كما قد يرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو تحديد استراتيجية محددة تتبناها الوحدات لتحديد منافسيها وعملائها والمستفيدين من خدماتها إلا

وقت الحاجة إليه ، كما إن هذا لا يتم عن طريق العمل الجماعي والمؤسسات المخطط ، وإنما بصورة فردية.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Nora Sadiku – Dushi, et al., 2019, p. 97) والتي أكدت أن أقل أبعاد التسويق الريادي تأثيراً في الأداء هو التوجه نحو العملاء والاستباقية والابتكار ، ودراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٦٨ ، ٢٦٩) والتي توصلت إلى أن التركيز على العملاء أتى في ترتيب متوسط بالنسبة لأبعاد التسويق الريادي ، كما تتفق مع دراسة (حنان أحمد الروبي محمد ، ٢٠١٩ ، ص ١٨٣) والتي أكدت أن عبارة "مدى اهتمام الوحدات برصد مدى رضا المستفيدين من خدماتها" أتت ضعيفة ، وكذلك عبارة "توجد قاعدة بيانات ومعلومات أو منظومة معرفية داخل الوحدة عن المستفيدين والمنافسين" كانت ضعيفة.

وتختلف النتائج السابقة جزئياً مع دراسة (توفيق محمد العنزي ، ٢٠١٨ ، ص ٣٥٣) والتي توصلت إلى أن التركيز على العملاء أتى في المرتبة الثانية من حيث التحقق وبدرجة عالية ، ودراسة (محمد عبد الرحمن عمر ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٢٠) والتي توصلت إلى أن أفضل أبعاد التسويق الريادي تأثيراً على الأداء هو بعد التركيز على العملاء باعتبارهم القوة الإضافية بل والرئيسية التي تجعل المؤسسة متفوقة ومتميزة عن غيرها. كما تختلف مع دراسة (سحر حسنى أحمد السيد نايل ، ٢٠١٥ ، ص ص ٣٣٩ - ٣٣٤) والتي ارتأت أن أعلى العبارات تحققاً هي "تلبى الخدمات الجامعية المقدمة احتياجات العملاء ورغباتهم" ، في حين كانت أقل العبارات تحققاً هي "ضعف التواصل مع العملاء لتعريفهم بالخدمات الجامعية المقدمة" ، وهذا راجع الى ضعف وجود قواعد بيانات عن العملاء تتضمن أساليب مختلفة للتواصل معهم.

ب- ٢- ٧- إنشاء القيمة المبتكرة :

جاءت استجابات أفراد العينة على البعد الخاص بإنشاء القيمة المبتكرة ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٦)
استجابات أفراد العينة على بعد إنشاء القيمة المبتكرة

م	العبارات	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	تقدم الوحدة قيم مبتكرة للمستفيدين من خلال تقديم خدمات متميزة لم يقدمها المنافسون	304	94	30.92	148	48.68	62	20.39	2.105	640	37.2895	1
2	تقوم الوحدة بتقديم هيكل تسعير للخدمات أو المنتجات يعكس القيمة التي يحصل عليها المستفيدون	304	62	20.39	172	56.58	70	23.03	1.974	600	74.2368	2
3	تقوم الوحدة بتحويل الأفكار الإبداعية إلى مبتكرات تحقق قيمة مضافة	304	32	10.53	170	55.92	102	33.55	1.77	538	93.9737	3
4	تبحث الوحدة باستمرار عن أساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة مبتكرة للمستفيدين	304	50	16.45	92	30.26	162	53.29	1.632	496	63.1842	6
5	تتبنى الوحدة استراتيجيات تسويقية واضحة وإشياء قيم مبتكرة تحقق مزايا تنافسية مستدامة	304	40	13.16	68	22.37	196	64.47	1.487	452	136.526	7
6	تعمل الوحدة باستمرار على استحداث برامج ونشاطات جديدة و متميزة	304	44	14.47	128	42.11	132	43.42	1.711	520	48.7368	5

											تسهم في خلق قيم مبتكرة	
4	68.2368	526	1.73	49.34	150	38.82	118	11.84	36	304	تضع الوحدة خططها وبرامجها في ضوء احتياجات السوق والمستفيدين	7

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات أفراد العينة أتت في حيز الاستجابة "غير متوفرة" بواقع (٤) عبارة، ثم الاستجابة "متوفرة الي حد ما" بعدد (٣) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وتؤكد هذه النتائج أن ثمة ضعف وخلل في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في إنشاء وتوليد قيم مبتكرة متميزة للمستفيدين وذوى العلاقة ، وأن الوحدات لا تقوم في معظم الأحيان بتحويل الأفكار الإبداعية إلى مبتكرات تحمل قيم مضافة ، كما لا تقوم باستحداث برامج ونشاطات جديدة وتمتيزة تسهم في خلق قيم مبتكرة لم يقدمها المنافسون ، ولا تضع الوحدات خططها وبرامجها في ضوء احتياجات السوق والمستفيدين .

وربما يرجع ما سبق إلى أن عديد من الوحدات لا تتبنى استراتيجيات تسويقية تنافسية حديثة وفعالة لإنشاء قيم مبتكرة ومتفردة وتمتيزة عما يقدمه المنافسون ، وأن أغلب الوحدات لا زالت تعتمد على الأساليب التسويقية النمطية والتقليدية ، وأن ثمة فجوة واضحة بين خطط الوحدات وبرامجها وخدماتها وبين احتياجات السوق والمستفيدين .

كما قد يعود ما سبق إلى عوامل عديدة أخرى منها : نقص الموارد والمخصصات المالية بالوحدات ، قلة وجود نظام واضح ومحدد ومعلن للحوافز والمكافآت للوحدات المتميزة ، إضافة إلى ضعف تهيئة البيئة الصحية المشجعة للوحدات على الإبداع والابتكار والريادة والتميز .

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (سحر حسنى أحمد السيد نايل ، ٢٠١٥ ، ص ٣٥٢) ، والتي أكدت على غياب الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للتسويق الريادي سواءً على مستوى الوحدات أو الكليات أو الجامعية ، مما يؤدي إلى تدنى في إنشاء القيمة المبتكرة ، كما تتفق جزئياً مع دراسة (Nora Sadiku – Dushi, et al., 2019, p. 97) والتي

توصلت إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء المؤسسات هي التركيز على الفرص ، الاستفادة من الموارد ، وإنشاء القيمة.

وتختلف النتائج السابقة جزئياً مع دراسة (علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٨) والتي توصلت إلى أن إنشاء أو تكوين القيمة من أعلى الأبعاد تحققاً وتأثيراً على الأداء التسويقي ، ودراسة (مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩) والتي توصلت إلى أن إنشاء القيمة يعد من أعلى أبعاد التسويق الريادي تحققاً بعد الاستفادة من الموارد. وقد أكدت دراسة (هاشم فوزي العبادوآخرون ، ٢٠١٠ ، ص ٢٨) أن التسويق الريادي يبرز عندما تقدم المؤسسة قيمة جديدة تتمثل في منتج أو خدمة جديدة في سوق حالي ، أو تقديم خدمة جديدة في سوق جديد .

❖ ترتيب الأبعاد الفرعية للمحور الثاني :

جدول (١٧)

ترتيب الأبعاد الفرعية لأبعاد التسويق الريادي

م	المحور الثاني	العينة الكلية	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كي	الترتيب
1	التوجه الاستراتيجي	304	47.714	15.695	180.86	59.492	75.429	24.812	1.909	580.3	110.1	5
2	اكتشاف الفرص واقتناصها	304	49.667	16.338	224.67	73.904	29.667	9.7588	2.066	628	232	4
3	تحمل المخاطر التسويقية وإدارتها	304	68.571	22.556	208.86	68.703	26.571	8.7406	2.138	650	184.5	1
4	الابتكار التسويقي	304	36.857	12.124	130.29	42.857	136.86	45.019	1.671	508	67.76	7
5	استثمار الموارد المتاحة	304	60	19.737	210.29	69.173	33.714	11.09	2.086	634.3	180.7	2
6	التركيز على العملاء (المستفيدين)	304	62.857	20.677	201.14	66.165	40	13.158	2.075	630.9	154.8	3
7	إنشاء القيمة المبتكرة	304	51.143	16.823	132.57	43.609	120.29	39.568	1.773	538.9	74.6	6

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد هذا المحور جاءت في حيز الاستجابة "

متوفرة الي حد ما " ما عدا بعد الابتكار التسويقي والذي أتى في حيز الاستجابة " غير متوفرة

" ، وأن أعلى الأبعاد تحققاً - الي حد ما - هو تعد تحمل المخاطر وادارتها ، وأن أقل الأبعاد تحققاً هو انشاء القيمة ثم الابتكار التسويقي .

وتتفق هذه النتائج في أحد جوانبها مع النتائج المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق ، حيث كان بعد الابتكار هو البعد الأخير في أبعاد الاستراتيجية ، وفي نفس الوقت جاء بعد الابتكار التسويقي في الترتيب الأخير بالنسبة للتسويق الريادي أيضاً ، وهذا يؤكد أن الوحدات ذات الطابع الخاص لم تصل بعد الي حيز الابتكار في تسويق خدماتها الجامعية .

وقد يرجع ما سبق إلى أن عديد من الوحدات لا تتبنى استراتيجيات تسويقية تنافسية حديثة وفعالة لإنشاء قيم مبتكرة ومتفردة ومتميزة عما يقدمه المنافسون ، وأن أغلب الوحدات لا زالت تعتمد على الأساليب التسويقية النمطية والتقليدية ، وأن ثمة فجوة واضحة بين خطط الوحدات وبرامجها وخدماتها وبين احتياجات السوق والمستفيدين ، اضافة الي : نقص الموارد والمخصصات المالية بالوحدات ، قلة وجود نظام واضح ومحدد ومعلن للحوافز والمكافآت للوحدات المتميزة ، وضعف تهينة البيئة الصحية المشجعة للوحدات على الإبداع والابتكار والريادة والتميز.

ب-٣- تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق :

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي للخدمات الجامعية.

جدول (١٨)

علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي

استراتيجية المحيط الأزرق	التوجه الاستباقي	اكتشاف الفرص واقتناصها	تحمل المخاطر التسويقية	الابتكار التسويقي	استثمار الموارد المتاحة	التركيز علي العملاء	انشاء القيمة المبتكرة	التسويق الريادي ككل
الاستيعاد	.383	.522	.380	.526	.510	.379	.483	.591
التقليص	.414	.508	.410	.580	.462	.327	.376	.574
الزيادة	.134	.305	.277	.289	.482	.300	.276	.376
الابتكار	.646	.660	.489	.737	.483	.442	.618	.767
المحور ككل	.544	.661	.512	.711	.617	.476	.589	.767

جميع الاستجابات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (0.01) ماعدا الاستجابة 134. فقط

دالة احصائياً عند مستوي دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن درجة الارتباط (المؤشر الكلي) بلغت (0.767) وهي

قيمة معنوية موجبة عند مستوى دلالة (0.001) ، وتدلل دلالة واضحة على وجود علاقة

ارتباط معنوية موجبة كبيرة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

وفيما يرتبط بالمؤشرات التفصيلية لهذه العلاقة يتبين من الجدول أن أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة هي بين الابتكار والتسويق الريادي ، إذ بلغت نسبتها (767) ، فكلما زاد معدل الابتكار كلما تحقق التسويق الريادي وبدرجة كبيرة ، ويأتي بعد ذلك بالترتيب كل من الاستبعاد ثم التقليل ثم الزيادة .

وهذه النتيجة تظمن البحث الحالي لاستخدامه استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تسويقية حديثة ، يمكن أن تسهم في تفعيل التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب حويجي ، ٢٠٢١ ، ص ٤٧) ، والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة تحقيق أبعاد جودة الخدمة الجامعية ، بمعنى أن تطبيق الاستراتيجية له دور مهم وإيجابي في تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة ، وقد يعزى ذلك إلى اقتناع أعضاء هيئة التدريس والقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص ، بأن جودة الخدمات الجامعية المقدمة من قبل الوحدات تتطلب نقلة نوعية من خلال تطبيق استراتيجيات تسويقية تنافسية حديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (ناصر جردات وآخرون ، ٢٠١٧ ، ص ١٣٠) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة وابتكار القيمة أو إنشائها ، ودراسة (Mohammad Shafiq, et al., 2019, p. 1388) والتي أكدت على أنه ثمة علاقة بين ثلاثة أبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي الابتكاري والأبعاد هي : إنشاء مساحة سوق غير متنازع عليها ، إنشاء قيمة جديدة ، والابتكار التسويقي ، وكذلك دراسة (مروة جمال عمر ، شروق صباح جابر ، ٢٠٢١ ، ص ص ٤٤ ، ٤٥) ، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والحصة السوقية للمؤسسة.

ب-٤- تحديد وتحليل أثر استراتيجية المحيط الأزرق فى تفعيل التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق :
ويتم ذلك من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق بدلالة أبعادها الأربعة على التسويق الريادى للخدمات الجامعية.

جدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على التسويق الريادى.

مستوي الدلالة	T المحسوبة	Bمعامل الانحدار	مجموع المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
**	20.75	.767	40.161	١	430.4	.588	.767	التسويق الريادى
			28.178	٣٠٢				
			68.339	٣٠٣				

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائى وجود تأثير ذى دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق ككلى التسويق الريادى للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق ، إذ بلغ معامل الارتباط R (.767) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.588) ، أى إن التغيرات فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية ناتجة عن التغير فى الاهتمام باستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة ، وأن نحو ٥٩% من التباين أو التغير فى التسويق الريادى يعود الى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ، وأن الأخذ بالاستراتيجية يؤدي الى تحقيق التسويق الريادى للخدمات الجامعية بشكل فعال كما بلغت قيمة درجة التأثير B للمحور الأول ككل (.767) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (430.4) ، وهى دالة عند مستوى (٠.٠١) . وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على التسويق الريادى للخدمات الجامعية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (ناصر جردات وآخرون ، ٢٠١٧ ، ص ١٣٠) والتي أكدت على أن دور استراتيجية المحيط الأزرق فى ابتكار القيمة للمؤسسات يتحقق بدرجة عالية جداً ، ودراسة (عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله ، ٢٠١٨ ، ص ٣٦٣) والتي أكدت على وجود أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق على تطوير رأس المال البشرى ، ودراسة (Samsul Alam & Mohammad T. Islam, 2017, p.

15) والتي أكدت على أن استراتيجية المحيط الأزرق لها تأثير كبير فى جعل المؤسسة فريدة من نوعها ، من خلال الخروج بها إلى ما وراء المنافسة التقليدية الشرسة.

وقد أكدت دراسة (محمد عبد الرحمن عمر ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٢٠) على أنه كلما زاد التركيز على أبعاد الابتكار والتوجه نحو العملاء والاستباقية وإدارة المخاطر واقتناص الفرص ، كلما أدى ذلك إلى وضع أفضل الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة الشديدة ، ودراسة (مروة جمال عمر ، شروق صباح جابر ، ٢٠٢١ ، ص ٤٧) والتي توصلت إلى أنه يوجد تباين فى التأثير لاستراتيجية المحيط الأزرق بزيادة الحصة السوقية ، إذ حقق بعدى التقليل والابتكار أعلى نسبة تأثير مقارنة مع بعدى الاستبعاد والزيادة.

الخطوة الخامسة : السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص :

بعد تحليل واقع الأداء التسويقى بوجه عام والتسويق الريادى بوجه خاص للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق على وجه الخصوص ، سواءً من خلال الدراسة النظرية التحليلية للبحث ، أو من خلال الدراسة الميدانية ، واكتشاف ما بها من نواحي قوة تسمح للوحدات بممارسة التسويق الريادى وتطبيق معالم وملاح استراتيجية المحيط الأزرق ، ونواحي ضعف تمثل تحديات فى بيئة الوحدات ذات الطابع الخاص تعوق الوحدات عن ممارسة التسويق الريادى لخدماتها الجامعية ، وفى ضوء المعايير النظرية الحاكمة لكل من التسويق الريادى واستراتيجية المحيط الأزرق ، وفى ضوء منهجية البحث المتبعة ، يمكن اقتراح بعض السيناريوهات للتسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

وقام الباحث بعرض السيناريوهات المقترحة علي عدد من الخبراء والمختصين لتحكيمها ، بلغ عددهم (١٠) محكمين ، يمثلون (٨) جامعات حكومية مختلفة (ملحق رقم "٣") ، وفى ضوء آرائهم ومقترحاتهم سار بناء السيناريوهات المقترحة علي النحو التالي:

- وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البازغة والسائدة فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية.

- فهم ديناميكية النسق الخاص بالتسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

- عرض السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية.

- ترجيح البحث لأحد السيناريوهات المقترحة وبيان مراحل تنفيذه

أولاً : وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة :

وتشمل هذه الخطوة الفرعية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة الوحدات ذات

الطابع الخاص ، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة البارزة والباذعة أو إرهابات التغيير والتي

تنبئ بتحولات مهمة في المستقبل ، وذلك على النحو التالي :

أ - نواحي القوة ، وتتمثل فيما يلي :

- اتجاه الجامعات إلى تطبيق مفاهيم واستراتيجيات النشاط التسويقي ، كأحد التوجهات

التسويقية المؤثرة في دعم قدرات تنافسيتها في أسواق الخدمات الجامعية .

- ارتباط إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالتوجه التسويقي للخدمات الجامعية.

- النداءات والمطالبات المتزايدة من داخل الوسط الجامعي بجعل التسويق الوظيفة

والمهمة الرابعة للجامعات.

- تنوع الخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص واتساع نطاق

أنشطتها التسويقية .

- المرونة والاستقلالية النسبية المعطاة - لوائحياً - للوحدات ذات الطابع الخاص في

أداء مهامها وتحقيق أهدافها والقيام بأدوارها في مجال تسويق الخدمات الجامعية .

- كثرة وتزايد أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.

- الاهتمام المتزايد بدور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- وجود مركز لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الزقازيق.

- وجود مكتب لدعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بالجامعة.

- وجود نظام محدد بإطار لوائحى ينظم ويحكم عمل الوحدات ذات الطابع الخاص

بجامعة الزقازيق ولاسيما في مجال تسويق خدماتها الجامعية .

- وجود لائحة مالية وإدارية معتمدة لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص

بالجامعة.

- وجود مواقع إلكترونية لمعظم الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.

- وجود قواعد بيانات للمستفيدين وذوى العلاقة ببعض الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.
- وجود عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس والقيادات ذوى الخبرة فى مجالات التسويق والإدارة والمحاسبة والعلاقات العامة.
- وجود مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق ، يمكن الاستفادة منه فى تفعيل التسويق الريادى الإلكتروني للخدمات الجامعية.
- اهتمام بعض الوثائق القومية الكبرى بالتعليم الجامعى وتعظيم دوره فى خدمة المجتمع.
- تأكيد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق على أهمية الدور الفاعل والمحورى للجامعة فى خدمة المجتمع.
- التوجه المتزايد للجامعة نحو البحث عن مصادر تمويل بديلة وإضافية وغير تقليدية .

كما أفرزت الدراسة الميدانية بعض جوانب القوة ، ومن أهمها ما يلي :

- حرص بعض الوحدات ذات الطابع الخاص على استبعاد الأمور غير الضرورية فى نشاطاتها وخدماتها .
- حرص بعض الوحدات على تقليص الهدر فى مواردها المتاحة .
- حرص الجامعة - الي حد ما - على تقليص بعض الاجراءات الروتينية التى تعطل عمل الوحدات .
- قيام بعض الوحدات برصد أفضل الممارسات والخبرات لدى الوحدات المنافسة والاستفادة من كيفية ادارتها للأخطار والمخاطر التى واجهتها .
- حرص الوحدات على زيادة الإيرادات والموارد الذاتية وزيادة عدد المستهدفين والمستفيدين من خدماتها .
- حرص بعض الوحدات على البحث عن الفرص الجديدة والواعدة بشكل استباقي قبل المنافسين .
- قيام بعض الوحدات باستثمار المعرفة المتاحة عن السوق والمستهدفين بشكل فعال فى تحسين خدماتها .

- حرص بعض الوحدات علي الاعلان والترويج للخدمات التي تقدمها بأساليب متنوعة ومبتكرة .
- قيام بعض الوحدات بالجامعة بتقديم قيم جديدة مبتكرة للمستفيدين من خلال تقديم خدمات متميزة لم يقدمها المنافسون .

ثانياً: نواحي الضعف: وتتمثل فيما يلي :

- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص وضعف ارتباطها بالفكر والتوجه التسويقي للخدمات الجامعية.
- ضعف استيعاب بعض القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة للفكر التسويقي الاستراتيجي ، والاستراتيجيات التسويقية الحديثة.
- ضعف نشر وتبني ثقافة التسويق الريادي لدى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق.
- ضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص في تحديد أنشطتها وخططها.
- ضعف التنسيق والتعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص على مستوى الجامعة.
- ضعف آليات الشراكة الفاعلة بين الوحدات ذات الطابع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع.
- ضعف اهتمام الوحدات ذات الطابع الخاص بالتوجه نحو المستفيدين ، من خلال آليات فعالة للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم وآرائهم.
- ضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية لدى عدد كبير من الوحدات ذات الطابع الخاص.
- ضعف استثمار الوحدات ذات الطابع الخاص للمواقع الإلكترونية سواءً للجامعة أو الكليات أو الوحدات نفسها في تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية ، ولاسيما في ظل جائحة فيروس كورونا Covid-19.
- قلة الكوادر والكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة - الي حد ما - وخاصة في مجالات التسويق والمحاسبة والتمويل والعلاقات العامة.

- قلة وجود استراتيجيات واضحة ومحددة لطبيعة البرامج والنشاطات والمشروعات التسويقية التى يمكن أن تقدمها هذه الوحدات.
- ضعف البنية التحتية المادية والتقنية الملائمة ، إضافة إلى نقص الإمكانيات والتجهيزات اللازمة ببعض الوحدات.
- ضعف التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية من قبل بعض القائمين على إدارة هذه الوحدات.
- ضعف وجود خطط واضحة لعمل هذه الوحدات ، حيث تعتمد -فى معظمها- على الجهود الفردية للقائمين على إدارتها ولاسيما مدير الوحدة.
- ضعف الاستقلال المالى والإدارى الكافى والحقيقي للوحدات ، وتدخل جهات عديدة فى كثير من الأمور المالية والإدارية الخاصة بهذه الوحدات.
- الافتقار إلى نظام حقيقى ومحدد للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية والبيئة الخارجية والعملاء والمستفيدين.
- جمود بعض اللوائح المنظمة لعمل الوحدات ، مما يضعف قدراتها التسويقية.
- ندرة البرامج التدريبية للقائمين على إدارة الوحدات والعاملين بها ، سواءً فى مجال التسويق الريادى أو الاستراتيجيات الحديثة فى التسويق.
- ضعف الأنشطة الترويجية للخدمات الجامعية ، والاعتماد على الآليات النمطية والتقليدية فى هذا الشأن.
- ضعف الحوافز الممنوحة للقائمين على إدارة هذه الوحدات وتنفيذ مهامها.
- ضعف اهتمام الوحدات بدراسة وتحليل الجهات والوحدات المنافسة ، سواءً داخل الجامعة أو خارجها.
- قلة وجود خطط واضحة ومحددة لمتابعة وتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص ، ولاسيما فيما يرتبط بالتسويق الريادى لخدماتها.
- ضعف جودة الخدمات الجامعية المقدمة من بعض الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.
- ضعف اهتمام بعض الوحدات بالبحث والتخطيط لفرص تسويقية جديدة ومبتكرة وفريدة ، بما يحقق ابتكار القيمة.

- ضعف اهتمام بعض الوحدات بإيجاد أسواق جديدة ومبتكرة لخدماتها الجامعية ، بعيداً عن الأسواق التقليدية المتنازع عليها.
 - كما أفرزت الدراسة الميدانية بعض جوانب الضعف ، ومن أهمها ما يلي :
 - لا تحقق الوحدات تفوقاً تنافسياً من خلال استبعاد كل ما هو غير ضروري لتقديم خدماتها بشكل متميز .
 - ضعف اتباع الوحدات لاستراتيجيات تقلص من فرص تقليد ومحاكاة المنافسين لها .
 - قلة أخذ الوحدات ذات الطابع الخاص بالأساليب والاستراتيجيات التسويقية التنافسية المبتكرة في التسويق ، بما يحقق مزايا تنافسية مستدامة.
 - ضعف اختيار بعض مجالس ادارات الوحدات وفق أسس واعتبارات علمية وموضوعية واضحة .
 - ضعف توفير الجامعة للبيئة المحفزة والمناخ الصحي الذي يشجع علي التسويق الريادي .
 - قلة امتلاك الوحدات لرؤي استراتيجية واضحة بشأن التسويق الريادي لخدماتها .
 - ضعف استجابة الوحدات وبشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتحويلها الي فرص تسويقية واعدة .
 - قلة توفير الجامعة للامكانات والموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لنجاح الوحدات في أداء مهامها بكفاءة .
 - ضعف اهتمام ذات الطابع الخاص برصد احتياجات المستهدفين ورغباتهم ، وقياس مدى رضائهم عن جودة الخدمات الجامعية المقدمة إليهم.
 - ضعف تبني الوحدات لاستراتيجيات تسويقية حديثة وملائمة لانشاء وتوليد قيم مبتكرة تحقق مزايا تنافسية مستدامة .
- ج-تحديد الاتجاهات العامة البارزة والبارزة في التسويق الريادي للخدمات الجامعية :
- يمكن تحديد الاتجاهات العامة والتي تعتبر بمثابة إرهابات للتغيير ، والتي يمكن أن يكون لها أثر واضح على التسويق الريادي للخدمات الجامعية ، وذلك كما يلي :
- ١- المنافسة المحتمدة بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والوحدات والمراكز المجتمعية والتي تقدم نفس الخدمات التي تقدمها الوحدات الجامعية، وهذه المنافسة

تستوجب اتباع استراتيجيات وأساليب تسويقية حديثة مثل التسويق الريادى والابتكارى والإلكترونى ، مع الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق فى التسويق ، من خلال البحث عن أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون .

٢- التوجه المتزايد نحو تطبيق الفكر الاداري الاستراتيجى فى التسويق كما هو الحال فى استراتيجية المحيط الأزرق .

٣- ظهور وتزايد الاتجاهات والمداخل الحديثة فى مجال التسويق بوجه عام ، والتسويق الريادى بوجه خاص ، ومنها :

- التركيز المتزايد على ابتكار القيمة فى المنتج أو الخدمة الجامعية المقدمة للمستفيدين، وهو أحد الأعمدة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق.

- التوجه المتزايد نحو المستفيدين ورغباتهم ومتطلباتهم.

- التوجه المتزايد نحو تحقيق المعادلة المهمة والصعبة وهى الجمع بين التمايز والتميز وخفض التكلفة فى آن واحد.

- التوجه المتزايد نحو المنظور المستقبلى للتسويق الريادى ، وليس مجرد التفكير فى المتطلبات الآنية للمستفيدين.

- التوجه الاستباقى فى التسويق وليس مجرد رد الفعل.

- التفكير الجاد فى إعادة بناء حدود السوق ، والبحث عن مساحات سوق ومنافسة غير متنازع عليها استناداً الى استراتيجية المحيط الأزرق.

- التوجه المتزايد نحو التسويق الابتكارى والإلكترونى والرقمى.

- الاهتمام المتزايد بالإدارة الفعالة للتسويق ،والتي تتضمن مجموعة من العمليات تشمل تخطيط الأنشطة التسويقية وتنظيمها وتنفيذها ورقابتها ، بما يحقق مستوى مرضى من الفعالية فى إنجاز الأنشطة التسويقية ، كما يحظى التخطيط والخطط التسويقية باهتمام جميع المنظمات.

- النمو المتزايد للتسويق فى المنظمات أو المؤسسات غير الهادفة للربح مثل الجامعات ، وأصبح التسويق مكوناً رئيسياً فى استراتيجيات تلك المؤسسات.

- تزايد النظر إلى التسويق على أنه بمثابة الوظيفة الرابعة للجامعة.

٤- ظهور مفهوم صداقة المستفيد أو المستهلك ، من خلال أخذ احتياجاته ومتطلباته ومقترحاته فى الاعتبار الجدى ، وقياس مدى رضاه عن مستوى الخدمات وإشراكه فى إدارة الوحدة وتطوير أدائها.

٤- تزايد نطاق التخصص فى مجال التعليم الجامعى ، والمنافسة المحتدمة - نتيجة ذلك - من الجامعات الخاصة والأهلية والدولية ، الأمر الذى استتبعه أمران ، الأول : الانسحاب التدريجى للدولة من مسئولية تمويل التعليم الجامعى ، ومن ثم انخفاض المخصصات المالية الحكومية لهذا القطاع ، والثانى : تقلص دور القطاع الخاص والإنتاجى دعم العملية التعليمية بالجامعات الحكومية ، الأمر الذى يستوجب من الجامعات الحكومية التفكير والبحث الجاد عن موارد مالية بديلة وإضافية وذاتية للإنتاج ، مما يعظم دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى التسويق الريادى للخدمات الجامعية.

٥- توظيف التكنولوجيا الحديثة والفائقة فى عملية التسويق ، وهذا من شأنه إعانة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة على الإدراك السريع للتغير فى احتياجات المستفيدين ورغباتهم ، والاستجابة على نحو أسرع من الوحدات المنافسة فى ساحة السوق التنافسى شديد المنافسة والتعقيد ، كما سيساعد فى حصول المستفيدين والعملاء على بيانات ومعلومات نزيهة وحديثة ودقيقة وفورية.

٦- التوجه نحو الاستقلال المالى والإدارى للجامعات ووحداتها المختلفة ، من خلال إعطاء القدر المناسب من الحرية والمرونة لمجالس الكليات ومجالس إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الاستشارات والخدمات الملائمة لأى جهة مستفيدة مقابل أجر فى ضوء اللوائح المتفق عليها ، كما يتيح للوحدات المرونة فى إدارة وتصريف شئونها الفنية والمالية والإدارية ، دون تعقيدات إدارية أو روتين خانق أو تحكم واضح من قبل الإدارة الجامعية العليا ، إلا أن هذا التوجه لازال لم يترجم بعد الى ممارسات حقيقية وجادة ومطبقة بالفعل علي أرض الواقع .

٧- التوجه المتزايد نحو إقامة شراكات فاعلة وهادفة ومخططة بين الجامعات ووحداتها ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى والخدمية والإنتاجية ، بهدف تبادل الخبرات التسويقية.

٨- ظهور ما يسمى ببحوث التسويق ،والتي تهدف إلى التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من طلاب وأولياء أمور وقطاع الصناعة والإنتاج وكافة مؤسسات المجتمع ، كما تتيح الاطلاع على أحدث وأفضل الاتجاهات والاستراتيجيات والأساليب المعاصرة فى تسويق الخدمات الجامعية.

ثانياً : فهم ديناميكية النسق الخاص بالتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص والقوى المحركة له :

هناك مجموعة من القوى المحركة والدافعة للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، ويمكن تقسيمها إلى قوى وعوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي:

أ-القوى والعوامل المؤثرة داخل الوحدات ذات الطابع الخاص والجامعة :
ويمكن ابرازها على النحو التالي :

١- مدى وضوح رؤية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة وفلسفتها فى تسويق الخدمات الجامعية لدى القائمين على إدارتها وتنفيذ مهامها ، بل ولدى إدارة الجامعة وكافة المنتسبين إليها.

٢- مدى تطبيق الوحدات ذات الطابع الخاص للإستراتيجيات والأساليب والآليات التسويقية الحديثة ، فمن حيث الاستراتيجيات مثل استراتيجية المحيط الأزرق ، ومن حيث الأساليب مثل التسويق الريادي والابتكارى والإلكترونى ، ومن حيث الآليات مثل البروشورات والمعارض والكتيبات واستثمار المواقع الإلكترونية للجامعة والكليات والوحدات فى عمليات التسويق.

٣- مدى امتلاك كافة المسؤولين عن تسويق الخدمات الجامعية للمهارات التسويقية الحديثة ، فالمنظور الحديث للتسويق يفترض أن التسويق ليس مهمة مدير الوحدة أو مجلس إدارتها فقط ، وإنما هى مسئولية إدارة الجامعة وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ومجلس إدارة الوحدة نفسها والكادر الإدارى والمالى ، كما إنها مسئولية كافة القيادات الجامعية.

- ٤- مدى توافر الإمكانيات المالية والمادية والبنية التحتية المتاحة بالوحدات ذات الطابع الخاص ، فلاشك أن هناك ارتباطاً واضحاً بين مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة ومدى تميزها وبين توافر البنية التحتية المادية والتقنية والرقمية.
- ٥- كفاءة القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص وتنفيذ مهامها ، سواءً بالإدارة العامة للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة أو مديري الوحدات بالجامعة والكليات ، إضافة إلى الكادر الإداري والمالي ، ومدى إعداد وتأهيل وتدريب هذه الكوادر في هذا النطاق.
- ٦- الثقافة التنظيمية الجامعية ومدى تشجيعها للتسويق الريادي ، وهذا يتحقق من خلال أن تكون قيم ومعتقدات وتوجهات الإداريين والمديرين موجهة بالسوق ، على أساس أنها ستقدمهم بمعايير لسلوكياتهم ، كذلك فهم اهتمامات ووجهات نظر واحتياجات المستفيدين ، ومدى فهم نشاط الوحدات المنافسة ، فلا بد من نشر ثقافة التسويق الريادي بين أفراد المجتمع الجامعي ككل ، باعتبار عملية التسويق مسئولية كل وحدة من وحدات الجامعة.
- ٧- تقديم خدمات جامعية متميزة وذات قيمة مبتكرة في ظل بيئة شديدة التنافسية والتعقيد والتغيير وعدم التأكد.
- ٨- طبيعة نظام تمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم الجامعي الحكومي ، حيث تعد المخصصات الحكومية المصدر الرئيس لتمويل مختلف أنشطة الجامعات الحكومية ، في الوقت الذي انخفضت فيه مخصصات التعليم الجامعي- الحقيقية وليست الظاهرية - كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ، لذلك قامت الحكومة بتشجيع الجامعات الحكومية على تنويع مصادر دخلها ، بما يسهم في ضخ موارد إضافية وذاتية عن طريق التبرعات والبحوث التعاقدية.
- ٩- كثرة الجهات والهيئات والإدارات التي تتدخل في عمل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، فمن داخل الجامعة إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، إدارة الحسابات الخاصة ، التوجيه المالي والإداري ، إضافة إلى الإدارة الجامعية على مستوى الكليات والجامعة ، ومن خارج الجامعة نجد وزارة المالية والجهاز المركزي

للمحاسبات وغيرها ، إضافة إلى عدم وجود حدود فاصلة- الي حد ما - لدور كل جهة من هذه الجهات فى هذا النطاق.

ب-القوى والعوامل الخارجية المؤثرة على التسويق الريادى للخدمات الجامعية :

ويمكن إبرازها على النحو التالى :

١- المنافسة الشديدة والشرسة التى تتعرض لها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، سواءً المنافسة من قبل الوحدات والمراكز خارج أسوار الجامعة ، أو المنافسة الشديدة من قبل الجامعات الخاصة والأهلية والأجنبية ، وهذه المنافسة تتطلب من القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة فهم نشاط الوحدات الأخرى خارج الجامعة ، ومراقبة التطورات الجارية فيها ، لتشخيص نواحي القوة والضعف والقدرات الكامنة فيها ، مما يكون له أثره الإيجابى على مستوى ونوعية وجودة الخدمات الجامعية ، كما إن هذا يستدعى ضرورة الفهم الكامل والدقيق للبيئة التنافسية المحيطة ومعرفة درجة وقوة ونطاق وحدة المنافسة بها .

٢- تزايد وقوة نفوذ المستفيدين ، ومدى استجابتهم للتغيرات الحادثة وسلوكياتهم معها ، كما أصبحت لديهم كثير من الخيارات نتيجة التطور التكنولى والإعلامى والترويجى.

٣- التوجه نحو الأسواق غير المتصارعة ، كما إن المنافسة لم تعد بالشكل التقليدى المتعارف عليه ، فبدلاً من الحدود الواضحة للأسواق بالشكل الذى يمكن من خدمة مجموعة محددة من العملاء ، فى إطار مجموعة محددة من المتنافسين ، حيث أصبحت هياكل وحدود الأسواق غير محددة ، ومن هنا أصبحت المنافسة حادة فيما يتعلق بتحقيق وظيفة المنتج أو الخدمة ومنفعة المستفيد أو المستهلك ، وظهرت الصناعات والأسواق الاندماجية ، وتزايدت الفرص الجيدة أمام المستفيد للاختيار ، وازداد الميل نحو التكامل التسويقى.

٤- التحول الرقمى بالجامعات فى ظل التطور التكنولى والتسارع ، حيث أصبح التحول الرقمى أمراً لا مفر منه ، حيث أوجب على الجامعات سرعة رد الفعل مع التغيرات الخارجية والداخلية ، وكذلك القدرة على بناء بنية تحتية رقمية قوية كحصن لها ، وزيادة قدرتها التنافسية ، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات.

ويعد التحول الرقمي من أهم المتغيرات والاتجاهات المهمة المؤثرة على أداء الجامعة بوجه عام ، والأداء التسويقي للوحدات ذات الطابع الخاص بوجه خاص ، ولاسيما في ظل جائحة فيروس كورونا ، حيث يمكن للعديد من الوحدات أن تقدم خدماتها إلكترونياً أو رقمياً من خلال استخدام التطبيقات التكنولوجية المتنوعة ، بما يتناسب وطبيعة كل وحدة منها .

كما أدت التكنولوجيا المتطورة إلى إلغاء عنصر المكان من مفهوم السوق ، وإحلال مفهوم الفضاء السوقي Market Spaces بدلاً عنه ، والذي يعتبر النقاء الحاجات والرغبات المتصلة والقائمة على أساس شبكات أعمال عالمية ، تتيح للمنظمات أن تقدم خدماتها لتلبية طلبات واحتياجات العملاء على مدار ٢٤ ساعة يومياً .

٥- تزايد أهمية التصنيفات العالمية للجامعات ، بل وتضمن الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة كأحد معايير عدد كبير من هذه التصنيفات ، حيث يعد مؤشر الخدمات الاجتماعية Social Services من أهم مؤشرات بعض التصنيفات مثل تصنيف شنغهاي لأفضل الجامعات الصينية وفقاً لمؤشر الخدمات الاجتماعية Best Chinese Universities Ranking – Social Science Ranking .ARWU

٦- مركزية التمويل الجامعي ، حيث يتطلب التسويق الريادي استقلالية نسبية مالية وإدارية سواءً للجامعة أو للوحدات ذات الطابع الخاص ، وفي ظل النظام الحالي وما يتسم به من مركزية في التمويل والإدارة ، ربما يجعل القائمين على إدارة هذه الوحدات لا يستطيعون تنفيذ أو تبني سياسات واستراتيجيات تسويقية جديدة وحديثة تعتمد على قرارات وإجراءات مالية واستثمارية وإدارية مستقلة .

ثالثاً: السيناريوهات المقترحة :

في ضوء ما سبق يمكن اقتراح مجموعة من السيناريوهات للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص علي النحو التالي :

أ - السيناريو المرجعي :

ويشمل استمراراً للأوضاع الحالية المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في الجامعات المصرية ، حيث استمرار النمط التقليدي في التسويق ، دون الاستفادة الجوهرية والجادة من الاستراتيجيات والأساليب التسويقية الحديثة والفعالة .

وتتمثل أهم ملامح السيناريو المرجعي فيما يلي :

١ - الافتراضات الى يقوم عليها السيناريو :

- استمرار تسويق الخدمات الجامعية بالنمط التقليدي ، دون الاستفادة من المهارات والاستراتيجيات والاتجاهات التسويقية الحديثة مثل التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، التوجه نحو المستفيدين ، حسن استثمار الموارد ، إدارة المخاطر التسويقية ، انشاء القيمة المبتكرة ، الابتكار التسويقي ، وفتح أسواق تنافسية جديدة خارج حدود المنافسة النمطية والمحدودة النطاق ، نتيجة ضعف تبني الاستراتيجيات الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق.
- استمرار الاعتماد على الجهود الفردية غير المخططة للقائمين على إدارة الوحدات ، وضعف وجود خطط واضحة ومدروسة للتسويق الريادي بهذه الوحدات .
- قلة تقديم الخدمات الجامعية التي تتوافق مع الاحتياجات والرغبات الحقيقية للمستفيدين ، نتيجة ضعف التوجه نحو المستفيدين ، وقلة وجود آليات متنوعة للتعرف على احتياجاتهم وقياس مدى رضائهم عن مستوى الخدمات الجامعية المقدمة.
- استمرار إنشاء الجامعة لعدد من الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ، لكن دون أن يستند ذلك إلى خطط استراتيجية واضحة ومعايير متفق عليها، ودون إعداد وتدريب وتأهيل مسبق للكوادر البشرية القائمة على إدارتها أو تنفيذ أنشطتها وأهدافها ، بمعنى استمرار التركيز على كم الوحدات والخدمات ، وليس على نوعيتها وجودتها في المقام الأول.
- قلة توافر الكوادر والكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة على مهارات التسويق الريادي بالوحدات ذات الطابع الخاص.
- استمرار ضعف التنسيق بين الوحدات ذات الطابع الخاص سواءً على مستوى كل كلية أو على مستوى الجامعة ككل ، بحيث لا يحدث تكرار أو تداخل أو تضارب بين أنشطة الوحدات والخدمات التي تقدمها.

- ضعف استيعاب بعض القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص للفكر التسويقي الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق.
- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة والمشجعة على تبني التسويق الريادي بالجامعة.
- قلة الاهتمام بالجانب الإعلامي والترويجي للخدمات الجامعية التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، نتيجة عدم وجود فريق متخصص من الإعلام والترويج والتسويق الإلكتروني ، وكذلك نتيجة ضعف استثمار الوحدات للمواقع الإلكترونية للوحدة والكلية والجامعة في التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- استمرار ضعف البنية التحتية المادية والتقنية والرقمية اللازمة لتبني التسويق الريادي إضافة إلى نقص الإمكانيات والتجهيزات بعديد من الوحدات.
- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص ومدى ارتباط هذه الفلسفة بالتوجه نحو التسويق الريادي ، وليس مجرد بيع الخدمات والمنتجات وتقديمها بالشكل الروتيني للمستفيدين.
- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات الوحدات في وضع خططها واستراتيجياتها وتحديد أنشطتها ، نتيجة عدم وجود بيانات حقيقية للقطاعات المستفيدة ، وكذلك نتيجة قلة وجود ممثلين للجهات المستفيدة في مجالس إدارة الوحدات للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم الفعلية.
- قلة اهتمام وتركيز الوحدات ذات الطابع الخاص على ابتكار القيمة ، أو تحقيق القيمة المبتكرة في خدماتها الجامعية والتي تجمع بين التمايز والتميز وخفض التكلفة في آن واحد ، وبما يحقق مزايا تنافسية مستدامة ، الأمر الذي يؤدي إلى فقد الثقة في مستوى جودة ونوعية الخدمات الجامعية.
- ضعف الحوافز الممنوحة للقائمين على إدارة هذه الوحدات وتنفيذ أنشطتها.
- ضعف اهتمام الوحدات بدراسة وتحليل الجهات والوحدات المنافسة سواء داخل الجامعة أو خارجها ، نتيجة الافتقار إلى نظام حقيقي ومحدد للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية والبيئة التنافسية والمستفيدين.

- ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى الارتقاء بجودة الخدمة الجامعية المقدمة للمستفيدين ، أو استحداث خدمات جديدة ومبتكرة.
- وجود بعض مبادرات الشراكة بين الوحدات ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى والخدمية والإنتاجية ، لكن دون تفعيل حقيقى وجاد لهذه الشراكة على أرض الواقع ، ودون تبادل فاعل للخبرات التسويقية.
- ٢ - التداعيات المحتملة للسيناريو المرجعى :
- توجد بعض التداعيات المحتملة أو المتوقعة عند حدوث السيناريو المرجعى ،والتي تشمل ما يلى :
- ضعف الثقة بين المجتمع بوجه عام والمستفيدين من الخدمات الجامعية بوجه خاص والجامعة بوحداتها ذات الطابع الخاص ، ومن ثم ضعف الثقة فى جودة ونوعية الخدمات الجامعية المقدمة.
- ازدياد حالة عدم الرضا من قبل المستفيدين عن جودة الخدمات الجامعية ، حيث لا تلبى رغباتهم واحتياجاتهم الحقيقية.
- استمرارية الأخذ بالأنماط والأساليب التسويقية النمطية والتقليدية ، نتيجة ضعف الوعى وضعف تبنى الاستراتيجيات والأساليب والاتجاهات التسويقية الحديثة مثل التسويق الريادى واستراتيجية المحيط الأزرق.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على المهارات التسويقية الحديثة ، وضعف إلمامها بالأمر المالية والإدارية والتسويقية والمحاسبية.
- ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على تولى إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص نتيجة ضعف وضوح فلسفتها ، إضافة إلى ضعف الحوافز المشجعة.
- ضعف جهود الوحدات فى تعريف المجتمع بخدماتها الجامعية ، نتيجة ضعف الجانب الترويجى والإعلامى ، مع استمرارية الاعتماد على الأساليب النمطية والتقليدية فى الدعاية والترويج والإعلام.
- ضعف عوائد وإيرادات تسويق الخدمات الجامعية ، بل وفشل بعض الوحدات فى تغطية تكاليف هذه الخدمات.

- ضعف وعى مديري الوحدات ذات الطابع الخاص والعاملين بها بالتسويق الريادى ومهاراته وأبعاده ودوره فى تقديم خدمات جامعية مبتكرة وذات قيمة.
- ٣ - مبررات تنفيذ السيناريو المرجعى :
هناك مجموعة من العوامل أو المبررات التى تدعو إلى استمرارية تنفيذ السيناريو المرجعى ، من أهمها :
- ضعف التوجه نحو الفكر التسويقى الاستراتيجى بالجامعة ، فلزال عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس يرون أن الجامعات مؤسسات غير ربحية ولا علاقة لها بالتسويق.
- ضعف قدرات ومهارات القائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة فيما يرتبط بالاتجاهات والاستراتيجيات والأساليب التسويقية الحديثة ، ولاسيما وأن ممارسة هذه الأساليب والاستراتيجيات وتطبيقها يحتاج فترة من التأهيل والتثقيف والتدريب عليها.
- الانفصال الواضح بين التصورات النظرية حول ضرورة تجويد الأداء التسويقى للوحدات ذات الطابع الخاص من خلال الاستراتيجيات والاتجاهات التسويقية الحديثة ، وبين الواقع الفعلى الذى تعيشه هذه الأحداث من نقص إمكانيات وضعف بنية تحتية وضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة وغيرها.
- جمود بعض التشريعات واللوائح المالية والإدارية وتقدمها فى كثير من الوحدات ، فبعض هذه الوحدات وضعت لائحها المالية والإدارية منذ أكثر من أربعين عاماً ، وبقيت كما هى رغم كل التحديات والمستجدات والمتغيرات الحادثة.
- إن وظيفة الجامعة ودورها فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتقديم خدمات جامعية متميزة للمجتمع ، لازالت لم تأخذ الحيز الكافى من الاهتمام والجدية ، مقارنة بالدور التدريسى والبحثى للجامعة ، ولاشك أن هذا يؤثر على التوجه التسويقى بالجامعة.
- لازالت عديد من الجهات المستفيدة تفضل الخدمات الجامعية التى تقدمها المراكز والوحدات والمؤسسات الخاصة ، وربما يرجع ذلك إلى أزمة الثقة التى بين الجامعة والمجتمع ، وضعف ثقافة المشاركة المجتمعية ، إضافة إلى المرونة التى تتسم بها هذه المؤسسات الخاصة عن الجامعة.

ب- السيناريو الإصلاحى :

يقوم هذا السيناريو على وضع توقعات بالإصلاح الجزئى لمنظومة تسويق الخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص ، ومعالجة بعض المشكلات المتراكمة ، فى ضوء الاستفادة من بعض مهارات وممارسات التسويق الريادى واستراتيجية المحيط الأزرق ، بما يودى إلى تحسين الأوضاع الراهنة ، وليس تغييرها أو إعادة هيكلتها بشكل جذرى .

وسوف يتم تناول السيناريو الإصلاحى من خلال ما يلى :

١ - الافتراضات الأساسية للسيناريو الإصلاحى :

- سيحدث تحسن جزئى فى دور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، بما ينعكس على الأداء التسويقى للخدمات الجامعية ، ولاسيما فى ظل الجهد الكبير والواضح الذى يبذله قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الزقازيق فى تفعيل دور الجامعة فى خدمة المجتمع ، من خلال المشروعات والقوافل الجامعية الشاملة ، فى ظل مبادرة حياة كريمة وأبواب الخير وتطوير الريف المصرى والقرى الأكثر فقراً .
- حدوث تحسن نسبى فى موقع جامعة الزقازيق فى التصنيفات العالمية للجامعات ولاسيما فى الفترة الأخيرة. وبالتأكيد هذا التحسن النسبى فى التصنيف ينعكس إيجاباً على سمعة الجامعة ومكانتها لدى أبناء المجتمع ومؤسساته المختلفة ، كما يعزز الثقة بين الجامعة والمجتمع ، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقى للجامعة .
- حصول عدد من كليات الجامعة على الاعتماد سواءً المؤسسى أو البرامجى ، بما يعنى تحقيق مستوى لائق من الجودة فى هذا الكليات فى كافة المجالات بما فيها الأداء التسويقى ، ولاشك أن حصول مؤسسة جامعية ما على الجودة والاعتماد ، يزيد من مستوى سمعتها ومكانتها ومن ثقة المجتمع فى خدماتها ومنتجاتها ومخرجاتها .
- حدوث تحسن نسبى فى توظيف واستثمار القائمين على الوحدات ذات الطابع الخاص للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة ، بما يسهم فى تحسين الجانب الترويجى والإعلامى ، إضافة إلى سرعة تقديم الخدمة وودتها ، كما يعزز فرص التسويق الرقمى والإلكترونى والابتكارى .

- اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس القائمين على إدارة هذه الوحدات بالتنمية المهنية الذاتية سواءً من خلال دورات تدريبية وورش عمل وندوات فى مجال الجودة والاعتماد ، أو فى مجال توظيف التكنولوجيا والتحول الرقوى ، أو فى مجال الأساليب والاتجاهات التسويقية الحديثة ، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقى للوحدة ، ومن ثم للجامعة ككل.
- الاعتماد على أكثر من وسيلة ترويجية لتعريف المجتمع والجهات المستفيدة بالخدمات المقدمة ، من خلال مطبوعات وپروشورات ومعارض وندوات ، إضافة إلى استثمار وسائل التواصل الاجتماعى والمواقع الإلكترونية لكل من الوحدة والكلية والجامعة.
- الاهتمام النسبى من قبل القيادات الجامعية بجودة الخدمات المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص ، والاهتمام النسبى باستقطاب الكفاءات والخبرات للعمل بالوحدات أو إدارتها.
- اهتمام بعض الوحدات ذات الطابع الخاص بإنشاء قواعد بيانات سواءً للقطاعات المستفيدة أو للجهات المنافسة ، بما يحسن من الأداء التسويقى التنافسى للوحدة.
- وجود ممثلين من الجهات المستفيدة فى مجالس إدارة بعض الوحدات للتعرف على احتياجاتهم الفعلية ، إضافة إلى مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس فى مجالس إدارة بعض المؤسسات الخدمية والإنتاجية بالمجتمع.
- توافر بعض فرص التنسيق بين الوحدات ذات الطابع الخاص سواءً داخل الكليات أو على مستوى الجامعة ككل ، حتى لا يحدث تكرار أو تداخل فى الأنشطة من جهة ، وتبادل الخبرات التسويقية من جهة أخرى.
- ٢ - التداعيات المحتملة للسیناريو الإصلاحى :
- تحسن نسبى فى الممارسات المرتبطة بالأداء التسويقى الفعال ، وتطبيق بعض الاتجاهات والأساليب التسويقية الحديثة ، نتيجة انتشار وتبنى ثقافة التسويق الريادى ، ونتيجة التنمية الذاتية من قبل أعضاء هيئة التدريس القائمين على إدارة الوحدات ، وزيادة الوعى بتلك الأساليب.

- زيادة فرص تبادل الخبرات التسويقية المتميزة من خلال الشراكة الفاعلة بين الوحدات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، ومن خلال التنسيق والتعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص وبعضها البعض.
 - تقديم بعض الوحدات ذات الطابع الخاص لخدمات جامعية مبتكرة وذات قيمة ، نتيجة حصول بعض الكليات والوحدات على الجودة والاعتماد ، ونتيجة توظيف التكنولوجيا الحديثة فى العملية التسويقية.
 - استجابة بعض الوحدات للتطورات الحادثة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، واستثمارها بشكل جيد فى الترويج والدعاية والإعلان وتحسين جودة الخدمات ، وتصميم مواقع لها على الإنترنت.
 - الدخول فى منافسة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني فى مجال التدريب والاستشارات وتسويق المعلومات وغيرها من السلع والخدمات.
 - حدوث تحسن نسبي فى السمعة التسويقية للجامعة ووحداتها ذات الطابع الخاص.
 - استقطاب بعض الكفاءات والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة وذات الخبرة الإدارية والتسويقية لإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص.
 - تنوع وزيادة حجم الخدمات الجامعية التى تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص ، مع التحسن النسبى مستوى جودتها عن ذى قبل.
- ٣ - مبررات تنفيذ السيناريو الإصلاحي :
- تتعدد مبررات ودواعى تنفيذ هذا السيناريو الإصلاحي لتشمل :
 - تزايد النداءات بضرورة تجويد الأداء التسويقي للوحدات ذات الطابع الخاص من خلال بعض الاتجاهات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة.
 - وضع بعض الوحدات لخطط استراتيجية وتنفيذية لتسويق الخدمات الجامعية ، وربط هذه الخطط - إلى حد ما - بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
 - تزايد عدم رضا الجهات المستفيدة سواءً من داخل الجامعة أو خارجها عن مستوى وجودة الأداء التسويقي للوحدات ذات الطابع الخاص.
 - قيام عدد كبير من الوحدات بتصميم مواقع إلكترونية لها على شبكة الإنترنت ، لتفعيل الجانب الترويجي والإعلاني وتفعيل التسويق الإلكتروني.

- حصول بعض الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص على الجودة والاعتماد ، بما ينعكس إيجاباً على مستوى وجودة الخدمات التى تقدمها ، وتحسين صورتها وسمعتها لدى المجتمع.
- حدوث تحسن نسبي فى موقع جامعة الزقازيق فى التصنيفات الدولية للجامعات ، يؤدى إلى تحسين صورة الجامعة ، ورفع مستوى ثقة المجتمع وهيئاته وأفراده والجهات المستفيدة فيما تقدمه الجامعة من خدمات متنوعة.
- وجود بعض المحاولات لتحقيق الشراكة بين الجامعة ووحداتها ذات الطابع الخاص ورجال الصناعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، بما قد يسهم فى إشراك تلك الجهات فى تمويل الجامعات.
- تمتع الوحدات ذات الطابع الخاص بقدر معقول نسبياً من الاستقلال المالى والإدارى ، ينعكس على حريتها ومرونتها النسبية فى إدارة شئونها التسويقية وغيرها.
- زيادة الاهتمام بدور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة فى الفترات الأخيرة عن ذقبل ، واعتبار هذه الوظيفة محورية ولا تقل أهمية عن وظيفتى التدريس والبحث العلمى.
- التطوير النسبى للبنية الأساسية لعدد كبير من الوحدات ذات الطابع الخاص من معامل ومختبرات وأجهزة وقاعات وأجهزة الحاسب الآلي وغيرها ، بما يمكن أن يسهم فى تقديم خدمة تسويقية متميزة.
- زيادة حاجة الجامعة الى المزيد من الموارد المالية اللازمة للإنفاق على العملية التعليمية والبحثية والأنشطة الطلابية وتعزيز دورها فى خدمة المجتمع ، الأمر الذى يحتاج إلى إصلاح حقيقى وتطوير فعلى للأداء التسويقى لهذه الوحدات ، بما يسهم فى ضخ موارد مالية ذاتية وإضافية وبديلة يمكن استثمارها فى تحسين الأداء الجامعى بوجه عام.

ج- السيناريو الابتكارى :

يستند هذا السيناريو على التحول الكيفى والنوعى فى ممارسات وإجراءات وفعاليات التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص ، من خلال ابتكار أساليب

وأنماط ونشاطات وممارسات جديدة ومتميزة تتلاءم مع روح العصر ومستجداته ومتطلبات اقتصاد المعرفة والتنافسية والتحول الرقمي.

وتتمثل مظاهر السيناريو الابتكاري فيما يلي :

١ - الافتراضات الأساسية للسيناريو الابتكاري :

- ظهور استراتيجيات تسويقية حديثة تتلاءم ومفردات التنافسية والريادة والتميز والثورة الرقمية ، مثل استراتيجية المحيط الأزرق ، حيث البحث الجاد والمستمر عن قطاعات ونطاقات سوق جديدة وفريدة ، بعيداً عن المنافسة النمطية الشرسة.
- كثرة النداءات بضرورة تطبيق الفكر الاستراتيجي التسويقي ، والخروج بالتسويق عن النمط التقليدي النمطي الذي يتوقف عند مجرد البيع أو تقديم الخدمة فقط ، وإنما لابد من الجمع بين البحث عن الفرص الواعدة والفريدة وغير الشائعة والتي لم يفكر فيها المنافسون ، وفي نفس الوقت تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ، وهذا ما تؤكد عليه استراتيجية المحيط الأزرق
- ظهور قواعد جديدة للمنافسة مغايرة لما كان عليه الأمر من قبل كما أكدت عليه وانفردت بها استراتيجية المحيط الأزرق ، مثل : الابتعاد عن المنافسة المباشرة التقليدية والشرسة ، فتح أسواق جديدة ، تقديم قيم مبتكرة وفريدة لم يفكر فيها الآخرون ، الامتداد إلى ما هو أبعد من مجرد الطلب الحالي ، الجمع المتناغم بين الربح والقيمة المبتكرة في آن واحد ، استهداف منافسين جدد وجذبهم والعمل على كسب ولأنهم.
- ستزداد حدة المنافسة بين الوحدات ذات الطابع الخاص سواءً على مستوى الجامعة أو المجتمع ، الأمر الذي يدعو إلى البحث عن وتطبيق استراتيجيات تسويقية تتجاوز حدود المنافسة المباشرة ، وفي نفس الوقت هدفها الفهم الكامل لجوانب القوة والضعف في الوحدات المنافسة ، واعتبارها مدخلات تعتمد عليها الوحدة أو الجامعة في ممارستها للتسويق ، كما هو الحال في استراتيجية المحيط الأزرق .
- ظهور أساليب واتجاهات حديثة في تسويق الخدمات الجامعية ، مثل التسويق الريادي ، والذي يرتبط بالوحدات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والنشاطات الريادية أو التوجه الريادي في التسويق ، من خلال : التوجه الاستباقي ، السعي وراء

- الفرص الواعدة والتقاطها قبل الآخرين ، المخاطرة المحسوبة في التسويق وحسن إدارتها ، الابتكار التسويقي ، حسن استثمار الموارد ، التوجه المتزايد نحو المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم ، إضافة إلى التركيز على إنشاء قيمة مبتكرة وفريدة ، وليس مجرد تقديم خدمة.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بنشر وتبني ثقافة التسويق الريادي واستراتيجية المحيط الأزرق داخل أرجاء الجامعة بوجه عام ، والوحدات ذات الطابع الخاص بوجه خاص ، من خلال آليات ووسائل عديدة مثل الندوات ، المؤتمرات ، البروشورات ، المطبوعات ، أدلة العمل ، ورش العمل والبرامج التدريبية.
 - إدخال البرنامج التدريبي "الاتجاهات والاستراتيجيات الحديثة في تسويق الخدمات الجامعية" ، ضمن مصفوفة البرامج التدريبية لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مع التركيز على استراتيجية المحيط الأزرق .
 - التركيز على ابتكار القيمة ، من خلال تحقيق قفزة واضحة في القيمة المبتكرة للخدمات الجامعية ، بشكل يجمع بين التمايز والتميز والابتكار والجودة وخفض التكلفة في آن واحد.
 - التوجه المتزايد باعتبار التسويق الوظيفة الرابعة من وظائف الجامعات المعاصرة ، ومن ثم يجب اتخاذ الإجراءات القانونية والتشريعية والتنفيذية اللازمة لتفعيل ذلك.
 - سيكون بقاء الوحدة والكلية في المجتمع مرهوناً بحصولها على الجودة والاعتماد ، وهذا يجعلها تعمل في بيئة تنافسية ، ومن ثم تعتمد على التسويق الريادي لخدماتها ، للإعلان عن نفسها و عما تقدمه من خدمات مبتكرة تميزها عن غيرها.
 - تشكيل كل وحدة لفرق عمل مهمتها إجراء دراسات مسحية دقيقة لاحتياجات ورغبات القطاعات المعنية والمستفيدة ، وخلق أفكار وفرص جديدة ومبتكرة ، بهدف جلب موارد مالية جديدة للجامعة ، تساعد على تحسين المزيج التسويقي لها.
 - الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول الرقمي في تحسين الأداء التسويقي الريادي للخدمات الجامعية ، من خلال التسويق الإلكتروني والرقمي والابتكاري.

- وضع خطة استراتيجية على مستوى الجامعة لتحسين الأداء التسويقي الريادي للخدمات الجامعية ، على أن تسترشد بها كافة الوحدات ذات الطابع الخاص فى وضع خطط استراتيجية خاصة بكل وحدة.
- الاهتمام المتزايد ببحوث التسويق ، ولاسيما فى ضوء الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة.
- إنشاء مركز للتسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق ، يتبع رئيس الجامعة مباشرة ، على أن يكون لهذا المركز فروع بكل كليات الجامعة ومعاهدها ، كما يضم المركز مجموعة من الوحدات الفرعية التابعة له ، وسيتم استعراض هذا بشئ من التفصيل فيما بعد.
- تزايد دعم القيادات الجامعية لممارسات التسويق الريادي للخدمات الجامعية ، بكل أشكال الدعم التنظيمى والمؤسسى : بشرياً ومادياً وتنظيمياً وتدريبياً وتقنياً ، إضافة إلى التشجيع والتحفيز الملانم.
- استفادة الجامعة من كافة الفرص التسويقية المتاحة محلياً وإقليمياً ، من خلال الاهتمام المخطط بدراسة الاحتياجات الحقيقية للسوق وللجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية.
- توفير الكوادر التسويقية المدربة والمؤهلة والمتخصصة فى التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- استحداث خدمات وبرامج جامعية تراعى احتياجات المجتمع ورغبات المستفيدين وتلائم وروح العصر ومتطلباته.
- التخطيط الدقيق والمدروس لإقامة شراكات وتحالفات وبرتوكولات واتفاقيات تعاون بين الجامعة ووحداتها ذات الطابع الخاص وكافة الجهات والمؤسسات المعنية محلياً وإقليمياً ودولياً.
- من المنتظر أن تحرص القيادات الجامعية على أن يكون التوجه التسويقي عامة والتوجه نحو التسويق الريادى خاصة ، جزءاً من الثقافة التنظيمية الجامعية.
- اعتماد الوحدات وبشكل أساسى على التسويق الإلكتروني ، فى ظل التكنولوجيا الحديثة والثورة الرقمية ، والذي يتم من خلاله إعلام القطاعات المستفيدة بكافة

المعلومات عن الوحدة مثل رؤيتها ، رسالتها ، أهدافها ، خططها الاستراتيجية والتنفيذية ، خدماتها ونشاطاتها .. إلخ.

- تمتع الوحدات ذات الطابع الخاص -في ضوء المتغيرات الإدارية والمجتمعية الحادثة - بدرجة أكبر من الاستقلال المالي والإداري.

٢ - التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكاري :

توجد بعض التداعيات المحتملة أو المتوقعة عند تنفيذ السيناريو الابتكاري ، من

أهمها ما يلي :

- زيادة جودة الخدمات الجامعية المقدمة من الوحدات ذات الطابع الخاص ، لاعتمادها وتركيزها على ابتكار القيمة وليس مجرد تقديم الخدمة.

- زيادة عائدات تسويق الخدمات الجامعية بشكل واضح ، نظراً لتمييز الخدمة المقدمة وجودتها ، وزيادة ثقة المجتمع والجهات المستفيدة فيما تقدمه الوحدات من خدمات ، ومن ثم ازدياد الطلب عليها ، بما يؤدي إلى زيادة الموارد الذاتية للجامعة.

- توفير فرص أكبر لتبادل الخبرات التسويقية الناجحة ، نظراً لازدياد حجم ومستوى وجودة الشراكة الفاعلة بين الجامعة ووحداتها وقطاعات المجتمع المعنية من جهة ، وازدياد التعاون والتنسيق بين الوحدات وبعضها البعض من جهة ثانية.

- صدور قرار أو تشريع بإنشاء مركز التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق ، مع إصدار قرارات أخرى بإنشاء وحدات فرعية لهذا المركز في كليات الجامعة.

- صدور قرار أو تشريع باستحداث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون التسويق وريادة الأعمال ، ومن ثم وكيل كلية لنفس الشأن.

- ابتعاد الوحدات ذات الطابع الخاص عن المنافسة التقليدية المحتمدة مع الجهات والوحدات الأخرى فالمجتمع ، نظراً لتركيزها -في المقام الأول - على جودة الخدمة وتميزها وتفرداها ، والبحث عن أسواق جديدة غير متنازع عليها ، تطبيقاً لاستراتيجية المحيط اللأزرق .

- إنشاء فرق عمل بالوحدات ذات الطابع الخاص لإجراء مسح دقيق لكافة الجهات المستفيدة والمتنافسة وذوى العلاقة وتشخيص البيئة التنافسية بشكل استباقي ، وليس بأسلوب رد الفعل.
 - شيوع ثقافة التسويق الريادى والاستراتيجيات التسويقية الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق . داخل أرجاء جامعة الزقازيق ، وازدياد الوعى بشأنها.
 - زيادة واضحة فى البحوث المهمة بالتسويق بوجه عام والتسويق الريادى بوجه خاص ، وتعظيم الاستفادة منها فى تحسين الأداء التسويقي.
 - اشتراط اجتياز عضو هيئة التدريس للبرنامج التدريبي "الاتجاهات والاستراتيجيات الحديثة فى تسويق الخدمات الجامعية" كشرط لتولى إدارة إحدى الوحدات ذات الطابع الخاص.
 - ازدياد فرص التسويق الإلكتروني والرقمى والابتكارى للخدمات الجامعية.
 - زيادة عدد الكوادر والكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة والمتخصصة فى مجال التسويق الريادى للخدمات الجامعية.
 - سيكون التسويق الريادى جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.
 - وجود قواعد بيانات شاملة وحديثة لكافة الجهات المستفيدة والمتنافسة والمعنية والخدمات الجامعية وآليات الحصول عليها.
 - تحسن مستوى تصنيف الجامعة فى التصنيفات العالمية للجامعات بناءً على تحسن مستوى الأداء التسويقي للخدمات الجامعية وتميزه.
 - ستحرص الوحدات ذات الطابع الخاص على تنوع عملائها وتنوع نطاق سوقها ، إضافة إلى تنوع خدماتها وتجويدها.
 - ستصمم كل وحدة موقع إلكترونيها ، تعلن فيه عن الخدمات التى تقدمها والإنجازات التى حققتها ، وسبل التواصل معها ، والأنشطة والفعاليات التى تقوم بها.
- ٣ - مبررات تنفيذ السيناريو الابتكارى :
- توجد عدة مبررات لحدوث السيناريو الابتكارى الذى يعتمد على إحداث تطوير شامل وجذرى إلى حد كبير ، من أهمها ما يلى :

- تنامي الوعي والتوجه نحو تطبيق الفكر الاستراتيجي في مجال التسويق ، من خلال ممارسات التسويق الريادي وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق.
- ازدياد حدة المنافسة في تسويق الخدمات الجامعية ، اضافة الي قيام الجامعات بتسويق خدماتها وخدمات الوحدات ذات الطابع الخاص في نفس الأماكن ونفس الأسواق ، ومن ثم يصبح استخدام وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أمراً مهماً وحيوياً للغاية ، لأنها ستساعد كثيراً في التعامل مع كثير من مشاكل التسويق ولاسيما المرتبطة منها بزيادة حدة المنافسة .
- توافر بعض الكوادر والكفاءات التسويقية المدربة والمؤهلة والمتخصصة في التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- تزايد درجة الاستقلالية والمرونة المعطاة للوحدات ذات الطابع الخاص- الي حد ما - في ممارسة كافة مهامها المالية والإدارية والفنية ، وكذلك المهام المرتبطة بالتسويق الريادي وابتكار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لها.
- تنامي الوعي بضرورة أن يتولى إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص ذوى الكفاءة والتخصص والتأهيل والخبرة في مجالات التسويق والإدارة والتمويل.
- تنامي الوعي بأهمية بحث الجامعة عن موارد ذاتية وبديلة للإنفاق ، وأن يتم ذلك بشكل ابتكارى وريادى ، ومن ثم يكون ممارسة التسويق الريادى ضرورة يفرضها هذا الواقع.
- تنامي الوعي بالدور المحورى للجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وأنه لا يقل أهمية عن الدور التدريسى والبحثى.
- التوجه المتزايد نحو تحقيق التحول الرقوى في الجامعات ووحداتها المختلفة ، ومن ثم استثمار ذلك في تعظيم القدرة التسويقية التنافسية للوحدات.
- مشاركة رجال الصناعة وأصحاب الأعمال والشركات فى مجالس إدارات الكليات وبعض الوحدات ذات الطابع الخاص ، والمساهمة فى وضع سياساتها التسويقية.
- وجود شركات واتفاقيات تعاون بين الجامعة ووحداتها وعديد من مؤسسات المجتمع المدنية والإنتاجية والخدمية.

- تنامي مفهوم صداقة المستهلك أو المستفيد ، من خلال دراسة دقيقة لاحتياجاته ورغباته ومقترحاته ، وقياس مستوى رضائه عن جودة الخدمات الجامعية المقدمة.
 - وجود خطط استراتيجية للجامعة وكلياتها وعديد من وحداتها ذات الطابع الخاص.
 - وجود مراكز ووحدات عديدة بالجامعة مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن تقديم خدمات جامعية للمجتمع ، مثل مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة ووحدة دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا ومركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية .
- د- ترجيح البحث لأحد السيناريوهات المقترحة وبيان مراحل تنفيذه :
- يري البحث الحالي إمكانية تبني السيناريو الابتكاري ، للأسباب والعوامل التالية :
- ازدياد حدة المنافسة في تسويق الخدمات الجامعية بين الوحدات ذات الطابع الخاص سواءً على مستوى الجامعة أو المجتمع ، الأمر الذي يدعو إلى البحث عن وتطبيق استراتيجيات تسويقية تتجاوز حدود المنافسة المباشرة ، كما هو الحال في استراتيجية المحيط الأزرق .
 - قيام الجامعات بتسويق خدماتها وخدمات الوحدات ذات الطابع الخاص في نفس الأماكن ونفس الأسواق ، وهنا يصبح الأخذ بالسيناريو الابتكاري والذي يتبنى الاتجاهات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة مثل استراتيجية المحيط الأزرق أمراً مهماً وحيوياً للغاية ، لأنه سيساعد كثيراً في التعامل مع كثير من مشاكل التسويق ولاسيما المرتبطة منها بزيادة حدة المنافسة .
 - تنامي الوعي والتوجه نحو تطبيق الفكر الاستراتيجي في مجال التسويق ، والخروج بالتسويق عن النمط التقليدي النمطي الذي يتوقف عند مجرد البيع أو تقديم الخدمة فقط ، وإنما لا بد من الجمع بين البحث عن الفرص الواعدة والفريدة وغير الشائعة والتي لم يفكر فيها المنافسون ، وفي نفس الوقت تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ، وهذا ما تؤكد عليه استراتيجية المحيط الأزرق
 - جانحة فيروس كورونا وتداعياتها علي كافة مناحي العمل الجامعي - والتي تستدعي أداءاً ريادياً وابتكارياً في شتى المجالات ، بما في ذلك التسويق الريادي للخدمات الجامعية .

- إن الرغبة موجودة لدى القائمين علي إدارة جامعة الزقازيق، ولا سيما قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، والذي يقوم بدور فاعل ومحوري في ربط الجامعة بالمجتمع ، من خلال المشاركة الفاعلة في تنفيذ مبادرة حياة كريمة علي أرض الواقع بمحافظة الشرقية، ويمكن استغلال هذا الدور في تدعيم التسويق الريادي للخدمات الجامعية .
- التوجه المتزايد من قبل الدولة والجامعات المصرية بالبحث عن مصادر إضافية وجديدة وبديلة لتمويل التعليم الجامعي والإنفاق عليه ، وهنا يتعاظم دور الوحدات ذات الطابع الخاص في التسويق الريادي للخدمات الجامعية في ضوء تطبيقات استراتيجية المحيط الأزرق .
- التوجه المتزايد من داخل الجامعات وخارجها باعتبار التسويق الوظيفة الرابعة للجامعات المعاصرة .
- تحسن مستوي تصنيف جامعة الزقازيق في بعض التصنيفات العالمية للجامعات في الآونة الأخيرة، والذي انعكس علي تحسن سمعتها علي مستوي الجامعات المصرية.
- توافر بعض الكوادر التسويقية المدربة والمؤهلة والمتخصصة في التسويق الريادي للخدمات الجامعية.

هـ - مراحل تنفيذ السيناريو الابتكاري :

من الممكن أن يمر تنفيذ السيناريو الابتكاري بالمراحل التالية، والتي يمكن اعتبار بعضها متطلباً لنجاح تنفيذه ، كما يلي :

١- إدراك الأفراد القائمين علي إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص والعاملين بها سواءً علي مستوي الكليات أو الجامعة نفسها ووعيهم بالحاجة الماسة إلي الأخذ بالتسويق الريادي ، وذلك من خلال نتائج الدراسات والتقارير التي أوضحت كم المعوقات وأوجه القصور في تسويق الخدمات الجامعية ، ومدى حاجه الجامعة للأخذ بالإستراتيجيات والأساليب التسويقية الحديثة، بما يعظم عوائد تلك الوحدات، ودور ذلك في تحسين أداء الجامعة بوجه عام .

٢- نشر ثقافة التسويق الريادي للخدمات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بين كافة العاملين والقائمين علي إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، ويتم ذلك من

خلال الندوات المتخصصة وورش العمل والمحاضرات والندوات والبرامج التدريبية والمطبوعات والكتيبات وأدلة العمل وغيرها .

٣- تعديل واستحداث بعض التشريعات والقرارات ذات الصلة بعمل الوحدات ذات الطابع الخاص، سواءً فيما يرتبط بالتحفيز وتوزيع العوائد ، أو استحداث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون التسويق وريادة الأعمال .

٤- تهيئة كافة المنتسبين للوحدات ذات الطابع الخاص والقائمين علي إدارتها لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق الخدمات الجامعية ، ويتم ذلك من خلال برامج ودورات تدريبية متخصصة وورش عمل وندوات ومحاضرات وأدلة عمل لكيفية تطبيقها علي أرض الواقع ، وضرورة استثمار المواقع الإلكترونية للوحدات والكليات والجامعة في هذا الشأن.

٥- البدء في تنفيذ برنامج تدريبي تحت مسمى " المداخل الإستراتيجية الحديثة في تسويق الخدمات الجامعية " بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، للقائمين على إدارة الوحدات ، سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو الشئون الإدارية.

٦- إنشاء مركز التسويق الريادي للخدمات الجامعية بجامعة الزقازيق :

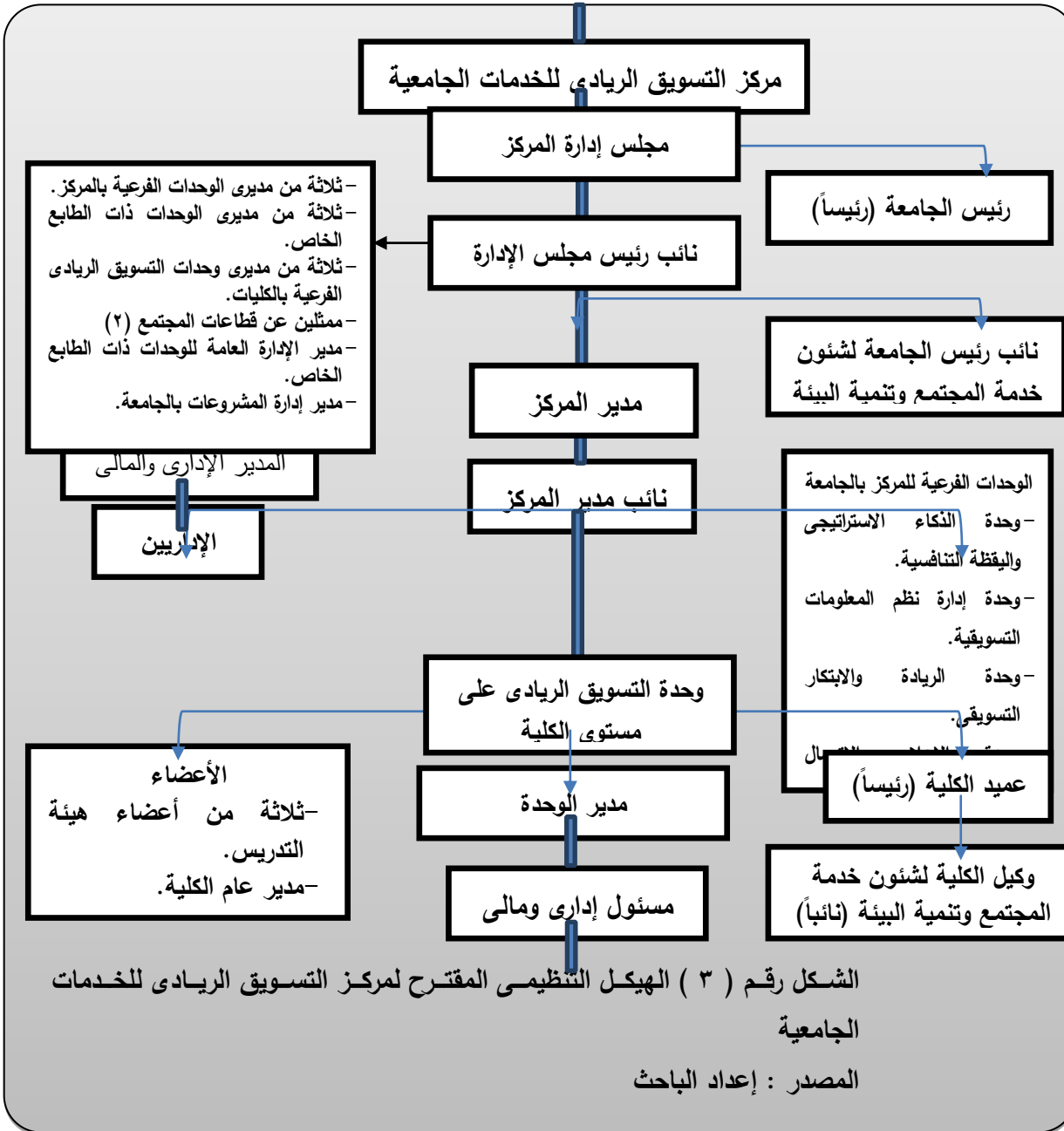
ويمكن بيان ملامح هذا المركز المقترح على النحو التالي :

أ-تشكيل مجلس إدارة المركز :

يتشكل مجلس إدارة المركز كما يلي :

- رئيس الجامعة (رئيس مجلس إدارة المركز).
- نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (نائب الرئيس).
- مدير المركز : يتم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس الأساتذة أو الأساتذة المساعدين ، ممن يتمتعون بسمعة علمية طيبة ، وخبرة إدارية وقيادية معقولة ، ويفضل ممن لهم خبرة في مجال التسويق ممن تولوا إدارة وحدات ذات طابع خاص بالجامعة وأثبتوا نجاحاً وكفاءة عالية.
- نائب مدير المركز ، ويتم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بسمعة علمية طيبة ، وخبرة إدارية جيدة.

- أعضاء مجلس الإدارة ، ويمكن أن يكون عددهم (١٣) فرد ، موزعين كالتالى :
- ثلاثة من مديري الوحدات الفرعية التابعة للمركز .
 - ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس من بين مديري الوحدات ذات الطابع الخاص .
 - ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس من بين مديري وحدات التسويق الريادي الفرعية بالكليات .
 - اثنين يمثلون قطاعات المجتمع المحيط بالجامعة .
 - مدير عام إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة .
 - مدير عام إدارة المشروعات بالجامعة .
- ومن ثم يتكون مجلس إدارة المركز المقترح ككل من (١٧) عضو ، هذا بالإضافة إلى وجود مدير إداري بمالئ للمركز ، ومجموعة من الإداريين والعاملين .
- كما يقترح إنشاء وحدات فرعية للتسويق الريادي تابعة للمركز المقترح بكل كلية من كليات الجامعة ومعاهدها ، ويتم تشكيل مجلس إدارتها على النحو التالي :
- عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة) .
 - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (نائب الرئيس) .
 - مدير الوحدة ، يتم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية من بين الأساتذة أو الأساتذة المساعدين .
 - أعضاء مجلس الإدارة ، وهم ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الإدارية والقيادية والتسويقية والعلمية ، بالإضافة إلى مدير عام الكلية .
- ومن ثم يتكون مجلس إدارة وحدة التسويق الريادي بكل كلية من سبعة أعضاء ، بالإضافة إلى وجود مسئول إداري بمالئ للوحدة .
- ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمركز المقترح :



ب- رؤية المركز :

يتطلع المركز إلى تحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية بما يعظم الدور المحوري للجامعة ووحدها ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة .

ح- رسالة المركز :

تتمثل رسالة المركز في : تهيئة البيئة الجامعية الداعمة والمحفزة لتحقيق التسويق الريادي للخدمات الجامعية ، القائم على الاستباقية في اكتشاف الفرص التسويقية الواعدة واغتنامها ، والمخاطرة المحسوبة والتركيز على المستفيدين والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، بما يحقق قيمة مبتكرة تسهم في إضافة موارد ذاتية تسهم في تحسين الأداء الجامعي وتدعيم الوضع التسويقي والتنافسي للجامعة.

د- أهداف المركز :

تتمثل أهم أهداف المركز المقترح فيما يلي :

- وضع الخطط الاستراتيجية للتسويق الريادي للخدمات الجامعية سواءً على مستوى الجامعة ، أو على مستوى الكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- وضع الخطط التنفيذية والإجرائية للتسويق الريادي للخدمات الجامعية
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والكليات فيما يرتبط التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- توثيق الصلات والتعاون والشراكة بين الجامعة وكلياتها ووحدها ذات الطابع الخاص وكافة هيئات المجتمع ومؤسساته ذات العلاقة.
- وضع كافة الآليات والإجراءات الكفيلة بتفعيل دور الجامعة ووحدها ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- المساهمة في توفير تمويل ذاتي وإضافي يسهم في قيام الجامعة بأدوارها على الوجه الأفضل ، من خلال التسويق الريادي للخدمات الجامعية.
- تقديم كافة أشكال الدعم سواءً الفني أو الإداري أو المالي أو اللوجيستي للوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعة.

- المساهمة فى تحقيق مركز أو موقع تنافسى أفضل وأكثر تميزاً سواءً للجامعة أو كلياتها أو المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص ، ودعم سمعتها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- الانتقال بتسويق الخدمات الجامعية من حيز البيع والتسويق التقليدى إلى حيز التسويق الريادى القائم على الاستباقية واكتشاف الفرص التسويقية الواعدة قبل المنافسين ، والمبادأة والمخاطرة المحسوبة وتحقيق قيمة مبتكرة متميزة ومنفردة للمستفيدين.
- المتابعة المستمرة لأداء الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعة وكلياتها ، وكذلك وحدات التسويق الريادى الفرعية بالكليات.
- إلقاء الضوء على الإجراءات التطبيقية التى يجب أن تقوم بها الجامعة بكل وحداتها لتدعيم التسويق الريادى للخدمات الجامعية من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة فى تطوير وظيفة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

هـ- القيم الحاكمة للمركز :

- لكى ينجح المركز المقترح فى تحقيق أهدافه ،ينبغى تبنى القيم الحاكمة التالية :
- الاستباقية والمبادأة
 - الابتكار والتميز
 - العمل الجماعى
 - التحسين المستمر للجودة (تنمية الجودة)
 - المسؤولية المجتمعية
 - الشفافية والنزاهة
 - الاستثمار الأمثل للموارد
 - التوجه نحو المستفيدين
 - تقبل المخاطرة المحسوبة
 - التعاون والشراكة
 - التنسيق والتكامل
 - الريادة

و- اختصاصات المركز وأدواره :

لكى ينجح المركز المقترح فى تحقيق أهدافه ، يستلزم قيام المركز بتنفيذ الأدوار والاختصاصات التالية :

- تبنى استراتيجية مدروسة وواضحة ومحددة للتسويق الريادى للخدمات الجامعية على مستوى الجامعة ، وترجمتها إلى خطط تسويقية ذات أهداف محددة ، وآليات تنفيذ

- واضحة ، على أن يشارك فى صياغتها وتنفيذها كافة الأطراف المعنية بالتسويق الريادى للخدمات الجامعية ، سواءً من داخل الجامعة أو خارجها.
- ترسيخ وتدعيم آليات التوجه التسويقي الريادى بكافة أرجاء الجامعة وكلياتها ووحداتها ذات الطابع الخاص ، وفق نموذج عقلى يجعل من التسويق الريادى محور ومركز النجاح الاستراتيجى والتفوق التنافسى الجامعة ووحداتها.
 - إعداد خطط مدروسة وواضحة ومحددة لآليات جذب العملاء والمستفيدين والمستهدفين من الخدمات الجامعية ، وكيفية كسب رضاهم وولائهم.
 - تقديم الاستشارات الإدارية والمالية والفنية للوحدات ذات الطابع الخاص.
 - عقد الشراكات والاتفاقيات والتحالفات وبروتوكولات التعاون مع كافة الجهات والمؤسسات ذات العلاقة.
 - تنظيم الندوات والمؤتمرات واللقاءات وورش العمل ، لنشر الوعى بالتسويق الريادى للخدمات الجامعية من جهة ، وتعريف المستفيدين وقطاعات المجتمع المختلفة بالخدمات الجامعية التى يمكن أن تقدمها الجامعة لهم من جهة ثانية ، والاستماع إلى آرائهم واحتياجاتهم ومقترحاتهم من جهة ثالثة.
 - اقتراح وإقامة برامج تدريبية متخصصة فى الاستراتيجيات الحديثة فى مجال التسويق ، مثل استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادى والإلكترونى والابتكارى للخدمات الجامعية.
 - وضع نظام فعال وموضوعى وكفاء للحوافز ، لتشجيع الوحدات ذات الطابع الخاص المتميزة، ومديرى الوحدات الأكفاء والمبدعين ، وأصحاب الابتكارات ذات القيمة ، بما يشجع الأداء الابتكارى والريادى للوحدات ذات الطابع الخاص.
 - اتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع كفاءة الجهاز الإدارى بالوحدات ذات الطابع الخاص ، من خلال الدورات والبرامج التدريبية والتثقيفية المتخصصة.
 - إجراء البحوث العلمية والاستشارات الفنية ، ولاسيما بحوث التسويق ، للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين وقطاعات السوق المستهدفة ، ومدى رضائهم عن الخدمات المقدمة ، وكيفية تحسين جودتها.

- توجيه الوحدات ذات الطابع الخاص نحو أفضل الآليات للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فى التوجه نحو السوق المستهدفة لتحقيق أداء تسويقى جيد ومركز تنافسى متميز.
- مناقشة التقارير الإدارية والفنية والمالية الواردة بشأن الوحدات ذات الطابع الخاص وبرامجها ونشاطاتها ، واتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تحسين الأداء التسويقى والتنافسى لهذه الوحدات.
- دراسة المشكلات والمعوقات والتحديات التى تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص ، ووضع آليات ومقترحات مواجهتها والتغلب عليها.

المراجع

- (١) Dag Q. Madsen & Kare Sletten, "Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy Through the Lens of Management Fashion Theory", Social Science, MDPI, School of Business, University of South – Eastern Norway, 2019, p.1.
- (2) Muhammad Shafiq et al., "Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, An Empirical Study", City University Research Journal, 2017, p. 76.
- (3) Ratih Hurriyati, et al., Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creating Strategy, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 28, No. 18, 2019, p. 111.
- (4) Alex N. Hoy Hong, et al., "Blue ocean Strategy : A Preliminary Literature Review and Research Questions Arising", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5, No. 7, 2011, p. 88.
- (5) Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, "Entrepreneurial Marketing Dimensions and Market Performance of Small and Medium – Scaled Enterprises in Niger Delta, Nigeria", International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol. 8, NO. 2, April 2020, pp. 43-45.
- (6) Caitlen Ferreira, The Marketing Entrepreneurship Interface : An Evaluation of Hybrid Entrepreneurs, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology, November 2020, p. 38.
- (٧) توفيق محمد العنزي ، "دور التسويق الريادي فى تنمية الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال السعودية : دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة فى منطقة تبوك" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ع٤ ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٩ .
- (٨) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، ط٤٤ المعدلة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، المادة (٣٠٧) ، (٣٠٨) من اللائحة التنفيذية.
- (٩) جامعة القاهرة ، خدمات الزائرين ، منتجات للتسوق ، متاح على <http://www.cu.edu.eg/arshopping> فى ١٩/٩/٢٠٢١م.
- (١٠) جامعة الزقازيق ، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، بيان بالوحدات ذات الطابع الخاص (موافقات - رقمها - تاريخها) وموقفها من الاعتماد (المجلس الأعلى / المالية) ، ٢٠١٩/٢٠١٨ .

- (١١) جامعة الزقازيق ، الإدارة العامة للوحدات ذات الطابع الخاص ، البيان المالي لإيرادات ومصروفات الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص فى الفترة من ٢٠٢١/١/١ م إلى ٢٠٢١/٣/٣١ م.
- (١٢) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ص ٣٥ ، ٣٦ .
- (١٣) محمود سيد علي أبوسيف ، " نموذج مقترح لاستخدام التلعيب في التسويق الالكتروني لخدمات الجامعات المصرية " ، مجلة العلوم التربوية ، ع٢ ، ج٢ ، ابريل ٢٠١٧ ، ص ص ٤٠٧ ، ٤٠٨ .
- (١٤) وفاء زكى بدروس ، سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية فى ضوء نماذج بعض الخبرات الأجنبية" ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع ٤٧ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ٤٩٦ .
- (١٥) مروة محمد سمير محمد رفعت الموجى وآخرون ، "تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعى : دراسة حالة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ ، ص ص ١١-١٤ .
- (١٦) ايمان عبد العال سعد عبد العال ، "تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعات المصرية فى تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية" ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، ع ١٨ ، ج ١١ ، ٢٠١٧ ، ص ص ٨٠ ، ٨١ .
- (١٧) غادة محمد عبد السلام ، "تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية ، تصور مقترح" ، الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مج ١ ، ع ٢١ ، السنة السادسة، مارس ٢٠١٩ ، ص ص ٢٠٤-٢٠٦ .
- (١٨) سحر حسنى أحمد السيد نايل ، "دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية" ، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، ع ٦١ ، مايو ٢٠١٥ ، ص ٣٠٠ .
- (١٩) إيناس عبد الحميد الخربى ، "فعالية أنشطة المراكز ذات الطابع الخاص فى تعزيز وعى الشباب الجامعى بقضايا التنمية المستدامة" ، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان ، ع ١١٥ ، ٢٠١٩ ، ص ٢ .

- (٢٠) ميادة السيد على عوض ركة وآخرون ، "دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة" ، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، ع ١٠٤ ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ص ٢٢٤ ، ٢٢٥ .
- (٢١) عمرو مصطفى حسن ، "التخطيط لإنشاء مراكز التعليم المستمر بالجامعات المصرية فى ضوء الخبرات العالمية ، تصور مقترح" ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية ، مج ١١٦ ، ع ٢٦ ، ٢٠١٩ ، ص ٢٠٠ .
- (٢٢) نور الدين محمد حميدان نصار ، "دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى فى تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا" ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادى ، ع ٤٢ ، يناير ٢٠٠٠ م ، ص ٥٤ .
- (٢٣) إيمان عبد العال سعد عبد العال ، مرجع سابق ، ص ص ٨٠ ، ٨١ .
- (٢٤) ج ، م ، ع ، وزارة التربية والتعليم ومجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢٩ .
- (٢٥) معجم المعانى الجامع - معجم عربى-عربى ، تعريف تسويق ، متاح على www.almaany.com/ar/dict/ar-ar . فى ٢٠٢١/١٠/٩ .
- (٢٦) نهلة عبد القادر هاشم ، "مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة فى مصر" ، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ١٢ ، ع ٢٥ أغسطس ٢٠٠٩ ، ص ١٣٣ .
- (27) David A. Statt, *The Routledge Dictionary of Business Management, Third edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2004, p. 46.*
- (٢٨) أحمد زكى بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ١٩٨٢ ، ص ١٣٥ .
- (29) Heather Bateman & Katy Mc Adam, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management, Third edition, A & C Black, London, 2006, p. 92.*
- (٣٠) صخر المحاريق ، الريادة : المفهوم العام والخاص ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٣ ، ٤ ، متاح على pulpit.alwatanvoice.com/articles/2020/0215/513603.html فى ٢٠٢١/١٠/٩ .
- (31) Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, op.cit., pp. 43-45.
- (32) Leminen, S. Westerlund, M., "Categorizing the Growth Strategies of Small Firms", *Technology Innovation Management Review*, May 2012, p. 7.
- (33) Ratih Hurriyati, et al., op.cit., p. 111.

(٣٤) منصور محمد على الأيوبي ، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية فى كلية فلسطين التقنية ، دير البلح" ، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون ، مج ٤ ، ٢٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ١٣ .

(35) Fuad Dwi Hanggora, Development of Business Strategy Through Blue Ocean Strategy Model (BOS) Case Study : RESTOX, BATAM), Advances in Intelligent Systems Research, Vol. 173, 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ECOEMIS), 2019, p. 52.

(٣٦) أسامة محمود قرني ، ابراهيم مرعي العتيقي ، تقييم الأداء والمحاسبية كمدخل لتحقيق حوكمة الجامعات المصرية " سيناريوهات مقترحة " ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، ع ٣ ، ٢٠١٤ ، ص ١٣ .

(٣٧) ريتشارد أ. سلوتر ، الدراسات المستقبلية ، إطار مفاهيمي ، سلسلة أوراق ، العدد ٢١ ، ترجمة خلود سعيد ، وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية ، ٢٠١٦ ، ص ٧٠ .

(٣٨) شاكر محمد فتحي احمد وآخرون ، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، القاهرة ، ٢٠١٩ ، ص ٦ .

(٣٩) محمد السيد على الكسباني ، البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٨٦ .

(٤٠) حنان أحمد الروبي محمد ، "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات فى ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنى سويف" ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مج ١٩ ، ع ١ ، ٢٠١٩ ، ص ١٢٩ - ٢١٨ .

(٤١) أبو بكر أحمد صديق جلال ، التهامى محمد إبراهيم متولى ، "خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، مج ٣٤ ، ع ٤ ، ٢٠١٩ ، ص ٦٦ - ١٥٧ .

(٤٢) مروة بكر مختار الدياسطى ، "تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مج ٢٠ ، ع ١ ، ٢٠٢٠ ، ص ٧٠ .

- (٤٣) محمد مصطفى محمد مصطفى حمد ، "تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط دراسة حالة" ، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج ، ع ٧٦ ، أغسطس ٢٠٢٠ ، ص ص ١٩٣٢ - ١٩٩٥ .
- (٤٤) ثابت حمدي ثابت محمد ، "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق" ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، مج ١٤ ، ج ٣ ، يوليو ٢٠٢٠ ، ص ص ١٤٥ - ٢١١ .
- (45) Matheka J. Mwendu, Effect of Blue Ocean Strategies on Competitive Advantage of Microfinance Institutions in Kenya, Master Submitted of Business Administration, University of Nairobi, 2016, pp. 1-54.
- (46) samsul Alam & Mohammad T. Islam, Impact of Blue Ocean Strategy in Organizational Performance : A Literature Review Toward Implementation Logir", JOSR Journal of Business and Management, Vol. 19, no. 1, Jan 2017, pp. 1-19.
- (47) Muhammad Shafiq, et al., "A New Framework of Blue Ocean Strategy for Innovation Performance in Manufacturing Sector", International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Vol. 8, No. 5, May 2019, pp. 1382-1389.
- (48) Ratih Hurriyati, et al., Op.cit., pp. 108-124.
- (49) Ida Hindersah, et al., Applying Grid Action of Blue Ocean Strategy to business Model Canvas : An innovation of Business Model for University Business Incubator in West JAVA", The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education (ICOISSE Bandung, Indonesia, July, 25th 2020, pp. 299-307.
- (٥٠) سحر حسنى أحمد السيد نايل ، "دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية" ، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، السعودية ، ع ٦١ ، مايو ٢٠١٥ ، ص ص ٢٩٧ - ٣٧٤ .
- (٥١) عبد العزيز أحمد محمد داود ، "تسويق الخدمات التعليمية بالجامعة المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، مستقبل التربية العربية، مج ٣ ، ع ١٠١ ، أبريل ٢٠١٦ ، ص ص ٩٥ - ١٩٠ .
- (٥٢) وفاء زكى بدروس ، "سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية فى ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية" ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ع ٤٧ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ص ٤٣٠ - ٥٢٥ .

- (٥٣) محمود محمد عوض دويدار ، "الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية بين التسويق المستدام والتوجه الريادي لشركات الصناعات الغذائية فى محافظة دمياط" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مج ٤٢ ، ع ٤ ، ٢٠١٨ ، ص ص ٨٦-١٣٥ .
- (٥٤) علياء على محمد فرج ، محمد عبد الله الهنداوى ، "أثر استخدام التسويق الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنطقة الدلتا : دراسة تطبيقية" ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة جامعة بورسعيد ، ع ٢ ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٥٥-٢٧٥ .
- (٥٥) مروة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون ، "العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية فى منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس ، ع ١٠ ، ع ٤ ، ٢٠١٩ ، ص ص ٤٧٣ - ٥٠٦ .
- (٥٦) رأفت وليم كامل ، "القدرات التسويقية الديناميكية ودورها فى دعم ممارسات التسويق الريادي فى قطاع التجزئة المصرفية : دراسة حالة على بنك مصر" ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة جامعة بورسعيد ، ع ٤ ، أكتوبر ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٤٦ - ٣٢١ .
- (57) Gungor Hacioglu, et al., The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms Innovative Performance in Turkish SMFs, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 207, pp. 871 – 878.
- (58) Nora Sadiku – Dushi, et al., "Enterprenurial Marketing Dimensions and SMFs Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 100, 2019, pp. 86-99.
- (59) Ouragini Imen & Lakhel Lassad, "The Mediating Role of Entrepreneurial Marketing Education", *Journal of Small Business and Entrepreneurship Department*, Vol. 7, No. 2, December 2019, pp. 31-40.
- (60) Caitlin Ferreira, *The Marketing – Entrepreneurship Interface : An Evaluation of Hybird Entrepreneurs*, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology, November 2020, pp. 1 – 228.
- (61) Pannama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodelo, *Entrepreneurial Marketing Dimensions and Market Performance of Small and Medium – Scaled Enterprises in Niger Delta, Nigeria*, *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, Vol. 8, No. 2, April 2020, pp. 43-58..
- (62) Dag Q. Madsen & Kare Slatten, op.cit., p. 1.
- (63) Ibid, p. 6.

- (٦٤) برنى ميلود ، فريد مشرى ، دور أدوات التحليل وفق مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق فى تغيير حدود الصناعة" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربى بن مهدى أم البواقى ، مج ٦ ، ع ٤ ، ديسمبر ٢٠١٩ ، ص ٦٧ .
- (٦٥) إيمان حمدى عمار ، ياسر ميمون عباس ، "المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية" ، بحث مقدم للمؤتمر العربى الدولى السابع لضمان جودة التعليم العالى ، ٢٠ - ٢٢ فبراير ٢٠١٧ ، جامعة أسيوط ، مصر ، ٢٠١٧ ، ص ٦ .
- (66) Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee A, *Blue Ocean Strategy, Sebest - Selling, Articles, 71, 2005, p. 63.*
- (67) Muhammad Shafic, et al., *Op.cit., p. 76.*
- (٦٨) ناصر جردات وآخرون ، "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها فى خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة فى مجال تسويق الحواسيب" ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، جامعة عمان الأهلية ، مج ٢٠ ، ع ٢ ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٢ ، ١٢٣ .
- (69) Becker, Hilary M., "The Chaotic Blue Ocean", *Review of Business Research, Vol. 8, No. 6, October 2008, p. 127.*
- (70) Fauziah Abu Hasan, "Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy : A Case Study of University Malaysia Terengyanu, " *Journal of Sustainability Science and Management, Vol. 12, No. 1, June 2017, p. 73.*
- (71) Dag Q. Madsen & Kam Slatten, *op.cit., p. 1.*
- (72) Fuad D. Hangyarra; *op.cit., p. 52.*
- (73) Ratih Hurriyati, et al., *op.cit., p. 111.*
- (٧٤) محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجى ، "تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق : رؤية مقترحة" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى ، اتحاد الجامعات العربية ، مج ٤١ ، ع ١ ، مارس ٢٠٢١ ، ص ٢٦ .
- (75) Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee, A., *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition : How to Create Uncontested Space and make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press, 2014, p. 22.*
- (٧٦) إيمان حمدى عمار ، ياسر ميمون عباس ، مرجع سابق ، ص ٦ .
- (77) See :
- Samsul Alam & Mohammad T. Islam, *op.cit., p. 9.*
 - Muhammad Shafiq, et al., *op.cit., p. 1383.*
- (78) INSEID, The Business School for the World, *Knowledge Eight Key Points of Blue Ocean Strategy, 2021, pp. 1 - 3.*

- (٧٩) يوسف حجيم سلطان الطائي ، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة تطبيقية على معمل بببسي الكوفة ، "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج ٨ ، ع ٤ ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٤ .
- (80) Liliana Carrillo, et al., Blue Ocean Strategy in the Educational Sector : Creation of A Digital Guiding Tool for Teachers to Facilitate the Integration of Digital Games in the Classroom, Research Gate, Conference Paper, July 2018, p. 2.
- (81) Dag Q. Madsen & Kire Slatten, op.cit., p. 9.
- (٨٢) عماد الدين محمد عياد ، دور التوجيه الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج ٩ ، ع ٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٣٦٥ .
- (٨٣) محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجي ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .
- (84) Ricardo Braganca, "Blue Ocean Strategy for Higher Education", International Confernces ITS, ICFdu Tech and STE, 2016,p. 327.
- (85) Samsul Alam & Mohammad T. Islam, op.cit., p. 10, p. 15.
- (86) Hanan Alhaddi, "Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management", 2014 3rd International Conference on Business, Management and Governance IPEDR, Vol. 82, 2014,p. 130.
- (٨٧) محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجي ، مرجع سابق ، ص ٢٩ .
- (٨٨) ناصر جردات وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .
- (89) Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee A., Blue Ocean Strategy, Expanded Edition, op.cit., p. 21.
- (٩٠) مروة بكر مختار الدياسطي ، مرجع سابق ، ص ٤٠ ، ٤١ .
- (91) Matheka J. Mwendu, op.cit., pp. 35 – 36.
- (92) Ratih Hurriyati, et al.,op.cit., p. 112.
- (٩٣) ناصر جردات وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .
- (٩٤) مروة بكر مختار الدياسطي ، مرجع سابق ، ص ٤١ .
- (٩٥) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة : نموذج مقترح لآلية التطبيق" ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٤١ ، ع ٣ ، سبتمبر ٢٠٢١ ، ص ٥٨ .

(٩٦) مروة جمال عمر ، شروق صباح صابر ، مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية ، بحث استطلاعي شركة الحمراء للتأمين" ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مج ١٦ ، ع ٥٥ ، ٢٠٢١ ، ص ٤٠ .

(٩٧) محمد أحمد ، استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر - استراتيجية المحيط الأزرق : كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية ولبيو.تشان كيم ، رينيهامبورني ، ماجستير تسويق ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ٢٠١٠ ، ص ١٠ ، ص ١١ .

(98) Byungioo Paek & Heesang Lee, Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms : Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep Mang, J., LLC, 2017, p. 4.

(99) anking Industry Olabisi Onabanjo University, Nigeria, Management & Marketing, Vol. XVI, No. 1, 2018, p. 108.

(١٠٠) حنان أحمد الروبي محمد ، مرجع سابق ، ص ١٦٨ - ١٧٠ .

ولمزيد من التفاصيل ، راجع :

مروة بكر مختار الدياسطي ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

Ida Hindarsah, et al., op.cit., pp. 301 - 302.

محمد مصطفى محمد مصطفى حمد ، مرجع سابق ، ص ١٩٤٥ ، ١٩٤٦ .

- Kim, W.C. & Maubrgne, R., op.cit., pp. 43 - 44.

(101) The Royal Danish Academy of Sciences and Letters, Universities in the Blue Ocean, White Paper for the Royal Academy Annual Science – Policy Melting, 2017, p. 10.

(102) Hanan Alhaddi, op.cit., pp. 126-128.

(103) Sterpu Cristina, "The Marketing Entrepreneurship and the SMEs Competitiveness", Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, p. 3.

(104) Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, op.cit., pp. 43-45.

(105) Caitlin Ferreira, op.cit., p. 15.

(106) Gungor Hacioglu, et al., op.cit., p. 872.

(١٠٧) للاستزادة ، يمكن الرجوع إلى :

يوسف أبو فاره ، "التسويق الريادي في منظمات الأعمال" ، المؤتمر العلمي الدولي العاشر في جامعة الزيتونة في الفترة من ١٦-١٩/٤/٢٠١٠ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠ ، ص ٣ .

فريد كورتل وآخرون ، "الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوى العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة ، ١٦-١٩/٤/٢٠١٠ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠ ، ص ١٠ .

(108) Sussie C. Morrish, *Entrepreneurial Marketing : A Strategy for the Twenty – First Century 2*, Research Gate, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 2, 2011, p. 112.

(109) Nora Sadiku – Dush, et al., *op.cit.*, p. 86.

(110) Caitlin Ferreira, *op.cit.*, p. 17.

(111) David A. Statt, *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2004, pp. 93- 94.

(112) Amaia Lafuente & Pilar Zorrilla, "The Marketing Orientation as a University Management Philosophy : A Frame Work toe Guide its Application", *Journal of Cuadernos de Gestion*, Vol. 31, No. 123, 2017, p. 5.

(113) Caitlin Ferreira, *op.cit.*, p. 18.

(114) Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, *op.cit.*, pp. 43-45.

(115) Jenota, Byrne & Toutain, O., "Research in Entrepreneurship : Learning from Learning Theories", In : *Academy of Management Proceedings* (ed G Atinc), Boston, Massachusetts, 3 – 7 August 2012, p. 147.

(116) See :

- Caitlin Ferreira, *op.cit.*, p. 20.

(117) Caitlin Ferreira, *op.cit.*, p. 38.

(118) Colbert, F., *Entrepreneurship and Leadership in Marketing the art*, *International Journal of Alts and Management*, Vol. 6, No. 1, 2003, p. 30.

(١١٩) علاء فرحان طالب ، رويدة طارق الكنانى، أثر تبني عمليات التسويق الريادي فى تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجى (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من المديرين العاملين فى شركتى الاتصالات آسيا سيل وزين ، العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مج ٢ ، ع ٧ ، ٢٠١٣ ، ص ٥٢ .

(١٢٠) رافد حميد عباس الحدراوى ، توظيف أبعاد التسويق الريادي لتعزيز سلوكيات مواطنة الزبون : دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف النهرين فى محافظة النجف الأشرف ، مجلة آداب الكوفة ، كلية الآداب جامعة الكوفة ، مج ١١ ، ع ٤٠ ، ٢٠١٩ ، ص ٥٢٢ .

(١٢١) الطاهر حسام الدين شلالى وعبد القادر بودى ، "دور الترويج عبر الإنترنت فى تحقيق الريادة التنافسية لمنظمات الأعمال الاقتصادية مع الإشارة لمتعامل الهاتف النقال فى الجزائر "أوريدو" ، مجلة البشائر الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة طاهرى محمد بشار ، مج ٣ ، ع ٣ ، سبتمبر ٢٠١٧ ، ص ١٨٤ .

(122) Morgan Miles, et al., "Exploring Entrepreneurial Marketing", Journal of Strategic Entrepreneurial Marketing, Vol. 23, No. 2, 2015, p. 94.

(123) Caitlin Ferreira; op.cit., p. 37.

(124) Nora Sadiku – Dushi, et al., op.cit., p. 86.

(125) David A. Statt; op.cit., p. 94.

(126) Sussie C. Morrish, op.cit., pp. 110-112.

(١٢٧) محمد عبد الرحمن عمر ، "دور أبعاد التسويق الريادى فى تعزيز الاستراتيجيات التسويقية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين فى عدد من مصارف مدينة زاخو" ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة زاخو ، العراق ، مج ٥ ، ع ٤ ، ٢٠١٧ ، ص ١٢٠٧ .

(128) Morgan Miles et al., op.cit., p. 97.

(129) Harrigan, P., et al., Entrepreneurial Marketing in SMFs : the Key Capabilities of e-CRM", Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 14, No. 1, pp. 40 – 64.

(١٣٠) راجع :

ناصر جعفر ، حسين على عبد الرسول ، توظيف القابليات التسويقية فى تحقيق أبعاد الريادة التسويقية ، دراسة تطبيقية فى المصارف الأهلية العاملة فى الفرات الأوسط ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، ص ٨ ، متاح على :

٢٠٢١/٩/١٧ فى Wameedalfikr.com/wp-content/uploads/2020/06

(١٣١) Caitlin Ferreira, op.cit., p. 42.

(١٣٢) توفيق محمد العنزى ، مرجع سابق ، ص ٢٩٧ .

(133) Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, op.cit., p. 46.

(134) Kurgun Hulya, et al., Entrepreneurial marketing : The Interface Between Marketing and Entrepreneurship : A Qualitative Research on Boutique Hotel", European Journal of Social Sciences, Vol. 26, No. 3, P. 349.

(135) Gungor Hacioglu, et al., p. 873.

- (136) Belousova Olga & Gailly Benoil, "The Influence of Organization on Corporate Entrepreneurial Behavior", European Summer University Conference on entrepreneurship in Bodo, 22 – 26 August, Norway, 2008, p. 10.
- (137) Gungor Hacioglu, op.cit., p. 873.
- (138) Caitlin Ferreira, op.cit., p. 43.
- (139) Argabright, K. et al. : "Extention Through a New Lens : Creativity and Innovation Now and for the Future", Journal of Extention, Vol. 50, No. 2, 2012, p. 2.
- (140) Olufemi Ogunkoya : op.cit., pp. 117, 118.
- (141) Mikhail Kozlov : op.cit., p. 119.
- (142) See :
- Panama, A. Ejiroghene & Adeola A. Ayodele, op.cit., p. 47.
 - Nora Sadiqu – Dush, et al., p. 90.
- (143) Caitlin Ferreira, op.cit., p. 43.

(١٤٤) رأفت وليم كامل ، مرجع سابق ، ص ٢٦٥ .

(١٤٥) Fuad Dwi Hanggara, op.cit., pp. 51–52.

(١٤٦) محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجي ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

(١٤٧) ناصر جردات وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٢ ، ١٢٣ .

(١٤٨) Ida Hindarsah, et al., pp. 301 – 302.

(١٤٩) ج، م، ع ، وزارة التعليم العالي ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، ط ٢٤ المعدلة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية.

(١٥٠) ميادة السيد على عوض ركة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢١٨ .

(١٥١) محمد ربحان حسين وآخرون ، "طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص وأهميتها فى تنمية الموارد الذاتية بالجامعات" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، مج ٢٨ ، ع ١ ، ٢٠١٤ ، ص ٣٦١ .

(١٥٢) مريم محمد سمير محمد رفعت الموجي وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤ .

(١٥٣) حمدى جمعة عبد العزيز ، "دور تسويق الخدمات الجامعية فى تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ع ١ ، يناير ٢٠١٦ ، ص ص ٣٨٥ ، ٣٨٦ .

(١٥٤) إيناس عبد الحميد الخريبي ، "فعالية أنشطة المراكز ذات الطابع الخاص فى تعزيز وعى الشباب الجامعى بقضايا التنمية المستدامة" ، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان ، ع ١٥ ، ٢٠٢٠ ، ص ٨ .

(١٥٥) أمل عبد الموضى عبد المنعم الجمال ، "التخطيط لتسويق خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان" ، المؤتمر الدولى الخامس والعشرون : مستقبل الخدمة الاجتماعية فى ظل الدولة المدنية الحديثة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، ج ٦ ، ٢٠١٢ ، ص ص ٢٤٤٧ - ٢٤٤٨ .

(١٥٦) نور الدين محمد حميدان نصار ، مرجع سابق ، ص ٥٩ .

(١٥٧) ج، م، ع ، وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية ، مرجع سابق ، المادة (٣٠٧) من اللائحة .

(١٥٨) المرجع السابق ، المادة (٣٠٨) من اللائحة التنفيذية .

(١٥٩) المرجع السابق ، المادة (٣٠٩) من اللائحة التنفيذية .

(١٦٠) المرجع السابق ، المادة (٣١١) من اللائحة التنفيذية .

(١٦١) المرجع السابق ، المادة (٣١٤) من اللائحة التنفيذية .

(١٦٢) جامعة الزقازيق ، أمانة المجالس الجامعية ، قرار مجلس الجامعة بالجلسة رقم (٥٢٤) بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٨ ، ص ص ١ - ٣ .

(163) John Fahy, et al., "Recourcess, Capabilities and Competition in Higher Education", Paper Presented at the Australian and Newzeland marketing Academy (ANZMZC) Conference, 2009, p. 5.

(١٦٤) للاستزادة ، راجع :

سحر حسنى أحمد السيد نايل ، مرجع سابق ، ص ص ٣٢١ ، ٣٢٢ .

- Derrillo Richard & Andrew Young, Revolution in Higher Education – How a Smell Band of Innovators will Make College Accessible and Affordable, Massachusetts Institute of Technology, U.S.A., 2015, p. 143.

(١٦٥) ج، م، ع، قانون الموازنة العامة للدولة رقم (٥٣) لسنة ١٩٧٣ والمعدل القانون رقم (٨٧) لسنة ٢٠٠٥ ، مادة (٩) ، واللائحة التنفيذية المادة (٢٤) .

(١٦٦) أحمد محمد الشهير سيد عمر وآخرون ، "طبيعة وخصائص نشاط الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعات الحكومية ومشكلاتها الإدارية والمحاسبية دراسة تحليلية" ، مجلة

البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ، مج ٣٤ ، ع ٢ ، يونيو ٢٠٢٠ ، ص ٢٣٦ .

(١٦٧) جامعة القاهرة ، خدمات الزائرين ، منتجات للتسويق / متاح على :

<http://www.cu.edu.eg/arshopping> في ٢٠٢١/٩/١٩ م

(١٦٨) الصفحة الرسمية لجامعة أسيوط ، متاح على الموقع التالي :

<http://www.aun.edu.eg/services/marketing/About.html> in 17/9/2021.

(١٦٩) الصفحة الرسمية لجامعة عين شمس ، مركز تسويق الخدمات الجامعية ، متاح على :

<http://www.asu.edu.eg/ar/ce/70/page> in 17/9/2021

(١٧٠) جامعة الزقازيق ، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، الإدارة العامة للوحدات ذاتالطابع

الخاص ، مركز البحثو والاستشارات الفنية بكلية الهندسة ، متاح على :

www.snua.zu.edu.eg/unit5html في ٢٠٢١/٩/٢٠ .

(١٧١) جامعة الزقازيق ، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وحدات ومراكز تابعة لقطاع شئون

البيئة : المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص ، متاح على :

<http://www.zu.edu.eg/EnvAffunits.aspx?MID=19> في ٢٠٢١/٩/١٩ .

(١٧٢) جامعة الزقازيق ، كلية الزراعة ، برنامج التسويق المعرفى للبرامج الدراسية لطلاب الكلية

متاح على : <http://www.agri.zu.edu.egcontent4475%D8%A8> فى

٢٠٢١/٩/١٩ م .

(١٧٣) جامعة الزقازيق ، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، بيان بالوحدات ذات الطابع الخاص

(موافقات - رقمها - تاريخها) وموقفها من الاعتماد (المجلس الأعلى / المالية) ،

٢٠١٩/٢٠١٨ .

(١٧٤) جامعة الزقازيق ، أمانة المجالس الجامعية ، قرار مجلس الجامعة رقم (٥٢٤) ، مرجع سابق .

(١٧٥) جامعة الزقازيق ، مركز تقنية المعلومات والاتصالات ، متاح على الموقع :

<http://www.cite.zu.edu.eg/index.aspx> in 17/9/2021

(١٧٦) أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ، مكاتب دعم الابتكار ومكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا

(TICO) ، ص ١ ص ٢ ، متاح على : asrt.sci.edu.eg/ar/sondex.php/eyes/2 -

uncategorised/199-tico فى ٢٠٢١/٧/١٤ م .

(١٧٧) ج، م، ع، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤ ، مادة (٢١) .

(١٧٨) جامعة الزقازيق ، وحدة التخطيط الاستراتيجى ، الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣

- ٢٠٢٢ ، ص ٨ .

(١٧٩) وفاء زكى بدروس ، مرجع سابق ، ص ٤٩٦ .

(١٨٠) غادة محمد عبد السلام ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٦ .

(١٨١) ترنيم شريف شعبان طه ، أحمد محمد أحمد عبد الله ، "دور نظم المعلومات التسويقية فى

تحسين الأداء التسويقي لقطاع التعليم الجامعى التجارى : بالتطبيق على الوحدات الجامعية

- الحكومية ذات الطابع الخاص" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ع ٤ ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ١١٧ .
- (١٨٢) إيناس عبد الحميد الخريبي ، مرجع سابق ، ص ٢ .
- (١٨٣) ميادة السيد على عوض ركة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٤ ، ٢٢٥ .
- (١٨٤) عمرو مصطفى حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠ .
- (١٨٥) نور الدين محمد حميدان نصار ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .
- (١٨٦) مروة محمد سمير محمد رفعت الموجي ، مرجع سابق ، ص ص ١١ - ١٤ .
- (١٨٧) إيمان عبد العال سعد عبد العال ، مرجع سابق ، ص ص ٨٠ ، ٨١ .
- (١٨٨) سحر حسنى أحمد السيد نايل ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠ .
- (١٨٩) عمر نصير مهران رضوان ، "إدارة تسويق الخدمات التعليمية ، العمليات ومتطلبات التطبيق بالجامعات المصرية" ، الترية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة ١٤ ، ع ٣١ ، فراير ٢٠١١ ص ص ٢١٠ ، ٢١١ .
- (190) World Economic Forum, the Global Competitiveness Report 2018, Ed. Klaus Schwab, Geneva, 2018, p. 205.
- (191) World Economic forum, The Global Competitiveness Report 2019, Edi, Klaus Schwab, Geneva, 2019, pp. 200 – 201.
- (192) Cornell Sc Johnson College of Business & INSEAD & WIPO, Global Innovation Index, Emergizing the World with Innovation, ed. Dutta, S. et al., Geneva, 2018, p. 251.
- (193) Cornell Sc Johnson College o Business & INSEAD & WIPO, Global Innovation Index, Creating Healthy Lives – The Future of Medicl Innovation, Geneva, 2019, p. 252.
- (١٩٤) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، مؤسسة محمد بنى راشد آل مكتوم للمعرفة ، مؤشر المعرفة العالمي ٢٠١٩ ، مكتبة العزيز للطباعة والنشر ، دبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٩ ، ص ٢٥٩ .
- (١٩٥) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة ، مؤشر المعرفة العالمي ٢٠٢٠ ، مكتبة العزيز للطباعة والنشر ، دبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٢٠ ، ص ١٤٠ .
- (١٩٦) نانسي داوود على المشنى ، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها فى ريادة منتجات وأسواق فى قطاع الصناعات الغذائية فى الأردن "شركة النيل للصناعات الغذائية : دراسة حالة" ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١١ ، ص ١٣٥ .
- (١٩٧) يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبنى استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية فى قطاع غزة ودورها فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٧ ، ص ٥٠ .

(198) Alex Ng H. Hong, et al., "Blue Ocean Strategy : A Preliminary literature Review and Research Questions Arising", Australian journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5, No. 7, 2011, p. 88.

(١٩٩) كامل محمد الحواجرة ، "الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجى فى الجامعات الحكومية الأردنية" ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، مج ١٤ ، ع ٣ ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٩ .

(٢٠٠) عماد الدين محمد عياد سعد أبو جلاله ، "دور تطوير رأس المال البشرى لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق : دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج ٩ ، ع ٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٣٦٣ .