

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد)

(كلية التربية – جامعة سوهاج)

الملخص:

تحاول الدراسة الحالية الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد – النقل – الزيادة – الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي – التمكين – القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية - جامعة سوهاج، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، ومستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (١١٠) عضو هيئة تدريس بالكلية. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى توفر أبعاد متغيري استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية. بالإضافة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعاً معاً وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.743)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بناء المقدرات الجوهرية في الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية حول أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة إدراك إدارة الكلية بشكل متزايد لاستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج استراتيجي معاصر يمكن تبنّيه لزيادة قدراتها التنافسية والابتعاد عن الفلسفة التقليدية للمنافسة، وأن تهتم بالمقدرات الجوهرية وأبعادها المختلفة باعتبارها مصدراً مهماً للتميز، إلى جانب دورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق – المقدرات الجوهرية – كلية التربية – جامعة سوهاج.

The Role of the Blue Ocean Strategy in Building the Core Competencies at Faculty of Education – Sohag University

Abstract:

The current study attempts to reveal the role of the blue ocean strategy with its dimensions (exclusion - reduction - increase - innovation) in building core Competencies with its dimensions (knowledge - teamwork - empowerment - strategic leadership) at the Faculty of Education - Sohag University, using the descriptive analytical approach, and using the questionnaire as a tool for collecting the data from the study sample, which numbered (110) faculty members in the college.

The results of the study showed a high level of availability of the dimensions of the two variables of the blue ocean strategy and building core Competencies in the college. In addition, there is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of the blue ocean strategy combined together and the building of core Competencies in the college, where the correlation coefficient between them reached (0.743), and there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for all The dimensions of the blue ocean strategy on building core Competencies in the college, and the absence of statistically significant differences between the average estimates of faculty members in the college about the dimensions of each of the blue ocean strategy and building core Competencies in the college due to the variables (type, job title, number of years of service).

The study recommended that the college administration should increasingly realize the blue ocean strategy as a contemporary strategic approach that can be adopted to increase its competitive capabilities and move away from the traditional philosophy of competition, and to pay attention to the core Competencies and their various dimensions as an important source of excellence, in addition to its great role in achieving competitive advantage in the long run.

Keywords: Blue Ocean Strategy - Core Competencies - Faculty of Education - Sohag University.

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز
(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد)
(كلية التربية – جامعة سوهاج)

● مقدمة:

أدت التغيرات المتسارعة على الساحة العالمية في العقود الأخيرة إلى زيادة حدة المنافسة على كافة الأصعدة والقطاعات، ولعل أهمها قطاع التعليم العالي، وهو ما دعا مؤسساته بكافة أشكالها إلى البحث عن مداخل إدارية حديثة وأكثر فعالية تساعد على التحسين المستمر، ومواجهة العديد من التغيرات والتحديات التي تواجهها، وبالتالي بناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها الاستمرارية والبقاء، بالإضافة إلى تلبية متطلبات المجتمع.

وقد اقترح كل من كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) أن هناك محيطين في عالم الأعمال هما: المحيط الأحمر (Red Ocean)، والمحيط الأزرق (Blue Ocean). بحيث يشير المحيط الأحمر إلى الأسواق الحالية التي تتنافس فيها المؤسسات في ضوء قوانين المنافسة التقليدية، لتقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل، وهو ما أدى إلى أن تصبح الاستراتيجيات التنافسية الحالية كالاستراتيجية العسكرية في أرض المعركة، ومن ثم لجأت تلك المؤسسات إلى استخدام أساليب المنافسة الدموية الحادة لتحقيق التفوق؛ ولهذا فقد أُطلق على هذه الأسواق "المحيط الأحمر". أما المحيط الأزرق فيشير إلى الأسواق والصناعات والخدمات التي لا يستهدفها المنافسون، وسميت بالمحيط الأزرق لأنها تمثل عالما كبيرا ومتسعا لم يتم تحديد معالمه أو اكتشاف كافة أبعاده حتى الآن.

لذلك، فقد دعا (كيم وماوبورن) كافة المؤسسات إلى تجنب المنافسة الشديدة، وتبني التحرك الإستراتيجي (Strategic Move) المتمثل في اتخاذ حزمة من القرارات الإدارية والإجراءات نحو تقديم عروض وخدمات جديدة وخلق أسواق غير تقليدية، من خلال تجنب المنافسة داخل المحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وخدمات وأسواق جديدة غير مستهدفة فيما يطلق عليه

"المحيط الأزرق"، من أجل ابتكار قيمة جديدة لكل من المستفيد والمؤسسة. وقد أطلقا على هذا المدخل الاستراتيجي الجديد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy- BOS)، والذي تطور فيما بعد إلى نظرية علمية، ثم تحول بعدها إلى معهد علمي في إنسياد INSEAD في فرنسا. وتعد فكرة (ابتكار القيمة) الأساس الرصين لاستراتيجية المحيط الأزرق (المشني، ٢٠١١، ٤).

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق من أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على البقاء والنجاح، وهي بمثابة فرصة لها للتخلص من أي منافسة؛ لأنها تهتم بالتركيز على المساحات غير المعلومة في محيط العمل. حيث يرى بورتر (Porter, 2008. 131) أن لجوء المؤسسات إلى القضاء على المنافسين استراتيجية تحيط بها العديد من المخاطر. فالتنافسية – حاليًا – تؤدي إلى صعوبة في إيجاد مساحات جديدة لها داخل ميدان العمل، واكتساب ثقة المستفيدين. ولكي تتخلص تلك المؤسسات من نطاق المنافسة القديمة يجب على مديريها التركيز على استقطاب مستفيدين جدد، وفهم طبيعة العمل في مجالات جديدة، وعدم التركيز على الاستراتيجيات الممتازة، مقابل الاستراتيجيات ذات التكلفة المنخفضة (Kim & Mauborgne, 2015, 89). وتقوم استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة مؤداها أن المؤسسات التي تواجه منافسة شرسة في محيط عملها (المحيط الأحمر) يتوجب عليها البحث عن أسواق جديدة، ومستفيدين جدد (المحيط الأزرق) لكي تنمو وتحقق نجاحات بعيدا عن المنافسة التقليدية (Jha, 2012, 23-24).

وقد تبنت العديد من المؤسسات العالمية المنظومة الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة، ومن ثم فقد تمكنت من تحقيق نجاح كبير. ولعل أهم تلك المؤسسات: مؤسسة سيرك دو سوليل Cirque du Soleil، وشركة طيران جنوب غرب Southwest Airlines، وسامسونج Samsung، وفورد Ford، وأبل كمبيوتر Apple Computer، وسيميكس Cemex، وغيرها من المؤسسات الكبرى (Kim & Mauborgne, 2005).

أما مفهوم المقدرات Competencies فقد ظهر كاستجابة لمجموعة من التغيرات التنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في ظل مؤثرات العولمة. ففي عام ١٩٨٢م وضع

ريتشارد بوياتزس Richard Boyatzis اللبانات الرئيسية لإطار عمل (المقدرات)، والذي أضحى من أهم أجزاء ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. ففي ضوء هذا الإطار تم التمييز بين الممارسات الأدائية العالية عن تلك المتوسطة على مستوى كافة أنشطة المؤسسة (Ilhaamie. 2010, 49). ولكي تضمن المنظمة نموها وبقائها واستقرارها لا بد من امتلاكها لمقدرات جوهرية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها. فجميع المؤسسات تمتلك أنواعا عديدة من الموارد التي تمكنها من تطوير استراتيجياتها، غير أنها أيضا تحتاج لامتلاك موارد مميزة، لو أرادت تبني استراتيجيات لا يمكن لمنافسيها تقليدها، وهو ما من شأنه التأثير على المقدرات الجوهرية التي تحقق - لاحقا - الميزة التنافسية لتلك المؤسسات.

والمقدرات الجوهرية لكلية التربية - جامعة سوهاج من المقومات الرئيسية لنجاحها، من خلال ما توفره من تعاون واضح بين فرق العمل الجماعي، وسيطرة لروح الفريق على روح الفردية، وتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لإنجاز مهامهم، وممارسة قيادة استراتيجية تحقق لها فرصة قوية للبقاء والمنافسة، وتحقيق مستويات النجاح المطلوبة، والإسهام في تحديد توجهاتها ورؤيتها المستقبلية، وتشجيع العمل التعاوني الجماعي، وتهيئتها للاستجابة السريعة لأي تغييرات، وتنمية ورعاية منسوبيها باعتبارهم أهم مردوداتها، وتدبير وإدارة مواردها البشرية، وزيادة وترقية رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي، وتنفيذ الخطط واستراتيجيات العمل المرسومة استنادا للمعايير المتفق عليها، وبناء ثقافة تنظيمية رائدة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق الأهداف المنشودة؛ هذا إلى جانب ما توفره من مستويات التمكين للعاملين فيها، وتقليل قيود وضوابط أداء العمل، وتشجيعهم على العمل الذاتي.

في ضوء العرض السابق، يمكن القول إن بناء المقدرات الجوهرية وتعزيز أثرها في مؤسسات التعليم العالي أمر بالغ الأهمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، أهمها استراتيجية المحيط الأزرق. وهو ما ستحاول الدراسة الحالية التحقق منه عن طريق الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد

– التقليص – الزيادة – الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي – التمكين – القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية - جامعة سوهاج.

● مشكلة الدراسة وتسائلاتها:

تؤكد الرؤية الخاصة بجامعة سوهاج على أنها تتطلع لأن تكون مركزاً للإشعاع الحضاري والثقافي والعلمي والبحثي، ورائدة في دعم التنمية المستدامة، وقادرة على المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠). غير أن ذلك لا يُخفي حقيقة وجود فجوة بين تطلعات الجامعة وواقعها الفعلي حالت دون تحقيقها للميزة التنافسية التي تؤكد تفوقها وتفردتها عن غيرها من الجامعات. فقد أكدت دراسة (عبداللطيف، ٢٠١٩، ٢٤٨) على عدم ربط برامج التعليم بالجامعة بمتطلبات سوق العمل العالمية، وقلة البرامج والأنشطة المقدمة لتعزيز مهارات المواطنة العالمية، وتدريب الطلاب عليها. وأشارت دراسة دياب (٢٠١٨، ٤٣١-٤٣٦) إلى عدم تناسب قدرات بعض القيادات بالجامعة مع المهام الموكلة إليهم، وتواضع الإمكانيات المادية للجامعة ممثلة في المباني والمعامل، والتجهيزات والمكتبات، والموازنات المالية، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية، وضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي يتعرض لها قادة الجامعة مما قد يدفعهم لاتخاذ قرارات غير سليمة. وكشفت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٥، ٨٨) عن ضعف دور برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في تطوير أدائهم الأكاديمي في مجالات التدريس والبحث العلمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. كما أشارت دراسة (شليبي، ٢٠١٨، ٣٢-٣٣) إلى المعوقات التي تحد من تحقيق الجامعات المصرية – ومن بينها جامعة سوهاج - للميزة التنافسية، ومنها: افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس وترتكز على صقل معارفهم وتمييزهم ذاتياً وإكسابهم المهارات المهنية والبحثية اللازمة لتميز ادائهم الجامعي، بالإضافة إلى ضعف الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة بالجامعة، وغياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة.

أما بالنسبة لترتيب جامعة سوهاج على المستوى العالمي، فسندج أنها احتلت المرتبة من (١٠٠١-١٢٠٠) في تصنيف التايمز البريطاني لعام ٢٠٢٠م (Times Magazine, 2020). وفي تصنيف الجامعات العالمية لعام ٢٠٢١م World University Rankings Impact Rankings 2021 جاءت الجامعة في المرتبة من (٨٠١-١٠٠٠)؛ وفي تصنيف 2020 جاء ترتيب الجامعة (٦٠١+)؛ وفي تصنيف الجامعات الناشئة احتلت المرتبة من (٣٠١-٣٥٠) (The World University Rankings, 2021). وقد صنفتها مركز تصنيف الجامعات العالمية (CWUR) Center for World University Rankings في المرتبة (١٨٧٠) عالمياً، والمرتبة (١٦) محلياً (Center for World University Rankings, 2021). في حين اختفت الجامعة من تصنيف الجامعات الأفضل عالمياً سواء في تصنيف شنغهاي الصيني للجامعات أم في تصنيف (QS) البريطاني لعام ٢٠١٩م. وهو ما يعني ضعف الميزة التنافسية للجامعة مقارنة بمثيلاتها على مستوى العالم.

ولكون كلية التربية تقع ضمن المنظومة الواسعة لجامعة سوهاج، فهي تتأثر بتلك العوامل والمتغيرات والتحديات التي تواجه الجامعة. وهي تسعى - باستمرار - لتطوير قدراتها وقدرات العاملين فيها، وتحقيق التميز في كافة عملياتها وما تقدمه من خدمات، للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. لذا، تبحث الكلية عن أي أدوات ووسائل تمكنها من ذلك، ولعل من بين هذه الوسائل: استراتيجية المحيط الأزرق، التي تعد من أهم آليات بناء المقدرات الجوهرية وتعزيز أثرها في الكلية، والتي تسهم بدورها في تحقيق ميزتها التنافسية وتحسين أدائها وتمكينها من تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات والعمليات الحالية لتلبية حاجات المستفيدين وورغبتهم. وقد وصفها كيم وملوبورن (Kim & Mauborgne, 2017, 33) بأنها من الأصول المكتملة للمنظمة، والتي توفر لها القدرة التنافسية بشكل دائم. وبالتالي، فهي الضامن الحقيقي لاستمرارها ونموها في إطار بيئة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية متغيرة، تنشدها فيها المنافسة على المستويين المحلي والعالمي (Shih & Chiang, 2003; Grisseman et al, 2013).

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

وقد أكدت كل من دراسة (أبو حسنة، ٢٠١٨)، ودراسة (الهوراني، ٢٠١٧)، ودراسة (حمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمد، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالحليم، ٢٠١٨)، ودراسة (منصور، ورجب، ٢٠١٦)، ودراسة (جرجنازي، ٢٠١٨)، ودراسة (البدراي، ٢٠١٧)، ودراسة (هنية، ٢٠١٩) على أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ودورها الواضح في تحسين الأداء التنافسي، تميز الأداء المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحقيق اليقظة التنافسية للعديد من مؤسسات التعليم العالي ومنظمات الأعمال. كما كشفت دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، ودراسة (بخان، ٢٠١٩) عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات، وأكدت كل من دراسة (الجرجري، والجميل، ٢٠١٨)، على دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، ودراسة (عمر، ٢٠١٧) على أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة.

وفيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية فقد كشفت دراسة (أبو جابر، ٢٠١٩) عن أثرها في تحقيق التميز الوظيفي؛ كما أكدت دراسة (بني عامر، ٢٠١٧) على دور المقدرات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي؛ ودراسة (حمادي وآخرون، ٢٠١٩) على دور المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في رئاسة جامعة ديالى؛ ودراسة (الخلايلة، ٢٠١٨) على أثر المقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط؛ وكشفت دراسة (خلف، ٢٠١٨) عن علاقة المقدرات الجوهرية بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق؛ ودراسة (رمضان، ٢٠١٨) عن دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل في أكاديمية تدريب مصر للطيران؛ ودراسة (زكري، ٢٠١٧) عن دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز؛ ودراسة (شحادة وآخرون، ٢٠١٩) عن دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز؛ ودراسة (شلاش، والخفاجي، ٢٠١٤) عن أثر المقدرات الجوهرية في أداء العمليات؛ ودراسة (الطوس، ٢٠١٥) عن أثر الجدارات الجوهرية على تطبيق معايير الاعتماد؛ ودراسة (عبدالكريم، ومحمد، ٢٠١٩) عن تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

المرونة التصنيعية؛ ودراسة (العزاوي، والطائي، ٢٠١٤) عن تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي؛ ودراسة (عيدان، ٢٠١٩) عن تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي؛ ودراسة (الفروخ، وأرتيمة، ٢٠١٧) عن دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ ودراسة (المحاسنة، والخرشنة، ٢٠١٥) عن الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي؛ ودراسة (محمد، ٢٠١٣) عن تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات؛ ودراسة (مراد، ٢٠١٥) عن دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء الإداري؛ ودراسة (ميرخان، وآخرون، ٢٠١٨) عن دور خصائص المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات؛ ودراسة (الموسوي، ٢٠١٦) عن دور المقدرات الجوهرية في تعزيز الذكاء التنافسي.

لذا، تسعى الدراسة الحالية لتعرف الدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد – التقليل – الزيادة – الابتكار) في بناء وتعزيز أثر المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي – التمكين – القيادة الاستراتيجية)، تمهيداً لتحسين قدرات الكلية وتزويدها بآليات تمكنها من إنجاز أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بل وابتكار خدمات لا يقدمها الآخرون، ومن ثم استقطاب مستفيدين جدد.

وعليه، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إجابة السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل من استراتيجية

المحيط الأزرق، والمقدرات الجوهرية؟

٢- ما درجة توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية التربية – جامعة سوهاج؟

٣- ما مستوى توفر معايير بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج؟

٤- هل توجد علاقة بين أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية

في كلية التربية - جامعة سوهاج؟

٥- هل يوجد أثر لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معا على بناء المقدرات

الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج؟

٦- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من

استراتيجية المحيط الأزرق، وبناء المقدرات الجوهرية تعزى للمتغيرات الشخصية

الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

٧- ما التوصيات اللازمة لبناء المقدرات الجوهرية من خلال التأثير المتوقع لاستراتيجية

المحيط الأزرق في كلية التربية - جامعة سوهاج؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد

استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الاستبعاد) - كبعد

من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية،

جامعة سوهاج.

٢- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (التقليص) - كبعد

من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية،

جامعة سوهاج.

٣- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الزيادة) - كبعد

من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية،

جامعة سوهاج.

٤- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الابتكار) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وينتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تعزى إلى متغير (النوع).
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي).
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخدمة).

● أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تركز عليها كل من استراتيجية المحيط الأزرق، والمقدرات الجوهرية.
- الكشف عن درجة توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية التربية – جامعة سوهاج.
- الوقوف على مستوى توفر معايير بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج.
- الكشف عن العلاقة بين أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج؟
- تعرف أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معا على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج؟
- رصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق، وبناء المقدرات الجوهرية تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لبناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج اعتمادا على تطبيق إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وهي: استراتيجية المحيط الأزرق.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها – على حد علم الباحث - من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية -جامعة سوهاج. ومن ثم، تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما:

(أ) الأهمية النظرية:

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، سواء ما يتعلق بمتغير (استراتيجية المحيط الأزرق) أم بمتغير (بناء المقدرات الجوهرية)؛ حيث حظي هذا الموضوع - ولا زال - باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة على حد سواء.
- تحاول الدراسة إيجاد حلول لإحدى المشكلات التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التربوية، والمتمثلة في بناء وتعزيز مقدراتها الجوهرية حتى يمكنها تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية، وأن تحتل مركزا تنافسيا قويا، من خلال تقديمها لخدمات بديلة لا تجذب المنافس إليها، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب مستفيدين جدد، وان تجعل المستفيد أكثر ولاء لخدماتها.
- من المتوقع أن تسهم أدبيات الدراسة في تزويد مكتبة الإدارة التربوية بموضوع حيوي ومهم يرتبط استراتيجية المحيط الأزرق والمقدرات الجوهرية.
- توفر الدراسة للباحثين والمهتمين بالإدارة التربوية قاعدة من المعلومات حول اتجاهات كلية التربية - جامعة سوهاج المتعلقة بموضوعي استراتيجية المحيط الأزرق والمقدرات الجوهرية.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- توفر الدراسة المعلومات التي تساعد الإدارة العليا لكلية التربية - جامعة سوهاج في تعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل، من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق.
- توضح الدراسة وتظهر العلاقة بين أهداف كلية التربية - جامعة سوهاج وهيكلها الوظيفي، وثقافتها، ونظمها المختلفة وبين التطورات والتغييرات المحيطة بها وحرصها على بناء مقدراتها الجوهرية.

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

- قد تسهم الدراسة في تطوير الثقافة السائدة بكلية التربية – جامعة سوهاج، وبيئة العمل فيها، وهيكلها التنظيمي، والنظم وإجراءات العمل المتبعة فيها.
- تعد الدراسة بمثابة دعوة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة، والحرص على التفرد في مجال الخدمات المقدمة، والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة في مركز تنافسي قوي يساعدها في بناء مقدراتها الجدارات الجوهرية.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

(أ) **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد – التقليل – الزيادة – الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي – التمكين – القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية - جامعة سوهاج، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. وقد تم تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق استناداً إلى ما اتفق عليه كل من (أبو حسنة، ٢٠١٨)، (أبو حلاله، ٢٠١٨)، (أبو حلاله، ٢٠١٨ب)، (أبو يوسف، ٢٠١٩)، (بلالي، ٢٠١٨)، (بلوط، ٢٠١٩)، (الجرجري والجميل، ٢٠١٨)، (جرجنزي، ٢٠١٨)، (جلال ومتولي، ٢٠١٩)، (حمد، ٢٠٢٠)، (دخان، ٢٠١٩)، (عبد الحلیم، ٢٠١٨)، (محمد، ٢٠١٩)، (مداح، والعيداني، ٢٠٢٠)، (ميلود، ومشري، ٢٠١٩)، (هنية، ٢٠١٩)، (Agha, 2017). أما أبعاد المقدرات الجوهرية فتم تحديدها استناداً إلى (الطوس، ٢٠١٥)، (العبادي، ٢٠١٧)، (الفروخ، ٢٠١٤)، (الجبرة، ٢٠١٦)، (عليان، ٢٠١٩)، (الخلايلة، ٢٠١٨)، (الهيبي، ٢٠١٥)، (بني عامر، ٢٠١٧)، (الخرشة، ٢٠١٢)، (الموسوي، ٢٠١٦).

(ب) **الحد البشري:** تمثّل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية - جامعة سوهاج.

(ج) **الحد الزمني:** طُبِّقت أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

• مصطلحات الدراسة:

١- استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy:

عرّفها كيم ومبورجن (Kim & Mauborgne, 2015) بأنها عبارة عن جميع الصناعات والخدمات غير الموجودة اليوم. وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يُكتشف بعد، ولم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة فيه أمراً غير مطروح، لأن القواعد الخاصة بلعبة المنافسة لم يتم وضعها بعد.

وأشار ليفي (Leavy, 2018) إلى أنها: استراتيجية تقوم المؤسسات من خلالها بفعل شيء مختلف عما يفعله الآخرون، وإنتاج خدمة لم تُنتج سابقاً، فضلاً عن تكيفها بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للعملاء، لتشكل مجموعة من القيم دون منافسة تُذكر. ويرى (الهوراني، ٢٠١٧، ١٢) أنها عملية يتم بموجبها اكتشاف الجوانب التي لم يتطرق إليها أحد المنافسين من خلال ابتكار القيمة.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: استراتيجية تعتمد عليها كلية التربية بجامعة سوهاج لتحقيق النمو والإبداع والابتكار في تقديم خدماتها، وتجنب منافسة الآخرين من خلال التوقف عن هذه المنافسة والبحث عن مجالات ونماذج عمل جديدة غير مستغلة لم يستهدفها أحد وتمتلك إمكانات نمو هائل؛ مما يُمكن الكلية من التنافس، والتكيف مع كافة المتغيرات التي تطرأ في مجال عملها. وذلك من خلال استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها الكلية غير ضرورية في العمل، وتخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها غير ضرورية، وإضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تحويل الأفكار الإبداعية لمنسوبيها إلى مخرجات مفيدة.

٢- المقدرات الجوهرية the Core Competencies:

تُعرّف بأنها: مجموعة الخبرات، والقدرات، والمهارات المتراكمة لدى العاملين، والتي تميز المؤسسة عن بقية منافسيها، بحيث تزودها بمجموعة من القواعد والأساسيات اللازمة

لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وهي من العوامل المهمة والأساسية لتحقيق المزايا التنافسية على المدى البعيد للمنظم (Meredith and Shafer, 2016).

وهي مفهوم يتضمن القدرة على استخدام المهارات والمعارف في أوضاع محددة، فهي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتجديد والقدرة على التكيف مع النشاطات المتجددة والإستجابة لها، وبهذا فإن اكتساب هذه المقدرات يشكل تحديا يفوق عملية اكتساب المعارف والمهارات (Durette, et al., 2016, 1359).

ويرى أبو زيد (٢٠١٥) أنها عبارة عن مجموعة المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي تؤدي إلى فاعلية الأداء الوظيفي. وتمثل السمات الشخصية التي تتضمن المعارف والمهارات والدوافع الكامنة والأنماط الذهنية.. إلخ؛ والتي يمكن للفرد بواسطتها تحقيق أداء فعال. وهي مجموعة من العناصر والصفات ذات الصلة بالكفاءة الإدارية والفنية وحسن التعامل والسلوك والانضباط في العمل وغيرها من الأمور التي يقدرها صاحب العمل.

ويعرفها (العبادي، ٢٠١٧) بأنها: قائمة مخصصة للمهارات والسلوكيات المستخدمة للتنبؤ بأداء موظف ما في عمل ما، بحيث يمكن من خلال مقارنة تلك المقدرات توفير أفضلية ملائمة لمناقشة قضايا تخص مفهوم القيادة، وتعيين القادة في تحديد أهم المهارات التي يحتاجون إليها وطرق تطبيقها، حتى يكونوا فاعلين وناجحين في أداء المهام الموكلة إليهم.

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تمتلكها كلية التربية بجامعة سوهاج وتتفوق بها عن غيرها من كليات التربية، وتعد مفتاح قوتها؛ هذا إلى جانب التسهيلات المادية والإدارية التي تمتلكها الكلية، والتي تؤدي - في مجموعها - إلى أداء الأعمال بالشكل المنشود.

• الدراسات السابقة:

تعاني مكتبة الدراسات والبحوث التربوية - في حدود علم الباحث، وحتى وقت إعداد الدراسة الحالية - من نقص الدراسات السابقة التي تتناول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير إدارة التعليم، ولا سيما التعليم الجامعي، وخاصة ما يتعلق بدورها في تعزيز المقدرات

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

الجوهريّة لمؤسّساته المختلفة. فقد وقعت في يدي الباحث عشرات الدراسات التي تناولت متغيّري الدراسة وأجريت في بيئة منظمات الأعمال، في حين كان عدد الدراسات التي تناولت متغيّري الدراسة في البيئة التعليميّة قليل جداً. وعليه، ونظراً لطبيعة الدراسة الحاليّة سيتمّ الاكتفاء باستعراض أهمّ الدراسات التي تنتمي للنوع الأخير، والتي يمكن أن تفيد موضوع الدراسة وترتبط بمتغيّراته على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق

١- دراسة (Baharuddin, et al., 2013)، وعنوانها: طريقة قائمة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المحيط الأزرق لتقييم أداء مؤسسة التعليم العالي في إندونيسيا: دراسة حالة جامعة ماكارسار بانكاساكتي (Unpacti). وهدفت الدراسة إلى تعريف مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها، وذلك لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، واتخذت جامعة ماكارسار بانكاساكتي كدراسة حالة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أنه لكي تحقق الجامعة استراتيجياتها لابد من أن تغير من التركيز على التنافس وجها لوجه مع المنافس، للتوجه إلى البدائل الممكنة، كالتحول من العملاء الحاليين (الطلاب) إلى غير الحاليين (الخريجين). كما أكدت على أنه يجب زيادة المنتجات البحثية الناجحة وتسويقها سنوياً، وزيادة العائدات أو التمويل من خلال الانضمام إلى البحوث التنموية التي تقدم خدمات بحثية للمجتمع، وابتكار قيمة تعزير التعاون مع المؤسسات التجارية والحكومية والأجنبية في البحث والتطوير، وإشراك الخريجين في جمع التبرعات غير الروتينية، والتعاون مع الطلاب في الترويج للحرم الجامعي.

٢- دراسة (Braganca, 2016)، وعنوانها: استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تكون الخطوة المؤقتة الأكثر منطقية في القطاع

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

التربوي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الجامعات، وتقديم الدورات التدريبية للجامعات عبر الإنترنت مما يساهم في خفض التكاليف ويعزز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع، ويساعد في تعزيز سمعة الجامعة وعلامتها التجارية، ويساعد أيضا في التأثير على المهاجرين للتعليم الجامعي في التسجيل المادي بالجامعة مستقبلا، وتحقيق الشراكة مع الشركات من خلال تعلم الطلاب قبل التحاقهم بسوق العمل متطلبات الشركات وتضمن المناهج الجامعية المهارات المطلوبة للعمل.

٣- دراسة (Abu Hasan, 2017)، وعنوانها: تحول الجامعات واستراتيجية المحيط الأزرق الوطنية: دراسة حالة لجامعة ماليزيا ترنجانو. وهدفت الدراسة إلى مناقشة مساعي جامعة ماليزيا ترنجانو (UMT) للحصول على مكان في السوق التنافسية المتزايدة. حيث إن التحدي الذي يواجهه الجامعة من أجل التحول كبير جدا، لأنها جامعة حديثة العهد نسبياً ضمن نظام الجامعات العامة في ماليزيا. فمن خلال الاستناد على مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق حددت الجامعة الطريق نحو التميز الذي يستخدم قوتها وقدراتها الحالية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. وأظهرت النتائج أن مبادرات التحول الأكاديمي والبحثي والحوكمة التي تم تنفيذها تضمنت إعادة هيكلة الكليات إلى مدارس تخصصية وقطاعية، كما تم تقديم برامج أكاديمية فريدة تتماشى مع مجال العلوم البحرية والموارد المائية المستدامة بالجامعة؛ وتحويل مجموعات وهياكل البحث من أجل زيادة تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي بالجامعة. كما أظهرت النتائج الأولية تحسن الأداء والكفاءة؛ وبالتالي فإن جامعة ماليزيا ترنجانو على الطريق الصحيح لتحقيق هدفها في أن تكون واحدة من الجامعات المرموقة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

٤- دراسة (Kim & Mauborgne, 2017)، وعنوانها: قيادة المحيط الأزرق. وهدفت الدراسة إلى تعرف دور استراتيجية المحيط الأزرق في اكتشاف المواهب غير المستغلة وإمكانيات الموظفين في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي. وتوصلت إلى وجود فجوة بين الإمكانيات والموهبة المحققة بالفعل، وطاقة الموظفين، ودور الاستراتيجية في فتح المجال أمام قيادات جديدة تمتلك العديد من المواهب، والطاقة غير المحققة التي يتم إخفاؤها في مؤسسات عدة.

٥- دراسة (Carrillo, et al., 2018)، وعنوانها: استراتيجية المحيط الأزرق في القطاع التعليمي: إنشاء أداة إرشادية رقمية للمعلمين لتسهيل دمج الألعاب الرقمية في الصف الدراسي. وهدفت الدراسة إلى تسهيل تكامل الألعاب الرقمية في الفصل الدراسي من خلال إنشاء أداة توجيه رقمية للمعلمين. حيث يجد المعلمون صعوبة في اختيار الألعاب التعليمية الجيدة، ومعرفة كيف يمكنهم دمج هذه الألعاب في أنشطة التعلم في الفصل الدراسي لتحسين التعلم لجميع الطلاب. ولإنشاء أداة التوجيه الرقمي، واجهت الدراسة تحديًا تمثل في وجود - بالفعل - العديد من مواقع الويب (المنافسين) فيما يتعلق بـ "الألعاب" و"التعلم المستند إلى الألعاب" للمعلمين في بلجيكا. ومن ثم، تم طرح سؤال رئيس: كيف يمكن تقديم شيء ذي قيمة مضافة للمعلمين؟ وتمت إجابة هذا السؤال باستخدام أساليب العمل، وبشكل أكثر تحديدًا استُخدمت استراتيجية المحيط الأزرق لتحليل المنافسين وخلق مساحة سوق غير متنازع عليها لدعم احتياجات المعلمين.

٦- دراسة (بلالي، ٢٠١٨)، وعنوانها: من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية. وهدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن الثابت والمتغير في ظل تطور استراتيجية المحيط الأزرق بدءًا من تبلورها في ستينيات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد في شكل نموذج (SWOT)، القائم على مقابلة أبعاد التشخيص الداخلي للمؤسسة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والمرتکز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمؤسسة، مرورًا بمقاربات الموارد والكفاءات، ووصولًا إلى مقاربة استراتيجية المحيط الأزرق التي يرى فيها أصحابها بديلاً يشكل طبيعة جوهرية مع النماذج السابقة يقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجيتها، كما تسعى الدراسة للكشف عن الأسباب الكامنة وراء ذلك،

وذلك بالارتكاز على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ومع التطور الحاصل في مسار الاستراتيجية عبر مختلف المقاربات، إلا أنها كثيرا ما كانت تقف على أرضية واحدة خاصة فيما تعلق بمنظورها للمنافسة، بسبب انتماء تلك المقاربات جميعا لنفس الخلفية الفكرية ممثلة في المنظور الليبرالي للمنافسة، الذي تهيمن قواعده على بيئة الأعمال منذ تبلور مفهوم الاستراتيجية وحتى الآن.

٧- دراسة (الجرجري والجميل، ٢٠١٨)، وعنوانها: دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. وتسعى الدراسة إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق بمرتكزاتها الأربعة (رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، عن طريق التحقق من فرضيات البحث الرئيسة والفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي بين قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية في المنظمة المنظمات المبحوثة، عن طريق التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة بواسطة الاستبانة الموزعة على عينة من (٢٣٩)، منها (١٧٥) للجامعات الحكومية و(٦٤) للجامعات الأهلية في المنظمات المبحوثة قيد الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين تلك الأبعاد ومتطلبات الجامعة الريادية، وقدمت بعض التوصيات منها: ضرورة اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية بقيادة المحيط الأزرق ومرتكزاته، فضلا عن ضرورة العمل والسعي إلى تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

٨- دراسة (Hurriyati, et al., 2019)، وعنوانها: تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال إستراتيجية الإبداع المشترك القائمة على إستراتيجية المحيط الأزرق. وهدفت الدراسة إلى البحث في الاستراتيجيات المبتكرة والإبداعية باستخدام مدخل استراتيجية

الإشياء المشترك الذي يخلق مساحات سوق جديدة بدون منافسين ويترك المنافسة غير ذات صلة. حيث تحتاج جامعة إندونيسيا للتعليم Universitas Pendidikan Indonesia إلى العمل ووضع المؤسسة في مكانة فعالة وكفاءة ومساءلة. للحصول على عمل فعال ومؤثر يجب على جامعة إندونيسيا للتعليم تطوير إستراتيجية دقيقة. لذلك، يجب أن تفكر الجامعة إلى الأمام نحو الاستراتيجيات البديلة، التي تكون قادرة بشكل جذري على تعظيم الفرص الموجودة، وفي نفس الوقت تقليل المخاطر لتحقيق أفضل الأهداف والغايات وإفادة الجامعة نفسها. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تبني نماذج إستراتيجية مبتكرة، من خلال نموذج يمكن دمج وتطبيقه لقياس القدرة التنافسية للمنظمات التعليمية من خلال الأنشطة الأكاديمية وتشجيع جودة التعليم ككل وبشكل مستدام.

٩- دراسة (جلال ومتولي، ٢٠١٩)، وعنوانها: خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. وهدفت الدراسة إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر وبناء المخطط الشبكي للاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وكانت أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في (الاتجاه الاستراتيجي الصحيح - التركيز علي الصورة الكلية - الامتداد أبعد من الطلب الحالي - إعادة بناء حدود السوق - ابتكار القيمة - الريادة) وكانت أعلى الفجوات في أبعاد الفاعلية التعليمية (البحث العلمي - المعايير البرامج التعليمية - الطلاب - الدراسات العليا - التقويم المستمر - التعليم- أعضاء هيئة التدريس) بينما كانت

أعلي الفجوات في القدرة المؤسسية (التقييم - الهيكل التنظيمي - التخطيط الاستراتيجي- المشاركة المجتمعية - القيادة، والحوكمة - الموارد المالية - الجهاز الإداري- الأخلاقيات). وفي النهاية قدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الاستناد على الأسس النظرية والدراسات السابقة والتحليل الميداني تضمنت أهدافها، ومركزاتها، وإجراءاتها، ومرآتها ومعوقات تنفيذها.

١٠- دراسة (الروبي، ٢٠١٩)، وعنوانها: تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. وهدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستعينة باستبانة لجمع البيانات. وتوصلت إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو (١,٥٤) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى نوع الكلية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، أهمها: (إعادة بناء حدود السوق الجامعي، التركيز على الصورة الكلية للجامعة، الامتداد إلى أبعد من الطلاب الجامعي الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح للجامعة، تخطى الحواجز الرئيسية للجامعة، أسس النظرية مع التطبيق بالجامعة).

١١- دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، وعنوانها: تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية محيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصورا مقترحا لتفعيل أبعادها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط، وتم الاعتماد على

الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣٥)، بانحراف معياري (٠,٨٣٨)، كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٠٥)، بانحراف معياري (٠,٧٧٠)، كما أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويؤثر بنسبة (٥٧%) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المقدرات الجوهرية

١- دراسة (Hadiyanto, 2010)، وعنوانها: تطوير المقدرات الجوهرية في التعليم العالي: نموذج مقترح للجامعات في إندونيسيا. وهدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطوير المقدرات الجوهرية في التعليم العالي، وتحديدًا في الجامعات الإندونيسية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحويل سياسات ومناهج الجامعة في إندونيسيا من الهدف التقليدي إلى السياقات الحديثة للتغيرات العالمية ومتغيرات التوظيف. كما يجب على الجامعة تطوير منهج لا يهدف فقط إلى تطوير معرفة الطلاب ولكن أيضاً لتطوير المقدرات الجوهرية للطلاب، وهي مهارة الاتصال، ومهارات تكنولوجيا المعلومات (المعلومات والتكنولوجيا)، والحساب، وتعلم كيفية التعلم، وحل المشكلات، والعمل مع الآخرين، وكفاءات محتوى الموضوع، بالإضافة إلى صياغة وتنفيذ أطر لتطوير المقدرات الجوهرية ويجب أن تصبح "المقدرات الجوهرية" مقياساً للجودة لمواجهة المنافسة العالمية.

٢- دراسة (Lozano, et al., 2012)، وعنوانها: المقدرات في التعليم العالي: تحليل نقدي من مدخل القدرات. وهدفت الدراسة إلى إجراء تحليل نقدي لمفهوم المقدرات كما يتم استخدامه في التعليم العالي، وتحديد حدوده ونقاط ضعفه، وعرض إمكانات مدخل القدرات للتعليم العالي

وتكامله مع مدخل الكفاءة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توصيف موجز لمدخل القدرات وآثاره على التعليم، ثم فحص بعض الآثار المترتبة على مدخل المقدرات في التعليم العالي وأسباب اختيار اقتراح DeSeCo للمقارنة مع مدخل الكفاءة، ثم مقارنة المدخلين، وتناول أهداف التعليم ومفهوم الكفاءة والقدرة. وأخيراً، تناول الآثار المترتبة على دمج مدخل القدرات في التعلم والتدريس في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أنه ومع إنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية، تشهد الجامعات تحولاً كبيراً يقود نحو نموذج تدريسي وتعليمي جديد. حيث إن مدخل المقدرات له دور رئيس في هذه العملية. غير أن مدخل الكفاءة يحتوي على عدد من القيود ونقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها واستكمالها.

٣- دراسة (محمد، ٢٠١٣)، وعنوانها: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة. وهدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة. وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد بلغت العينة المبحوثة (38) من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج: وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: العمل على زيادة مهارات أساتذة الجامعة في ممارسة عمليات المعرفة وإدارتها لمواجهة المشكلات المعرفية التي تواجههم، وتقديم كافة التسهيلات للوصول للمعرفة ونشرها بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة.

٤- دراسة (الزبيديين، عبدالمنعم، ٢٠١٤)، وعنوانها: التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائرهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل. وهدفت الدراسة إلى تعرف أهمية التفكير الاستراتيجي لمدير القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير

القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم ليس فقط على المستوى المحلي وإنما العالمي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم نتائج الدراسة أن لمديري القبول والتسجيل إستراتيجية أعمال واضحة، مصممة بشكل يتفق مع طبيعة الأنشطة والفعاليات الجامعية المتطورة فضلا عن أن الإدارة العليا للجامعات تشجع الاندفاع الذاتي للعمل الجاد وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحة دائرة القبول والتسجيل في الجامعة. كما أن مديري القبول والتسجيل يعملون على إشاعة فكرة استخدام روح فريق العمل الواحد في هيكلهم التنظيمي.

٥- دراسة (Assamoil, 2015)، وعنوانها: تنمية المقدرات الجوهرية بين طلاب كلية العلوم والتكنولوجيا والخريجين الجدد. والتي ناقشت الطلب المتزايد من أرباب العمل والمجتمعات لخريجين أكفاء وجاهزين للعمل، يتمتعون بقدر معين من القدرات والكفاءات عند دخول سوق العمل. وفي حين أن الحاجة إلى العمال ذوي المهارات العالية آخذة في الارتفاع، فإن التناقض بين كفاءات الخريجين والمؤهلات التي يبحث عنها أرباب العمل لا يزال مصدر قلق كبير بين مختلف الدول. وهدفت الدراسة إلى محاولة إجابة الأسئلة الرئيسية الآتية: هل يتأثر تطوير المقدرات الجوهرية لطلاب العلوم والتكنولوجيا والخريجين الجدد بإدراكهم السابق لأهمية هذه المقدرات؟ وهل يضمن تطوير هذه المقدرات الجوهرية ملاءمتهم للغرض من الدخول في قوة العمل؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وكشفت النتائج أن طلاب العلوم والتكنولوجيا وخبرة الخريجين الجدد قد طوروا جميع المقدرات الجوهرية السبع قيد التحقيق في البحث الحالي، وأن تطوير المقدرات الجوهرية لا يتأثر دائماً بالإدراك المسبق للأهمية.

٦- دراسة (خلف، ٢٠١٨)، وعنوانها: المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. وهدفت الدراسة إلى تحديد علاقة المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاث (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) بالتفوق التنظيمي بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال). واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ جرى اختيار عينة قصدية مكونة من (٧٠) فردا من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في كلية التربية الرياضية جامعة ديالى. وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عددا من النتائج كان أبرزها: أن العلاقة بين المقدرات الجوهرية حققت أثرا معنويا في التفوق التنظيمي، وعلى الرغم من أن تأثير هذا المتغير في التفوق التنظيمي بصورة منفردة كان مقبولا إلى حد ما، إلا أن النتائج أظهرت أن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين، وهذا مؤشر يدل على أن التفاعل بين المقدرات الجوهرية له تأثير تداوبي في تحقيق التفوق.

٧- دراسة (رمضان، ٢٠١٨)، وعنوانها: دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل: دراسة ميدانية "أكاديمية تدريب مصر للطيران". وهدفت الدراسة إلى تحديد دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل: دراسة ميدانية أكاديمية تدريب مصر للطيران. واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بقائمتي استقصاء في جمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لإجمالي القيم الخاصة بـ (الموارد التنظيمية والمادية) المتوفرة في الأكاديمية، وُعد (كفاءة رأس المال البشري)، وانخفاض قيمة المتوسط الحسابي العام لإجمالي القيم الخاصة بـ (الإدارة الاستراتيجية). هذا إلى جانب وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي كمتغيرات مستقلة، وسلوكيات مواطنة العميل كمتغير تابع.

٨- دراسة (هادي، ٢٠١٨)، وعنوانها: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن سلوك القيادة التحويلية السائد لدى رؤساء الأقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء وبابل، ومعرفة مستوى القدرات الجوهرية المتميزة، وكذلك معرفة سلوك القيادة التحويلية السائد لدى العينة المبحوثة، ودوره في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة السائدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن

مستوى القدرات الجوهرية المتميزة كان متوسطا بشكل عام. وجاء مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية أولا في الترتيب، تلاه مجال كفاءة رأس المال البشري وأخيراً مجال القيادة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيراً الاعتبارات الفردية.

٩- دراسة (Kim, 2019)، وعنوانها: التحقق من صحة النموذج التشخيصي للمقدرات الجوهرية في معهد التعليم العالي في كوريا. وهدفت الدراسة إلى تطوير والتحقق من صحة نموذج لتشخيص المقدرات الجوهرية على مستوى التعليم العالي، واقتراح نموذج محتمل للمقدرات الجوهرية في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من ٢٤ بنداً تم تسليمها إلى ٢٢٦ أستاذاً وموظفاً إدارياً و ٧٣٠ طالباً و ١٣٤ خريجاً وخبيراً صناعياً خارجياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية بين مستوى الأهمية ومستوى الأداء في جميع الفئات الفرعية للمقدرات الجوهرية. تم استخدام معادلة بوريش Borich لتحديد الأولوية، ونموذج لوكاس Focus Model لتحديد أولوية الاحتياجات. وأظهر مسح الأهمية بين الخريجين والخبراء الخارجيين أن متوسط كل عنصر تراوح من ٢,٨٠ إلى ٣,٧٦ (مقياس ليكرت المكون من ٤ نقاط). كما تشير النتائج الإجمالية للتحليلات إلى أن النموذج النهائي مناسب لقياس المقدرات الجوهرية.

١٠- دراسة (بن يحيى، ٢٠١٩)، وعنوانها: مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الكفاءات الجوهرية باعتبارها الحل الاستراتيجي أمام المنظمات المواجهة المنافسة من خلال تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ولعل النقطة التي خصت بها هذه الدراسة هي مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية لعينة تقدر بـ (٧٠) أستاذاً من أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. حيث تبين بأن هناك مناخ تنظيمي بسيط لا يصبو لطموحات الأساتذة ووجود العديد من العراقيل. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير المناخ التنظيمي على تنمية الكفاءات الجوهرية.

١١- دراسة (حمادي وآخرون، ٢٠١٩)، وعنوانها: المقدره الجوهرية للموارد البشرية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالي. وهدفت الدراسة إلى اختبار علاقته الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية في الجامعة المبحوثة ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها. بالإضافة إلى محاولة اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية من خلال صياغة فرضيتي ارتباط وتأثير رئيسيتين بين متغيري البحث تفرع منهما ثمان فرضيات فرعية وعلى مستوى الأبعاد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية قوية وذات دلالة معنوية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدره الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، والتعرف على أي من تلك الطرائق أكثر تأثيراً وفعالية من أجل استثمارها وتعميمها.

١٢- دراسة (العيدروس، ٢٠١٩). وعنوانها: الكفايات الجوهرية في ضوء متطلبات الخصصة: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الخصصة. وبلغ عدد المبحوثين (٥٨٠) موظفاً وموظفة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلي: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد الدراسة في توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات)،

لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، ووجود موافقة بدرجة عالية من قبل موظفي إدارة التعليم على متطلبات التخصص، ووجود علاقة ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين توافر الكفايات الجوهرية بأبعادها الأربعة (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) ومتطلبات التخصص، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص تعزى إلى المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توفر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص تُعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة).

١٣- دراسة (Jang & Lee, 2021)، وعنوانها: التغييرات في المقدرات الجوهرية بين طلاب الجامعات الكورية بسبب التعلم عن بعد أثناء جائحة COVID-19. وهدفت الدراسة إلى تحديد الأداء الأكاديمي ومهارات التعلم للطلاب الذين درسوا من خلال طرق التدريس عن بعد أثناء جائحة فيروس كورونا ٢٠١٩ (COVID-19). تم إجراء الدراسة في فبراير ٢٠٢١ بمشاركة ٣٩٨ طالباً جامعياً في كوريا الجنوبية. تم جمع البيانات من خلال الاستطلاعات عبر الإنترنت. وتم استخدام معادلات التقدير المعممة (GEES) مع بنية الارتباط الانحدار الذاتي لتمييز الاختلافات في المقدرات الجوهرية والأداء الأكاديمي والرضا وفائدة طرق التدريس قبل عام ٢٠١٩ وبعد جائحة COVID-19. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكشفت النتائج أن المقدرات الجوهرية العامة للمشاركين كانت أقل بشكل ملحوظ في عام ٢٠٢٠ مما كانت عليه قبل جائحة COVID-19. علاوة على ذلك، كان بناء المعرفة وممارسة المسؤولية والتنشئة الاجتماعية منخفضة بشكل ملحوظ خلال جائحة COVID-19، في حين لم تظهر إدارة المعلومات وقيمة الهوية فرقاً كبيراً. ومع ذلك، كان حل المشكلات أعلى خلال جائحة COVID-19. ما أظهرت النتائج أن تعزيز المقدرات الجوهرية لطلاب الجامعات جزء لا يتجزأ من بيئة التعلم الجديدة في

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح الآتي:

١- أكدت نتائج الدراسات السابقة على الدور الواضح لاستراتيجية المحيط الأزرق في: تقييم أداء مؤسسة التعليم العالي في إندونيسيا، دراسة (Baharuddin, et al., 2013)، وتطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي، دراسة (Braganca, 2016)، وعملية التحول في التعليم الجامعي في ماليزيا دراسة (Abu Hasan, 2017)، واكتشاف المواهب غير المستغلة وإمكانيات الموظفين في المؤسسات التعليمية، دراسة (Kim & Mauborgne, 2017)، وإنشاء أداة إرشادية رقمية للمعلمين لتسهيل دمج الألعاب الرقمية في الصف الدراسي، دراسة (Carrillo, et al., 2018)، والكشف عن الاختلافات فيما بينها وبين نموذج SWOT، دراسة (بلالي، ٢٠١٨)، وتحقيق متطلبات الجامعة الريادية في إقليم كردستان، دراسة (الجرجري والجميل، ٢٠١٨)، وتحسين القدرة التنافسية للجامعات، دراسة (Hurriyati, et al., 2019)، ووضع خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، دراسة (جلال ومتولي، ٢٠١٩)، وتحقيق اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف، دراسة (الروبي، ٢٠١٩)، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، دراسة (حمد، ٢٠٢٠).

٢- وفي مجال المقدرات الجوهرية، اتضح تركيز الدراسات السابقة على: أساليب تطوير المقدرات الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي الإندونيسية، دراسة (Hadiyanto, 2010)، والتعبيرات في المقدرات الجوهرية بين طلاب الجامعات الكورية بسبب التعلم عن بعد أثناء جائحة COVID-19، دراسة (Jang & Lee, 2021)، وإجراء تحليل نقدي لمفهوم المقدرات كما يتم استخدامه في التعليم العالي، وتحديد حدوده ونقاط ضعفه، وعرض إمكانات مدخل القدرات للتعليم العالي وتكامله مع مدخل الكفاءة، دراسة

(Lozano, et al., 2012)، ودور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية في جامعة الكوفة، دراسة (محمد، ٢٠١٣)، وأثر التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم، دراسة (الزبيديين، وعبدالمنعم، ٢٠١٤)، وأساليب تنمية المقدرات الجوهرية بين طلاب كلية العلوم والتكنولوجيا والخريجين الجدد، دراسة (Assamoil, 2015)، وعلاقة المقدرات الجوهرية بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، دراسة (خلف، ٢٠١٨)، ودور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل في أكاديمية تدريب مصر للطيران، دراسة (رمضان، ٢٠١٨)، والكشف عن سلوك القيادة التحويلية السائد لدى رؤساء الأقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء وبابل، ومعرفة مستوى القدرات الجوهرية المتميزة، وكذلك معرفة سلوك القيادة التحويلية السائد لدى العينة المبحوثة، ودوره في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة السائدة، دراسة (هادي، ٢٠١٨)، وتطوير والتحقق من صحة نموذج لتشخيص المقدرات الجوهرية على مستوى التعليم العالي، واقتراح نموذج محتمل للمقدرات الجوهرية في الجامعة، دراسة (Kim, 2019)، ومساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، دراسة (بن يحيى، ٢٠١٩)، ودور المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في رئاسة جامعة ديالى، دراسة (حمادي وآخرون، ٢٠١٩)، والكشف عن أهم الكفايات الجوهرية في إدارة التعليم بمكة المكرمة في ضوء متطلبات التخصص، دراسة (العبدروس، ٢٠١٩).

٣- تمثلت أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الآتي:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في (هدفها العام)، والمتمثل في تطوير العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، وتحسين العمل المنظمي بشكل عام، وتحسين ممارساته، وابتكار أدوات وأساليب واستراتيجيات حديثة لتحقيق هذا الهدف. في

- حين اختلفت معها في: (هدفها الخاص)، والذي تمثل في محاولة الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج.
- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي بمداخله المتعددة. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات في المنهج المستخدم، حيث اعتمدت دراسة (Baharuddin, et al., 2013)، ودراسة (Abu Hasan, 2017)، ودراسة (Hadiyanto, 2010) على منهج دراسة الحالة.
- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. في حين اعتمدت دراسة (Jang & Lee, 2021) في جمع البيانات المطلوبة على الاستطلاعات عبر الإنترنت. بينما لم تلجأ بعض الدراسات السابقة إلى الاستعانة بأي أداة لجمع البيانات نظراً لطبيعتها التي لا تستدعي ذلك، مثل: دراسة (Baharuddin, et al., 2013)، ودراسة (Braganca, 2016)، ودراسة (Abu Hasan, 2017)، ودراسة (Kim & Mauborgne, 2017)، ودراسة (بلالي، ٢٠١٨)، ودراسة (Hadiyanto, 2010)، ودراسة (Lozano, et al., 2012).
- ٤- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، حيث لا توجد أي دراسة منها تم تطبيقها في بيئة كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ٥- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه، أهمها:
- إثراء الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية وتدعيمه.
 - الاستقرار على استخدام منهج الدراسة المستخدم، واتباع خطواته العلمية السليمة.
 - تحديد أسلوب اختيار عينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وكيفية تصميم الأداة، بالإضافة إلى الوقوف على أنسب الأساليب الإحصائية لموضوع الدراسة الحالية.

٦- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها - على حد علم الباحث - الأولى من نوعها التي حاولت الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج.

• منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لما له من دور مهم في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وتوفيره لحقائق دقيقة، إلى جانب قدرته على استنباط العلاقات المهمة بين متغيرات الدراسة، وإسهامه في تفسير وتحليل دور المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) في المتغير التابع (بناء المقدرات الجوهرية) بكلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. وقد سارت الدراسة باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من استراتيجية المحيط الأزرق، والمقدرات الجوهرية.
- الدراسة الميدانية، وفيها يتم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها اللازمة لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج.

• الإطار النظري للدراسة: استراتيجية المحيط الأزرق والمقدرات الجوهرية في

الأدبيات المعاصرة

أولاً - استراتيجية المحيط الأزرق the Blue Ocean Strategy:

١- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تشير استراتيجية المحيط الأزرق إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء محاولاتها لانتشار نفسها من تبعات المنافسة الدموية، وذلك عن طريق إيجاد مساحة من السوق لا تتازعها فيها مؤسسات أخرى، بحيث تصبح المنافسة غير موجودة. فبدلاً من تقاسم الطلب القليل أصلاً وتقليد المنافسين وملاحقتهم، تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة الطلب والابتعاد عن أي منافسة (قاسم ومحمد، ٢٠١٣، ٤٤).

وترى (نصور، ٢٠١٦، ٤٩) أن استراتيجية المحيط الأزرق تحتاج من المؤسسات أن تبحث عن أسواق جديدة غير تقليدية وغير معروفة لها أو للمنافسين، بهدف خلق الطلب عليها، وتوفير فرص استثمارية جديدة من أجل النمو والابتكار.

ومن ثم، ففكرة استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على أساس أن المؤسسات التي تواجه منافسة قوية في الأسواق الحالية (المحيط الأحمر) يتوجب عليها البحث عن أسواق جديدة (المحيط الأزرق) تساعد على النمو. ووفقا لما يراه كل من كيم ومايورن (Kim & Mauborgne, 2005, 19) فإن أفضل طريقة للتغلب على المنافسين هي التوقف عن منافستهم. ومن ثم، يمكن تشبيه الطريقة التي يتم التنافس بها وجها لوجه للحصول على نصيب من السوق الحالية من خلال تقييم المنافسين ومحاولة التفوق عليهم بعملية التنافس في (محيط أحمر). لذا فإن الاستراتيجية الأفضل من ذلك تتمثل في محاولة البحث عن (المحيطات الزرقاء)، أي الأسواق لم تُستغل، والتي لم يستهدفها أحد، والتي تمتلك إمكانات نمو هائل.

٢- الفرق بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء:

يعتمد المخطط الإستراتيجي في إطار إستراتيجية المحيط الأحمر على منافسة السوق، حيث تناضل المؤسسات من أجل المحافظة على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية، ومن ثم تلجأ إلى تنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، واستخدام إستراتيجيات دفاعية داخل سوق تنافسي محدود، كي تحافظ على وجودها في تلك البيئة الدموية (طالب والبناء، ٢٠١٢، ٣٦). فأغلب الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تجربها المؤسسات اليوم تقع ضمن إطار إستراتيجية المحيط الأحمر، فهي ممارسات وعمليات متكررة وروتينية وموجودة بكثرة في عالم الأعمال، إضافة إلى أن معيار نجاحها الرئيس يتمثل في المنافسة القوية والدموية والمعتمدة على بعض المهارات مثل: تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، أو تمييز المنتج. أما المحيطات الزرقاء فتتمثل الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية غير المكتشفة أو تلك المناطق النائية البكر من السوق والتي لم يخبرها المنافسون ولم يلوثها اللون الأحمر الذي يميز المنافسة الدموية "المحيط الأحمر" (أحمد، ٢٠١٠).

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

أما المخطط الإستراتيجي للمحيطات الزرقاء فيسهم في خلق بيئات جديدة تعمل على إعادة تعريف المنتجات أو الخدمات، حيث تختفي فيها طبيعة المنافسة، وتصبح أمرا غير مطروح بالمرّة، وتتسعى المؤسسات في إطاره للتمايز والقيادة في الكلفة في نفس الوقت. وتشبه خصائص استراتيجية المحيط الأزرق تلك الاستراتيجيات التي يستخدمها المنقبون من حيث البحث عن أسواق ومنتجات وخدمات جديدة. والحقيقة أن معظم المؤسسات تشعر بالخطورة عند الدخول لأسواق جديدة أو عند السعي لخلق طلب جديد؛ لذلك فهي تفضل البقاء في بيئة المحيط الأحمر المعروفة والمعروفة بالنسبة لها، وذات العائد المعلوم والمحدد على الاستثمار (طالب والبناء، ٢٠١٢، ٣٧-٣٨). وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق ما بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء.

جدول (١) أهم الفروق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

م	وجه المقارنة	استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
١	مساحة السوق	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقا
٢	طبيعة المنافسة	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمرا غير مطروح
٣	طبيعة الطلب	استغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
٤	إستراتيجية الكلفة والقيمة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
٥	الأنشطة المنظماتية	تبعية أنشطة المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة الكلفة	تبعية أنشطة المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة معا

Source: Karlin & Lindsey, 2006, 84.

٣- مبررات تبني فلسفة المحيط الأزرق:

هناك محفزات عدة تدفع المؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء، من أهمها: العولمة وتجلياتها المتمثلة في مجموعة من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، هذا إلى جانب التقدم السريع في مجال تطوير التقنيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى حرية وسرعة تدفق المعلومات والمنتجات، وإزالة العوائق التجارية ما بين الدول، وزيادة العرض على الطلب مما يؤدي إلى اشتعال حروب الأسعار، وتقليص هامش ربح الكثير من المؤسسات.

وعليه، فإن أهم الأسباب الملحة التي تدفع المؤسسات لإيجاد وتبني فلسفة المحيط الأزرق

ما يلي (Kim & Mauborgne, 2015, 4; Rainey, 2006, 1):

- أ- التقدم الكبير والسريع في مجال التقنيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية والخدمية.
 - ب- زيادة أعداد الصناعات والخدمات، وزيادة الطلب عليها.
 - ج- عولمة الأسواق، وسرعة نقل التكنولوجيا وانتقالها، والتداول الآلي للمعلومات.
 - د- تطور السوق من خلال التمايز في التسويق.
 - هـ- التقلبات الاقتصادية، والتشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة منظمات الأعمال الدولية، وصعوبة التنبؤ بها.
 - و- وصول المؤسسة إلى مرحلة يكون فيها السوق محظورا، وتصبح غير قادرة على التميز في مواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة مختلفة، من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق والتي تجعل المؤسسة بلا منافسين خلال فترة محددة.
- في ضوء ما سبق يمكن القول إن مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاهات الإدارية الذي سادت خلال القرن العشرين في طريقه إلى الزوال. ومع تزايد شدة المنافسة في إطار المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى اهتمام أكبر بالمحيطات الزرقاء، بشكل يفوق ما اعتاد عليه العديد من المديرين الحاليين.
- وتجدر الإشارة إلى وجود مدخلين رئيسيين لازمين لإنشاء المحيط الأزرق، هما (Kim & Mauborgne, 2015, 119):

- **المدخل الأول:** خلق منتجات وخدمات جديدة تماما. وعلى الرغم من أن هذا المدخل لا يراعي متطلبات وحاجات المجتمع، غير أن التجارب أثبتت فاعليته.
- **المدخل الثاني:** خلق تطبيقات جديدة ومبتكرة، وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود بالفعل حاليا. حيث إن العديد من المؤسسات اليوم تمارس مجموعة من الأنشطة المتعاكسة؛ مثل محاولة خلق أساليب جديدة لدعم الكفاءة الداخلية للمؤسسة،

وتعظيم صافي عائداتها، ومراقبة أساليب المنافسين في اختراق السوق، أي أن هذا المدخل يركز على الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٤- الشروط الأساسية لتبني استراتيجية المحيط الأزرق:

عندما ترغب المؤسسة في تغيير محيطها عليها أن تستوفي شرطين أساسيين هما (عيسى، ٢٠١٢، ٣٣٣-٣٣٤):

- **الشرط الأول:** التوقف عن منافسة المؤسسات الأخرى: أي تجاهل المنافسين؛ فأفضل طريقة للتغلب على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم والاستمرار في منافستهم وإنما في تجاهلهم والابتعاد عنهم، وتركيز الاهتمام بالعمل.
- **الشرط الثاني:** تشجيع الإبداع مع التمسك بالأصالة: يمثل الإبداع الطريق الرئيس لإيجاد محيط أزرق، كما تمثل الأصالة معيار النجاح الأساسي في إيجاد هذا المحيط.

٥- مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك مجموعة من المبادئ التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لصياغة استراتيجيات المحيط الأزرق وتنفيذها بشكل مستدام، وهذه المبادئ هي (Kim & Mauborgne, 2015; Siegemund, 2009):

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق

وهو مبدأ من شأنه تمكين الجهاز الإداري للمؤسسة من تحديد المسارات المنهجية التي سنتيح له اختيار مجالات ومساحات في السوق لا يمكن لأي مؤسسة منازعتها فيه والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها. ومن ثم، تتعلم المؤسسة من خلال هذا المبدأ إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق بعض النقاط الرئيسية التي يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد، مثل: دراسة العملاء وتحديد متطلباتهم ودراسة رغباتهم وميولهم.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة

تحتاج المؤسسات التي تسعى لتبني استراتيجية المحيط الأزرق التركيز على الصورة العامة، حتى لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات، والتي تؤدي في النهاية إلى فقدان الهدف

الأساسي بين مجموعة كبيرة من البيانات. فالصورة الكلية تتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص المتاحة، والنظر لبينة المنافسة من خلال أعين عملائها ومن ثم تطوير الأداء وفقا لاحتياجاتهم.

المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

يجب على المؤسسة تحديد العملاء المتوقعين ودراساتهم بصورة دقيقة. ويمكن تحديد العملاء على النحو الآتي:

أ- العملاء المتوقعون: هم من يبحثون دائما عن الجديد، وهم من سيكونون في مقدمة المتقبلين للتغيير.

ب- العملاء غير المتقبلين: هم من تتوقع منهم المؤسسة الرفض التام للمنتج أو الخدمة الجديدة.

ج- العملاء غير المعروفين: هم عملاء خارج نطاق طلب المنتج أو الخدمة، ومن ثم، تحتاج المؤسسة لتحديد آليات جذبهم أو جذب شريحة منهم لهذا المنتج أو الخدمة الجديدة.

المبدأ الرابع: وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة

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

المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات

يتوجب على المؤسسات بذل جهد مضمّن لتجاوز العوائق الذي قد تنشأ جراء المنافسة الخارجية، عن طريق ترتيب الأقسام الداخلية، وإعادة توزيع المهام والأدوار، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والمشاركة والتعلم، للحد من المشكلات الناجمة عن المحيط الأزرق.

المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق

يحتاج تحقيق نجاح استراتيجية ما إلى بذل جهد إضافي من كافة أعضاء فريق العمل من خلال تحديد الارتباطات، والتوقعات، والتفسيرات، وهو ما يسهم في إبحار المؤسسة إلى المياه المفتوحة للمحيط الأزرق.

وهو ما يعني أن صياغة استراتيجية المحيط الأزرق بكلية التربية – جامعة سوهاج لا بد أن تستند إلى تحديد المسارات المنهجية التي ستنجح لإدارة الكلية اختيار مجالات ومساحات في السوق لا يمكن لأي كلية أخرى منازعتها فيه. هذا إلى جانب تركيز الكلية على الصورة العامة للاستراتيجية، حتى لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات، والتي تؤدي في النهاية إلى فقدان الهدف الأساسي بين مجموعة كبيرة من البيانات؛ وعلى الكلية أيضا تحديد العملاء المتوقعين ودراساتهم بصورة دقيقة؛ ثم ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للكلية وتنظيمها، ودراسة الظروف المحيطة بها وفهمها؛ مما يساعد المديرين الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات الملائمة والمتوقعة للعملاء. كما يجب على الكلية تجاوز العوائق الذي قد تنشأ جراء المنافسة الخارجية، عن طريق ترتيب أقسامها الداخلية، وإعادة توزيع المهام والأدوار، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والمشاركة والتعلم، للحد من المشكلات الناجمة عن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. كما أن تحقيق نجاح استراتيجية ما إلى يحتاج بذل جهد إضافي من كافة أعضاء فريق العمل بالكلية من خلال تحديد الارتباطات، والتوقعات، والتفسيرات، وهو ما يسهم في انغماس الكلية في المياه الواسعة للمحيط الأزرق.

٦- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

يمكن توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على النحو الآتي (الطائي، ٢٠٠٦، ٥٥؛ الطائي والعلاق، ٢٠٠٩، ٢٩٩؛ Kim & Mauborgne, 2015; Kriesel, 2006, 244; Yang, Kai. (2007, 4-47):

أ- **الزيادة Raising**: وتعني الزيادة في بعض الأشياء التي سيؤدي إلى زيادة وتحسين الجودة في المنتجات والخدمات المطلوبة للعميل، مثل: زيادة أماكن تقديم المنتج أو

الخدمة، وزيادة مستوى الجودة، وتحسين طريقة العرض، والحرص على تلبية احتياجات العملاء. وبالتالي، تتمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها من حيث التركيز على بُعد الزيادة.

ب- الاستبعاد Elimination: يتمثل في استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي لا تؤثر في مستويات البيع أو الجودة، مما يقلل من التكاليف. فمثلا يمكن استبعاد تقديم خدمة ما لا يوجد إقبال عليها، أو استبعاد بعض العاملين الذين يُركبون عمل المؤسسة ويتقاضون أجورا عالية، كما يمكن استبعاد بعض النفقات الضخمة التي يمكن أن تقلل من تكاليف تقديم الخدمة.

ج- التقليل Reduction: يتمثل في تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تسهم في تقليل التكاليف. حيث تبالغ كثير من المؤسسات في تكاليف تقديم الخدمة للعملاء، الأمر الذي يرفع التكاليف بلا ربح. ومن ثم تلجأ المؤسسة إلى تقليل حجم استثماراتها - بقدر ما تستطيع - إلى أدنى حد ممكن من خلال تقليل الأفكار غير الضرورية، مثال ذلك: تقليص التطبيقات أو الأفكار المضرة للبيئة والاهتمام بتطبيق الأفكار البيئية الجديدة، الأمر الذي قد يميز المؤسسة عن منافسيها أمام العملاء وأصحاب المصلحة.

د- الابتكار Creation: يعد الابتكار إحدى الصفات المميزة للمؤسسات التقدمية في بيئات اليوم المتغيرة، وبالتالي فالمنظمات الأفضل هي القادرة على التجديد والابتكار. ويشير الابتكار إلى خلق الأفكار الجديدة والتميزة، وتحديد أساليب حديثة ومرضية للعملاء لتقديم وعرض السلع والخدمات، وإيجاد نظم أو ممارسات جديدة تساعد المؤسسات في إنجاز منتجاتها وخدماتها بشكل أفضل. لذلك، فالمؤسسات المبدعة والمبتكرة هي القادرة على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات جيدة ومفيدة.

وبالتالي، فالمؤسسة التي تتبنى استراتيجية المحيط الأزرق تسعى دوماً إلى ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وتوفير بيئة عمل مبتكرة، واستخدام أساليب إنتاج وتسويق مبتكرة وذات قيمة جديدة. حيث إن تقديم القيمة دون ابتكار مجرد إضافة، أما الابتكار دون قيمة فيجعل منه مجرد

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

تكنولوجيا، ويطلق عليه مستقبل السوق، والذي قد يتخطى توقعات واستعدادات العملاء فيمنحهم خدمة أو منتجاً لا يكونون مستعدين لقبوله أو لشرائه، وهو ما يؤدي إلى فشل هذا الابتكار. في ضوء ما سبق، يتضح أن الفلسفة التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في تجنب المؤسسات للمنافسة الشديدة مع غيرها، واتخاذ حزمة من القرارات الإدارية والإجراءات نحو تقديم عروض وخدمات جديدة وخلق أسواق غير تقليدية، من خلال تجنب المنافسة داخل المحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وخدمات وأسواق جديدة غير مستهدفة فيما يطلق عليه "المحيط الأزرق"، من أجل ابتكار قيمة جديدة لكل من المستفيد والمؤسسة. وهي استراتيجية تساعد المؤسسات على البقاء والنجاح، وهي بمثابة فرصة لها للتخلص من أي منافسة؛ لأنها تهتم بالتركيز على المساحات غير المعروفة في محيط العمل. حيث إن لجوء المؤسسات إلى القضاء على المنافسين استراتيجية تحيط بها العديد من المخاطر. فالتنافسية - حالياً - تؤدي إلى صعوبة في إيجاد مساحات جديدة لها داخل ميدان العمل، واكتساب ثقة المستفيدين. ولكي تتخلص تلك المؤسسات من نطاق المنافسة القديمة يجب على مديريها التركيز على استقطاب مستفيدين جدد، وفهم طبيعة العمل في مجالات جديدة، وعدم التركيز على الاستراتيجيات الممتازة، مقابل الاستراتيجيات ذات التكلفة المنخفضة. وتقوم استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة مؤداها أن المؤسسات التي تواجه منافسة شرسة في محيط عملها (المحيط الأحمر) يتوجب عليها البحث عن أسواق جديدة، ومستفيدين جدد (المحيط الأزرق) لكي تنمو وتحقق نجاحات بعيداً عن المنافسة التقليدية.

ثانياً - المقدرات الجوهرية the Core Competencies:

١ - مفهوم المقدرات الجوهرية:

يختلف الباحثون في ترجمة مصطلح (المقدرات الجوهرية Core Competencies)، فمنهم من ترجمه إلى (الكفاءات الجوهرية) أو (الكفايات الجوهرية)، والبعض الآخر ترجمه إلى (الجدارات الجوهرية)، ومنهم من اعتبرها (قدرات جوهرية)، والحقيقة أن كل هذه الترجمات تحمل نفس المعنى في اللغة العربية، والذي يشير إلى امتلاك قدرات كبيرة تُفضي إلى الاستغناء عن الآخرين (الطائي، ٢٠١٤، ١١٠).

وتعرف (عليان، ٢٠١٩، ٣٣) المقدرات الجوهرية بأنها: كل الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من أداء عملها بشكل متفرد ومميز مقارنة بالمنافسين، واتباع أحدث أساليب العمل التي تتبنى نهج العمل الجماعي، وإنجاز أعلى درجات تمكين العاملين، وتوفير وسائل اتصال فعالة، إضافة إلى امتلاك عوامل عملياتية وتكنولوجية متميزة، تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في كافة أعمالها.

وعرفها (العبودي، ٢٠٠٩، ١٣٠-١٣١) بأنها تلك الأشياء التي يمكن للمؤسسة أدائها بدرجة تفوق أداء المنافسين.

وهي مجموعة من الموارد المترابطة، التي تشمل قدرات متميزة لها قيمة استراتيجية تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وتزود المؤسسة بالقواعد والأطر الرئيسية اللازمة لتطوير خدمات ومنتجات جديدة، ومن ثم فهي عامل أساس في تحديد الاستدامة في منافسة المنظمة على المدى البعيد (Meredith & Shafer, 2013, 204).

كما عرفها (Schermerhorn, ٢٠٠١, 108) بأنها: قدرات خاصة مملوكة للمؤسسة، أو تمارسها بشكل استثنائي لتمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن المقدرات الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تمتلكها تلك المؤسسات، وتتفوق بها عن غيرها، وتعد مفتاح قوتها؛ هذا بالإضافة إلى التسهيلات المادية والإدارية التي تمتلكها هذه المؤسسات، والتي تؤدي في مجملها إلى أداء المهام بشكل أفضل.

٢- خصائص المقدرات الجوهرية:

تمتلك المقدرات الجوهرية للمؤسسة مجموعة من الخصائص التي تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أهمها (الطائي، ٢٠٠٧، ١١٧-١١٨؛ مهدي وسهيبة، ٢٠١٧، ١٠٠؛ Macmillan & Tompo, 2000,; 311-313):

- تعد إحدى الوسائل الرئيسية لضمان ديمومة وبقاء المؤسسة على المدى الطويل.
- من الآليات المهمة اللازمة لعمليات تطوير الخدمات النهائية والأساسية للمؤسسة.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات والمعارف والمهارات الفريدة والمميزة للمؤسسة، والتي يصعب تقليدها في المدى القريب على أقل تقدير.
- في مجملها هي أكبر من قدرة الأفراد.
- غير مرئية للمنافسين الحقيقيين أو المتوقعين.
- تعد عنصرًا رئيسًا للخيارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- تهتم المؤسسة بامتلاكها، وتطويرها والحفاظ عليها.
- من أهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تسهم في خلق واستمرارية عوامل النجاح الحرجة، والتي تسهم في إضافة قيمة جوهرية.
- لها علاقة بالأنشطة والعمليات الرئيسية في المؤسسة، والتي تضيف قيمة مهمة للخدمة أو المنتج، عبر اهتمامها بالعملاء وأصحاب المصالح.
- تؤدي إلى تطوير كبير في الأداء، وإلى فهم المعايير المختلفة للأداء المتميز أو الضعيف.
- وقد أورد كل من (Joseph, 2006, 32; Drejers, 2008, 144) مجموعة أخرى من الخصائص والسمات التي تميز المقدرات الجوهرية، على النحو الآتي:
- المسؤولية عن إيصال المنافع للعملاء.
- الحاجة إلى الوقت، وتشير هذه الخاصية إلى تطوير المؤسسة لنوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها خلال فترة زمنية، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها.
- استمراريتها، بسبب صعوبة محاكاتها أو تقليدها.
- اشتمالها على قوة ضمنية، عبارة عن نتاج الخبرة والتعلم.
- كما أنه من الصعب التكهن بنوعية المقدرات الجوهرية اللازمة للنجاح التنافسي المستقبلي، حيث إن ظروف السوق واحتياجات العملاء دائمة التغير وبشكل غير متوقع في الغالب. كما يمكن تحويل المقدرات الجوهرية للمؤسسة إلى ميزة تنافسية بعيدة المدى، عن طريق بذل المزيد من الجهد وامتلاك العديد من المواهب أكثر من المنافسين، وذلك لتقوية وتعميق تلك المقدرات،

وهو أمر يحتم على المؤسسات البحث - بصورة مستمرة - عن مقدرات جوهرية جديدة، لأن التغيرات السريعة في البيئة المحيطة قد تؤدي إلى تقادمها (Perhrsson, 2004, 322).

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة عوامل تعتمد على الترابط القوي والديناميكي بين المعارف والمهارات والموارد الفريدة المملوكة لكلية التربية - جامعة سوهاج، والتي تسهم في تعزيز قدرتها على التطور وفق صيغة استراتيجية ذكية، قد تفوقها لتحقيق التفوق والتميز على المدى البعيد، وضمان استدامة ميزتها التنافسية.

٣- أهداف المقدرات الجوهرية:

من أهم الأهداف التي تسعى المقدرات الجوهرية إلى تحقيقها ما يلي (Waddlle, 2002,

46; Lambe, 2002, 12; Thompson & Richardson, 2000, 3)

أ- تأسيس بنية تحتية تؤدي إلى تكامل موارد المؤسسة من خلال إعادة بناء مجموعة من الإجراءات التكاملية.

ب- التركيز الاستراتيجي، والذي يشمل رؤية شاملة لموارد المؤسسة ومقدراتها المتاحة داخل بيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة توظيف هذه الموارد والمقدرات بشكل يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي.

ج- استدامة الميزة التنافسية، والتي تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج مقدرات جوهرية جديدة.

د- الإدارة المتميزة للوقت، لاسيما عند استثمار ومحاولة الاستفادة من الموارد والكفاءات في الوقت الملائم وبسرعة تفوق سرعة منافسيها، وبنفس الموارد والكفاءات الموجودة لدى المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية.

هـ- تستطيع المؤسسة عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى عندما تقوم بتشخيص مواردها وإمكانياتها.

في ضوء ما سبق يتبين أن المقدرات الجوهرية لكلية التربية بجامعة سوهاج تركز على خلق رؤية كاملة لجميع موارد وقدرات الكلية، والعمل على توفير البنية التحتية التي يحتاجها

العمل، والتي تسهم في إنجاح كافة الجهود وتحقيق التميز المستمر على المنافسين؛ هذا إلى جانب خلق فرص للتعاون الاستراتيجي مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وخاصة كليات التربية.

4- أهمية المقدرات الجوهرية:

يرى (الهسي، ٢٠١٥، ٢٧-٢٨) أن المقدرات الجوهرية تسهم في تكوين مؤسسة دائمة التعلم، تطبق نظاما مفتوحا يمكنها من الوصول للأفكار الجديدة، ويمنحها القدرة على الرؤية الواضحة لقدرات منسوبيها، والاهتمام بمعارفهم التي لا يمكنهم التعبير عنها.

وتكمن أهمية المقدرات الجوهرية في تأثيرها القوي والإيجابي على أداء المؤسسة، والذي يرتبط في الغالب بالمقدرات التكنولوجية، والمهارات التقنية، والمعارف المطورة داخل تلك المؤسسة. ومن ثم، تعد حيازة تلك المقدرات الجوهرية وتطويرها مفتاح النمو التنافسي على الإبداع، والناتج عن سرعة الاستجابة لتقلبات احتياجات ورغبات العملاء على النحو الذي يشكل مصدر الميزة التنافسية المستمرة. والحقيقة أن أهمية المقدرات الجوهرية تزداد بشكل أكبر كلما امتلكت المؤسسة القدرة على مراقبتها والسيطرة عليها (زكري، ٢٠١٧، ٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، فالمقدرات الجوهرية تهيئ مناخا من الثقة بين المؤسسة والعمالين فيها، وتمنح إدارة المؤسسة قدرة عالية على التفكير الحرج، وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري (الفروخ، ٢٠١٤، ٥١).

ويشير (نايف، ٢٠١١، ١٥) إلى أن مؤسسات اليوم تواجه تحديا كبيرا يتمثل في ما تواجهه من منافسة شديدة وتقلب في رغبات العملاء. ومن ثم، فهي بحاجة إلى أن تصبح منظمة مرنة، تعمل على تمكين العمالين فيها، ومساعدتهم على تحديد مواطن قوتهم من أجل تعزيزها ومواطن ضعفهم لتجاوزها، عن طريق التدريب والتعليم وتقديم المبادرات التطويرية الهادفة، بشكل يحقق للمؤسسة رؤية شمولية عن مواردها البشرية، بوصفها العنصر الأساسي لتفوقها.

وتأسيسا على ما سبق، يتبين أن المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج تسهم في بناء مؤسسة متعلمة، يمكنها إنجاز أعمالها بتميز وتفرد وبشكل مختلف عن منافسيها، كما تسعى المقدرات الجوهرية إلى تعزيز قدرة الكلية على التفوق والتقدم على المدى البعيد.

5- مراحل إدارة المقدرات الجوهرية:

لكي تصل المؤسسة إلى أهدافها المرجوة من المقدرات الجوهرية لابد لها من إدارة هذه المقدرات بكفاءة عالية، عبر المرور بالمراحل الآتية (سلامي، ٢٠١٤، ٨٠-٨١):

أ- **تخطيط الجدارات:** وذلك عن طريق تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية، ثم عقد مقارنة بينها وبين احتياجاتها في الوقت الحالي في المؤسسة. ويكون ذلك نتيجة وجود فجوة في المقدرات والكفاءات والتي تسعى المؤسسة إلى سدها عبر توصيف المناصب التي تكشف عن المعارف والسلوكيات المختلفة اللازمة لها، وتستخدم المؤسسة الإدارة التوقعية للتشغيل والمقدرات.

ب- **اكتساب الجدارات:** ويشمل ذلك استقطاب أشخاص جدد، أو أفراد ينتمون إلى نفس المؤسسة، أو عبر التعاون مع منظمات أخرى أو شراء خدمات استشارية.

ج- **استخدام الجدارات وتقييمها:** ويتم في هذه المرحلة استخدام المقدرات الموجودة لدى المؤسسة وتوظيفها، والتي يتم من خلالها قطف ثمار الجهود المبذولة في التدريب والتعلم واكتساب المهارات. كما تفيد هذه المرحلة في محاولة إجابة السؤال الآتي: ما المنافع التي تحققت للمؤسسة من جهود التدريب، والتي تؤدي إلى تقييم المقدرات المستخدمة، ويتم ذلك من خلال تقييم الأنشطة والمهام التي تم إنجازها، عبر تحديد المهارات المفقودة في بعض المناصب، ولدى بعض الأشخاص، والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط المقدرات.

د- **تنمية الجدارات،** وهي مرحلة تشير إلى كافة العمليات التي تؤدي إلى التعلم، والذي يتمثل في أي عملية تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد الآتية: المعارف، السلوكيات، المعارف العملية. مع ملاحظة أن تنمية المقدرات تتم أثناء أداء المهام.

وبالتالي، فلكي تحقق كلية التربية جامعة سوهاج أهدافها المنشودة من المقدرات الجوهرية فهي مطالبة بإدارة فعالة لهذه المقدرات، من خلال تقدير احتياجاتها المستقبلية، ثم مقارنة هذه الاحتياجات بالاحتياجات الآتية؛ مع الحرص على استقطاب عاملين جدد لديهم من الكفاءات

والخبرات ما يسهم في أداء العمل بشكل عالي الكفاءة، هذا إلى جانب شراء خدمات استشارية مفيدة. ثم يلي ذلك الشروع في استخدام المقدرات المملوكة للكلية وتوظيفها، بما يؤدي إلى التعلم، وتغيير السلوكيات، والمعارف النظرية والعملية التي تمتلكها الكلية.

٦- أبعاد المقدرات الجوهرية:

أ- المعرفة Knowledge:

يمكن تعريفها بأنها: القيمة المضافة ورأس المال الفكري؛ الذي يجب على المؤسسة اكتشافه واستثماره وتحويله إلى قيمة تسهم في خلق الثروة عن طريق التطبيق (الكبيسي، ٢٠١١، ٣٥). كما تُعرّف بأنها: عملية تفاعلية بين المعرفة الضمنية (الأفكار والخبرات والمهارات المكتسبة)، وبين المعرفة الظاهرة للعيان التي تنتج من التفاعل مع البيئة الخارجية (Nonaka, 2005, 22). ويرى كل من (الهاللي والصارمي، ٢٠٠٥، ١٩٧) أنها: خليط من الخبرات والتجارب والقيم التي تنمو عن طريق الاستخدام، والتي توفر إطارا جيدا يمكن من خلاله تقييم التجارب والمعلومات وإدماجها، ويكون مصدرها ذهن الشخص العارف ويتم تطبيقها داخله، ويتم ترسيخها في الوثائق والموسوعات، كما يمكن أن نجدها نتعامل معها في الأنماط التنظيمية والممارسات والقواعد وفرق العمل.

وقد صنف (العصيمي، ٢٠١٤، ٦٤) المعرفة إلى أنواع عدة على النحو الآتي:

- **المعرفة الجوهرية:** تمثل الحد الأدنى من المعرفة اللازمة لتنفيذ أمر ما، أو لتقديم خدمة، أو منتج ما، غير أنها لا تؤهل المؤسسة للانخراط في منافسة أمدها طويلة.
- **المعرفة المتقدمة:** تمكن المؤسسة من تطوير خدماتها أو منتجاتها وتجديدها بشكل يفوق منافسيها استنادا للمعرفة الجوهرية، الأمر الذي يحقق للمؤسسة مجالا تنافسيا في السوق، ويمنحها التميز من خلال امتلاكها لهذا النوع من المعرفة.
- **المعرفة الابتكارية:** نوع من المعرفة يُمكن المؤسسة من قيادة منتجاتها وصناعاتها ومقدمي خدماتها، وتمنحها التميز بشكل يفوق منافسيها، مما يمنحها القدرة على ابتكار أنماط جديدة من الخدمات والمنتجات بخبرات مكثفة.

أما (الطيبي، ٢٠١٠، ٨٧) فيرى أن المعرفة تنقسم إلى:

- **المعرفة العامة:** يمكن التعرف عليها بين مجموعة كبيرة من الأفراد، كما يمكن نقلها بشكل سهل فيما بينهم، مثل: معرفة الأنظمة والقواعد الخاصة بالمدارس في دولة ما.
- **المعرفة الخاصة:** تسمى المعرفة الفكرية أو المعرفة المحدودة، ويمكن تمييزها بين عدد محدد من الأفراد، وتمتاز بالتكلفة العالية لعملية نقلها ومشاركتها.

ب- العمل الجماعي Teamwork:

يُعرّف بأنه: مجموعة من الأفراد لهم هدف رئيس يتمثل في مشاركة المعلومات، واتخاذ قرارات تسهم في تأديتهم لأعمالهم بصورة تعاونية. ويتم العمل الجماعي عندما يتعايش أفراد فريق ما معا لإنجاز أهدافهم لدرجة تصل بهم إلى المسؤولية الجماعية، والتأكيد على روح الجماعة وتنمية العمل كفريق واحد. وقد أيقنت العديد من المؤسسات أهمية العمل بروح الفريق الواحد، حتى أن اليابانيين نجحوا في بناء فرق عمل من أجل تصميم أسلوب لتحقيق أهداف العمل بعيدا عن الطول الفردية التي قد تكون ذات عائد محدود، أو غير ناجحة بالمرّة. حيث إن العمل الجماعي يجعل هناك نوع من الاهتمام الجماعي بالعمل، الأمر الذي يقوي من الروح الجماعية ويزيد الاهتمام بالأعمال والواجبات (الطائي، ٢٠١٤، ١١٥).

ويشير العمل الجماعي إلى ذلك السلوك المشترك بين مجموعة من الأفراد تجاه الأهداف والعمليات والاهتمامات المشتركة، والذي يتضمن العلاقات بين الأفراد، ويصف طبيعة العمل بينهم من حيث الإنتاجية، والتعامل مع الصراع بطريقة أكثر فعالية؛ وهو شكل من أشكال تنسيق العمل، حيث إن الأداء التعاوني للأفراد والجماعات يكون أعلى من الأداء الفردي. كما يعبر العمل الجماعي عن ذلك السلوك الذي يتم فيه تبادل المنافع بين فردين أو جماعتين أو منظميتين أو أكثر يعملون معا لتحقيق منافع مشتركة (الفروخ، ٢٠١٤، ٦٦).

ومن أهم الأمور التي تؤكد على تبني المؤسسات للعمل الجماعي (زكري، ٢٠١٧، ١٤١):

- وجود ثقافة تشجع على الابتكار والإبداع والرغبة في المشاركة في العمل.
- توفير الفرص التعليمية وتشجيعها، وتفعيل التغذية المرتدة تجاه الأشخاص.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- إدراك أهمية التعلم وتنمية الكفاءات، وتبني غايات وآليات تهتم بالعمل الجماعي.
- مرونة الهيكل التنظيمي، والذي يتيح الفرصة أمام الأفراد لاستغلال كافة الفرص التعليمية المتاحة لهم.

ج- التمكين Empowerment:

يعد التمكين وسيلة جديدة لتغيير المؤسسات لتصبح أكثر جاهزية للمنافسة، واستعدادا لمستقبل يتميز بالتعقيد أكثر من ذي قبل، كما يؤدي إلى خلق مؤسسات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف؛ من أجل لحاقها بركب المنافسة، وتلبية احتياجات العملاء، والحفاظ على حصتها في السوق، بل وتوسيعها (Boudrias, 2009, 626).

والتمكين استراتيجية إدارية تشجع العاملين، والمديرين؛ وتوظف مهاراتهم وخبراتهم الخاصة بشكل أفضل، من خلال منحهم المزيد من السلطة والحرية في اتخاذ القرار لإنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى توفير الموارد والامتيازات الأخرى لهم؛ لتمكينهم من العمل بشكل أكثر فاعلية لخدمة أهداف المؤسسة (AL-khaffaf, 2011, 810).

ويرى كل من (الكساسبة وعبير، ٢٠٠٩، ٢٧) أن التمكين عملية يُمنح من خلالها الأفراد العاملون الاستقلالية لاتخاذ القرارات الخاصة بهم، وتحويل هذه القرارات إلى قرارات ذات جودة ضمن بيئة عمل مؤسستهم. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة إن أرادت التوجه باستراتيجية التمكين فعليها توفير المتطلبات الآتية (Cai & Zhou, 2009, 399):

- توفير كافة المعلومات عن الأداء الفردي والجماعي والمنظمي.
- استخدام تقنيات وآليات منظمة تساهم في تفعيل التمكين من خلال تكوين فرق العمل.
- تبني أنماط منظمة رشيقة ومرنة بديلة للأنماط التقليدية.

د- القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:

تشير إلى القدرة على الرؤية والتوقع والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي عندما يقتضى الأمر ذلك. ويقصد بها الإدارة بواسطة الآخرين، وإدارة

المؤسسة كنظام متكامل بدلا من إدارة وحداتها الوظيفية الفرعية. وهي تعني: التعامل مع التغيرات التي تزيد من الأوضاع التنافسية الحالية والمستقبلية (Hitt, et al., 2007, 3). وتتعلق القيادة الاستراتيجية بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين؛ وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلا لها (Tampoe & Macmillan, 2000, 332).

ويتميز القائد الاستراتيجي بقدرته على (ثابت، ٢٠١٣، ٢١١-٢١٢):

- الصياغة الفعالة للاستراتيجية وإجراءاتها التنفيذية.
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- التمتع بالمرونة في مواجهة البيئات المضطربة والمتغيرة.
- القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- قيادة التغيير باستخدام الموارد المتاحة.
- القدرة على التعلم، وخلق بيئة مشجعة للإبداع والتميز.
- التمكن من التفكير العميق، والتحليل الموضوعي.
- إعداد قيادات للمستقبل.

وتأسيسا على ما سبق، يتضح أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتبع من طبيعة البيئة الحالية المعقدة والمتغيرة، بالإضافة إلى طبيعة العمل التنافسية، وطبيعة الممارسات والأدوار القيادية. وهي كلها أمور ترتكز - بشكل كبير - على بعضها البعض، فالبيئة المتغيرة والمعقدة تجعل المؤسسات في حاجة إلى قيادة تمتلك رؤية استراتيجية طموحة، ذات خصائص ومهارات غير تقليدية، يمكنها تجاوز الواقع بروية نافذة وقدرة كبيرة على تحقيق الأهداف.

ويمكن القول إن بناء المقدرات الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي يعتمد على تطوير الإمكانيات والقدرات التي تمكنها من أداء عملها بشكل متفرد ومميز مقارنة بالمنافسين، واتباع أحدث أساليب العمل التي تتبنى نهج العمل الجماعي، وإنجاز أعلى درجات تمكين العاملين، وتوفير وسائل اتصال فعالة، إضافة إلى امتلاك عوامل عملياتية وتكنولوجية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في كافة أعمالها.

• إجراءات الدراسة:

أولاً- هدف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ومعايير بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج، والكشف عن العلاقة بين أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج، وتعرف أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معا على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج، ورصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق، وبناء المقدرات الجوهرية تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية - جامعة سوهاج، والبالغ عددهم (١٦٧) عضواً؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع. أما عن حجم عينة الدراسة فقد تم تحديده اعتماداً على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراتها، والمنهج المستخدم. وقد وُزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل (١١٠) استبانة، تمثل (٦٥,٩%) من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ- ذكر	51	46.4%
	ب- أنثى	59	53.6%
	الإجمالي	110	100%
	أ- معيد	14	12.7%
	ب- مدرس مساعد	9	8.2%

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	ج- مدرس	47	42.7%
	د- أستاذ مساعد	19	17.3%
	هـ- أستاذ دكتور	21	19.1%
	الإجمالي	110	100%
عدد سنوات الخدمة	أ- أقل من (5) سنوات	15	13.6%
	ب- من (5) إلى أقل من (10) سنوات	17	15.5%
	ج- (10) سنوات فأكثر	78	70.9%
	الإجمالي	110	100%

توضح القراءة المتأنية للجدول (1) زيادة نسبة أعداد الباحثين من الإناث (٦,٥٣٪) عن الذكور (٤,٤٦) من مجموع أفراد عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى ارتفاع نسب أعداد خريجي مؤسسات التعليم العالي من الإناث على حساب الذكور، وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على نسب توزيع كلا الجنسين على كافة مؤسسات العمل، فنجد – غالباً – أن نسب وجود الإناث في تلك المؤسسات تفوق نسب وجود الذكور، لاسيما داخل المؤسسات التي لا يتطلب العمل فيها قوة بدنية، ككلية التربية بجامعة سوهاج. أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي الخاص بأفراد عينة الدراسة، فمن الواضح زيادة أعداد المدرسين بنسبة بلغت (٧,٤٢٪) من أعداد أفراد عينة الدراسة، يليهم الأساتذة (١,١٩٪)، يليهم الأساتذة المساعدون (٣,١٧٪)، يليهم المعيدون (٧,١٢٪)، ثم يأتي في النهاية المدرسون المساعدون بنسبة بلغت (٢,٨٪) من أعداد أفراد عينة الدراسة. وهي نتيجة تؤكد حرص الكلية على الاستفادة من الكوادر البشرية خريجي الجامعات المتخصصة في المجالات التي تحتاجها طبيعة العمل بالكلية، القادرين على تطبيق المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة اللازمة لتطوير العمل بالكلية. أما فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر من أعداد الباحثين (٩,٧٠٪) تجاوزت مدة خدمتهم بالجامعة العشر سنوات، في حين بلغت نسبة الباحثين ممن تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات (٥,١٥٪)، أما من تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات فبلغت نسبتهم (٦,١٣٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة؛ وهي نسب تؤكد توفر عناصر الخبرة بين أعضاء

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

هيئة التدريس في الكلية، ممن يمكنهم تزويد زملائهم بخبراتهم الطويلة في مجال تحقيق التنافسية والريادة، وتطبيق الآليات والأساليب الفعالة لحوكمة الكلية.

ثالثاً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإعداد استبانة استفاد في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحث في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

- 1- استعان الباحث بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- 2- تم تحديد محور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزأين: الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت: (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني فشمّل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بأبعاد متغير استراتيجيية المحيط الأزرق (٢٩) عبارة، والثاني خاص بأبعاد متغير بناء المقدرات الجوهرية (٢٨) عبارة. وقد بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (٥٧) عبارة وُزعت على تلك المحاور، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بُعد

أبعاد محور استراتيجيية المحيط الأزرق	عدد العبارات	أبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية	عدد العبارات
بُعد الاستبعاد	(7) عبارات	بُعد المعرفة	(7) عبارات
بُعد التقليل	(8) عبارات	بُعد العمل الجماعي	(7) عبارات
بُعد الزيادة	(7) عبارات	بُعد التمكين	(7) عبارات
بُعد الابتكار	(7) عبارات	بُعد القيادة الاستراتيجية	(7) عبارات
مجموع العبارات	(29) عبارة	مجموع العبارات	(28) عبارة

- 1- اعتمدت الدراسة على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة)، وذلك لقياس استجابات المفحوصين على عبارات الاستبانة، والذي يتراوح مدى درجاته بين (١-٥)، وتمثل الدرجتان (٥، ٤) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للعبارة

المطروحة. أما الدرجتان (٢-١) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (٣) تمثل

الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.

٢- تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (٤) وفقا لطول الفئة على النحو الآتي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1,33 = 3/4 = 3 / (5-1)$$

جدول (٣) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى أقل من 5

١- صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ) الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين":

من أجل التأكد من صدق محتوى الاستبانة، وأنها بالفعل تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على (٩) محكمين من أساتذة التربية والإدارة التربوية لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلَّت نسبة الاتفاق فيها عن ٩٠٪.

ب) صدق الأداة "المقياس":

▪ الاتساق الداخلي Internal Validity:

ويشير إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البُعد والمحور الذي تنتمي إليه؛ وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول (٤).

جدول (٤) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات محوري (استراتيجية المحيط الأزرق) و (بناء المقدرات الجوهرية) ككل وكل بعد من أبعادهما

محاوَر الاستبانة	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	1-29	*0.831	0.000
بُعد الاستبعاد	1-7	*0.721	0.000
بُعد التقليص	8-15	*0.813	0.000
بُعد الزيادة	16-22	*0.615	0.000
بُعد الابتكار	23-29	*0.554	0.000
بناء المقدرات الجوهرية	30-57	*0.810	0.000
بُعد المعرفة	30-36	*0.902	0.000
بُعد العمل الجماعي	37-43	*0.628	0.000
بُعد التمكين	44-50	*0.845	0.000
بُعد القيادة الاستراتيجية	51-57	*0.891	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل بُعد من أبعاد محوري الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور منها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يعني أن كل محور منهما بأبعاده وعباراته صادق فيما وضع لقياسه.

▪ الصدق البنائي Structure Validity:

يقيس الصدق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة لتحقيقها، وهو يهدف إلى توضيح مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة.

جدول (٥) نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

محاوَر الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بُعد الاستبعاد	*0.721	0.000
بُعد التقليص	*0.813	0.000
بُعد الزيادة	*0.615	0.000
بُعد الابتكار	*0.554	0.000
أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	*0.831	0.000
بناء المقدرات الجوهرية	*0.810	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وهو ما يعني صدق أداة الدراسة فيما وضع لقياسه.

٢- ثبات أداة الدراسة Reliability:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٠) فردا، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (٦):

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
بُعد الاستبعاد	1-7	0.856
بُعد التقليل	8-15	0.891
بُعد الزيادة	16-22	0.923
بُعد الابتكار	23-29	0.901
أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	1-29	0.889
بناء المقدرات الجوهرية	30-57	0.911
جميع المجالات معا	57	0.917

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فقد تراوحت ما بين (٠,٨٥٦) و (٠,٩٢٣) في أبعاد محور استراتيجية المحيط الأزرق، وبلغت (٠,٩١١) في محور بناء المقدرات الجوهرية، كما بلغت (٠,٩١٧) لجميع عبارات الاستبانة؛ وهو ما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة ودلالته إحصائيا. وبذلك تصبح الاستبانة – في صورتها النهائية – قابلة للتوزيع، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما صممت لأجله، كما يمكن من خلالها الوثوق في نتائج الدراسة الميدانية، ومن ثم تعميم نتائجها.

٣- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استعان الباحث باختبار كولموجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وجاءت نتائج تطبيق الاختبار على النحو الآتي:

جدول (٧) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف – سمرنوف

محاور الاستبانة	قيمة اختبار (K-S)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بُعد الاستبعاد	0.632	0.831
بُعد التقليل	0.745	0.751
بُعد الزيادة	0.874	0.599
بُعد الابتكار	0.786	0.587

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار (K-S)	محاور الاستبانة
0.771	0.691	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
0.566	0.847	بناء المقدرات الجوهرية
0.909	0.621	جميع المجالات معا

يتضح من الجدول (٧) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحاور الاستبانة جميعها جاءت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني أن توزيع البيانات في كل منها يتبع التوزيع الطبيعي.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- اعتمدت الدراسة في تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستعانتم بالأساليب الإحصائية الآتية:
- جداول التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بُعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وبناء المقدرات الجوهرية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والكشف عن العلاقة بين محاورها.
- اختبار (T) لعينة واحدة، للوقوف على ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة قد بلغ الدرجة المتوسطة، أم قلّ، أو زاد عنها. وقد استُخدم من قبل الباحث للتأكد من دلالة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- اختبار (T) لعينتين، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

• نتائج الدراسة وتفسيرها:

قام الباحث بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (استراتيجية المحيط الأزرق – بناء المقدرات الجوهرية). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين.

١- تحليل اتجاه عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق:

لتحديد الأهمية النسبية لمحور استراتيجية المحيط الأزرق ومستوى قبول أفراد عينة الدراسة لعبارته، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وقيمة اختبار (T) للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده، وأيضًا لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

(أ) تحليل عبارات بُعد الاستبعاد:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق، البعد الأول (الاستبعاد).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
1	تتوفر لدى الكلية بيانات كاملة بجميع مواردها وأعمالها الضرورية وغير الضرورية.	4.54	0.910	45.38	*11.31	0.000	3	مرتفعة
2	تستعد الكلية الإجراءات والتعهدات الروتينية أثناء تقديم خدماتها دون المسلس بجودة الخدمة.	3.77	1.021	37.71	*15.02	0.000	5	مرتفعة
3	تلجأ الكلية للتخلص من الكوادر ذات الكفاءة المحدودة والتي تعيق عملية النمو.	3.01	0.774	30.12	*12.42	0.000	7	متوسطة

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

مرتفعة	1	0.000	*12.54	47.60	0.851	4.76	تستبعد الكلية كل ما هو غير ضروري للعملية التعليمية، لرفع كفاءتها وفعاليتها.	4
مرتفعة	4	0.000	*14.55	40.19	0.820	4.02	تلجأ الكلية إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، دون المساس بجودة الخدمة.	5
مرتفعة	2	0.000	*16.25	46.21	0.724	4.62	تستبعد الكلية الخدمات ذات الجودة الضعيفة والريئة من قائمة الخدمات التي تقدمها.	6
متوسطة	6	0.000	*9.61	31.47	0.698	3.15	تحرص الكلية على استبدال المرافق والتجهيزات القديمة غير المستغلة.	7
مرتفعة		0.000	*14.26	37.21	0.899	3.72	الدرجة الكلية	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٩) أن العبارة الرابعة، والتي تنص على "تستبعد الكلية كل ما هو غير ضروري للعملية التعليمية، لرفع كفاءتها وفعاليتها" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٦)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود سياسات واضحة وفعالة بالكلية تعتمد على التقييم الدوري لعناصر العملية التعليمية، ووفقاً لنتائج هذا التقييم يتم استبعاد العناصر غير المفيدة أو قد تكون ضارة بالعملية التعليمية، لرفع جودتها. وتؤكد هذه النتيجة أهمية المراجعة المستمرة والدورية لكافة مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص للتأكد من صلاحيتها وملاءمتها لتحقيق أهداف تلك المؤسسات من عدمه. وجاءت العبارة الثالثة، والتي تنص على "تلجأ الكلية للتخلص من الكوادر ذات الكفاءة المحدودة والتي تعيق عملية النمو" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٠١)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون عملية التوظيف وإنهائه في المؤسسات الحكومية - ككلية التربية، بجامعة سوهاج - تحكمها قوانين ولوائح لا يمكن لإدارة الكلية تجاوزها.

كما يوضح الجدول السابق ارتفاع التقييم العام لُبعد الاستبعاد، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٨٩٩)، وقيمة اختبار T بلغت (١٤,٢٦)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج

عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى فاعلية سياسة الاستبعاد داخل الكلية، لاسيما في فترة الأزمات. حيث تحرص إدارة الكلية على التخلص من كافة العمليات والنظم والأساليب البالية التي تمثل عبئا كبيرا عليها، لما لها من تأثير سلبي على إنجاز المهام، وإهدار الوقت والجهد والمال، هذا إلى جانب تبني الكلية لمجموعة من الإجراءات الفعالة التي تعود بالنفع على كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بلوط، ٢٠١٩)، دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (دخان، ٢٠١٩)، دراسة (الدوري والسعيد، ٢٠٠٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (مداح والعيدي، ٢٠٢٠)، دراسة (ميلود ومشري، ٢٠١٩)، ودراسة (هنية، ٢٠١٩). في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Miano, 2013).

ب) تحليل عبارات بُعد التقليل:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق، البعد الثاني (التقليل).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
8	تسعى الكلية لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.87	0.852	48.70	*14.47	0.000	1	مرتفعة
9	تقلص الكلية من عدد التخصصات التي لا تخدم سوق العمل.	3.32	0.776	33.21	*14.72	0.000	7	متوسطة
10	تقلل الكلية من ازدواجية التخصصات في أقسامها.	4.66	0.901	46.61	*12.23	0.000	3	مرتفعة
11	تحرص الكلية على تقليص الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات.	4.71	0.830	47.11	*11.15	0.000	2	مرتفعة
12	تتخلص إدارة الكلية من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى.	4.03	1.121	40.29	*16.61	0.000	4	مرتفعة

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

مرتفعة	5	0.000	*11.22	38.40	0.993	3.84	13	تحرص الكلية على تقليص الهدر في مواردها المادية المتاحة.
متوسطة	6	0.000	*12.40	34.52	0.697	3.45	14	تحرص الكلية على تقليص الهدر في مواردها البشرية، وتسرب الكفاءات.
متوسطة	8	0.000	*15.06	32.01	0.791	3.20	15	تنفذ الكلية برامج وسياسات تعليمية تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
مرتفعة		0.000	*14.33	41.90	0.968	4.19		الدرجة الكلية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١٠) أن العبارة الثامنة، والتي تنص على "تسعى الكلية لتقليل الأخطاء بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤,٨٧)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى تطبيق الكلية لمنظومة فعالة في إدارة الأخطاء، والتي تقوم على عدة خطوات بدءاً من تطبيق أسلوب الكشف المبكر عن الأخطاء، حتى الوصول إلى التعامل والتحليل والأرشفة والتعليم والتدريب. وتظهر النتيجة الفعلية لهذه المنظومة في عدم ظهور نفس الخطأ لنفس الشخص، بالإضافة إلى عدم ظهوره مرة أخرى في أي من الإدارات التابعة للكلية؛ بهدف زيادة وعي منسوبي الكلية بالأخطاء السابقة، وتدريبهم على مواجهتها والتصدي لها. وجاءت العبارة الخامسة عشرة، والتي تنص على "تنفذ الكلية برامج وسياسات تعليمية تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٠)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن البرامج التعليمية المطبقة في جميع كليات التربية في مصر تكاد تكون واحدة، كما أن تفرد الكلية بسياسات وبرامج تعليمية لا يمتلكها الآخرون من شأنه جعل الكلية في موقع الريادة بعيداً عن أي منافسة، ومن ثم تحقيق النجاح المنشود، في ظل أزمة التنافسية الشديدة في كافة المجالات.

كما يوضح الجدول السابق ارتفاع التقييم العام لُبعد التقليل، بمتوسط حسابي (٤,١٩)، وانحراف معياري (٠,٩٦٨)، وقيمة اختبار T بلغت (١٤,٣٣)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى حرص الكلية على التخلص من الخدمات والعمليات رديئة الجودة، وتقديم خدمات متميزة عن منافسيها، تلبي تطلعات المجتمع، ويحتاجها سوق العمل، وذلك من خلال إجراءات عمل

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج

بسيطة لا تعقيد فيها، مع الالتزام بتجنب إهدار الوقت والجهد، ومراعاة التكاليف المصاحبة للقيام بتلك العمليات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بلالي، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالحليم، ٢٠١٨)، دراسة (بلوط، ٢٠١٩)، دراسة (أبو حلاله، ٢٠١٨)، دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (دخان، ٢٠١٩)، دراسة (الدوري والسعيد، ٢٠٠٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (مداح والعيداني، ٢٠٢٠)، دراسة (جرجازي، ٢٠١٨)، دراسة (ميلود ومشري، ٢٠١٩)، ودراسة (هنية، ٢٠١٩). في حين اختلفت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (نصور، ٢٠١٦).

ج) تحليل عبارات بُعد الزيادة:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق، البُعد الثالث (الزيادة).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
16	تحرص الكلية على الارتقاء بمستوى جودة خدماتها بشكل مستمر لكسب ثقة ورضا المجتمع.	4.67	0.831	46.71	*16.81	0.000	1	مرتفعة
17	تسعى الكلية لإدخال وسائل جديدة ومتميزة في تقديم خدماتها المتعددة.	3.57	0.789	36.70	*16.32	0.000	6	متوسطة
18	تحرص الكلية على استقطاب الكوادر المتميزة لرفع كفاءة الأداء وتحسينه.	4.63	0.778	46.32	*12.42	0.000	2	مرتفعة
19	تعتمد الكلية على الأساليب التقنية الحديثة لتجويد عملياتها المختلفة.	4.23	0.777	42.30	*14.21	0.000	4	مرتفعة
20	تحرص الكلية على مواكبة المستجدات العلمية في مجال تخصصها.	3.98	0.809	39.79	*15.40	0.000	5	مرتفعة
21	تحرص الكلية على امتلاك موارد تتميز بالندرة.	3.08	0.728	30.81	*11.33	0.000	7	متوسطة
22	تسعى الكلية لفتح برامج أكاديمية جديدة يتطلبها سوق العمل.	4.52	0.983	45.20	*14.15	0.000	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.33	0.834	43.31	*14.26	0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ينضح من الجدول (١١) أن العبارة السادسة عشرة، والتي تنص على "تحرص الكلية على الارتقاء بمستوى جودة خدماتها بشكل مستمر لكسب ثقة ورضا المجتمع" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٧)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام الكلية بتوفير خدمات تعليمية عالية الجودة تعمل على توفير بيئة تعليمية جانبية، إضافة إلى سعيها لتوفير مجموعة من الأنشطة المتنوعة التي تهدف لصفل وتطوير شخصية طلابها ومنسوبيها. كما يؤدي حرص الكلية على تجويد خدماتها التعليمية إلى ضمان الحصول على مخرجات تعليمية تسهم في توفير متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع من القوى البشرية المدربة والمؤهلة للالتحاق بسوق العمل، والتي تسهم - بدورها - في تضيق الفجوة بين متطلبات سوق العمل، وبين إمكانيات الخريجين، وهو ما من شأنه أن يقود إلى أن تكسب الكلية ثقة المجتمع فيها وفي مخرجاتها. وجاءت العبارة الحادية والعشرون، والتي تنص على "تحرص الكلية على امتلاك موارد تتميز بالندرة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٨)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن جميع الموارد التي تخلق القيمة في أي مؤسسة تعد موارد نادرة وغير قابلة للتقليد أو للاستبدال بشكل كامل. ومن ثم فتلك الموارد تعد خزانا لرأس مال تلك المؤسسات. وعليه، فكلية التربية بجامعة سوهاج تحرص على ندرة مواردها البشرية والمادية وعلى أن تكون غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر لها موارد بشرية نادرة القدرات والمهارات، ولا يستطيع المنافسون امتلاك مثلها، كأن تتوفر - على سبيل المثال - لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الإبداع والابتكار، وقبول المهام الصعبة والتحديات، والقدرة على التعامل مع تقنيات متنوعة.

كما يوضح الجدول السابق ارتفاع التقييم العام لبُعد الزيادة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣٤)، وقيمة اختبار T بلغت (١٤,٢٦)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى حرص الكلية على تبنى مجموعة من الإجراءات والأساليب الإضافية التي تؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الكلية، واستقطاب الكوادر المتميزة القادرة على تجويد الأداء وتحسين الخدمات، والتوسع والتجديد في برامجها الأكاديمية لكسب مزيد من

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج

المستفيدين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Miano, 2013)، دراسة (بلالي، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالحليم، ٢٠١٨)، دراسة (بلوط، ٢٠١٩)، دراسة (أبو حلاله، ٢٠١٨)، دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (دخان، ٢٠١٩)، دراسة (الدوري والسعيد، ٢٠٠٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (مداح والعيداني، ٢٠٢٠)، دراسة (جرجنازي، ٢٠١٨)، دراسة (هنية، ٢٠١٩)، ودراسة (ميلود ومشري، ٢٠١٩).

د) تحليل عبارات بُعد الابتكار:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق، البعد الرابع (الابتكار).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
23	تسعى الكلية لإيجاد بيئة ابتكارية تشجع منسوبيها على أداء أعمالهم.	4.69	0.865	46.90	*15.41	0.000	2	مرتفعة
24	تطبق الكلية استراتيجيات ابتكارية تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.	3.72	0.754	37.18	*14.52	0.000	5	مرتفعة
25	تشجع الكلية الأفكار الإبداعية الجديدة وتتنبأها.	4.31	0.771	43.10	*12.47	0.000	3	مرتفعة
26	تمتلك الكلية القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات تعليمية مفيدة.	3.65	0.926	36.59	*11.20	0.000	6	متوسطة
27	يتضمن الهيكل التنظيمي للكلية إدارة مسؤولة عن الإبداع والابتكار.	3.17	1.061	31.80	*15.54	0.000	7	متوسطة
28	تنظم الكلية ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة.	4.81	0.844	48.11	*16.27	0.000	1	مرتفعة
29	تقدم الكلية برامج رعاية خاصة بالموهوبين والمبدعين من منسوبيها.	4.05	0.751	40.50	*12.43	0.000	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.928	42.50	*15.03	0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ينضح من الجدول (١٢) أن العبارة الثامنة والعشرين، والتي تنص على "تنظم الكلية ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤,٨١)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اتجاه إدارة الكلية في السنوات الأخيرة إلى تشجيع أقسامها المختلفة على تنظيم مجموعة من الفعاليات العلمية السنوية المحلية والدولية داخل جدرانها. وذلك إيماناً منها بدور تلك الفعاليات في توليد علاقات علمية وعملية، اقتصادية واجتماعية، وتكوين مجموعات بحثية، وشبكات علمية، وتبادل للمعلومات والخبرات. كما يمكن للباحثين خلال تلك الفعاليات التعرف على كل جديد في مجال تخصصهم، والوقوف على أهم المشكلات العملية القائمة، والتعاون مع الجهات العلمية والبحثية المختلفة. وجاءت العبارة السابعة والعشرون، والتي تنص على "يتضمن الهيكل التنظيمي للكلية إدارة مسؤولة عن الإبداع والابتكار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣,١٧)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود إدارة قائمة بذاتها داخل الكلية تضطلع بمسؤولية رعاية وتشجيع الموهبة والإبداع والابتكار؛ حيث تتوزع تلك المسؤولية بين وكالات الكلية وأقسامها العلمية، وإداراتها المختلفة.

كما يوضح الجدول السابق ارتفاع التقييم العام لُبعد الابتكار، بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢٨)، وقيمة اختبار T بلغت (١٥,٠٣)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى الدور الذي يلعبه الابتكار في التجديد والتطوير داخل مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم الإسهام في خلق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مبتكرة، وتوفير قدر من المعلومات الحديثة والمتطورة التي تسهم في تحقيق نجاح ونمو الكلية، هذا إلى جانب حرص إدارة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مبتكرة ومفيدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Miano, 2013)، دراسة (أبو حلاله، ٢٠١٨)، دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (دخان، ٢٠١٩)، دراسة (الدوري والسعيد، ٢٠٠٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (مداح والعيدي، ٢٠٢٠)، دراسة (عبدالحليم، ٢٠١٨)، دراسة

(بلالي، ٢٠١٨)، دراسة (بلوط، ٢٠١٩)، دراسة (جرجنزي، ٢٠١٨)، دراسة (هنية، ٢٠١٩)، ودراسة (ميلود ومشري، ٢٠١٩)، دراسة (Al-Ghamdi, 2016).

٥) تحليل جميع عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
بُعد الاستبعاد	3.72	0.899	37.21	*14.26	0.000	4	مرتفعة
بُعد التقليل	4.19	0.968	41.90	*14.33	0.000	3	مرتفعة
بُعد الزيادة	4.33	0.834	43.31	*14.26	0.000	1	مرتفعة
بُعد الابتكار	4.25	0.928	42.50	*15.03	0.000	2	مرتفعة
جميع عبارات أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	4.22	1.03	42.20	*14.71	0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق بلغ (٤,٢٢)، والوزن النسبي (٤٢,٢٠٪)، وقيمة اختبار T (١٤,٧١)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig. (٠,٠٠٠)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام. وعلى الرغم من التحديات التي تواجه جامعة سوهاج والمشكلات التي تواجهها والتي سبق وأشارت إليها الدراسة، فقد جاء التقييم العام لجميع عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق بالكلية مرتفعاً. ويُرجع الباحث تلك النتيجة إلى الجهود المبذولة مؤخرًا من إدارة الكلية للتخلص من الهدر والتكاليف الزائدة في الكوادر والإجراءات والوقت المخصص للخدمة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال تبني مجموعة إجراءات وأفكار وأساليب ذات كفاءة عالية مدعومة بالتقنيات الحديثة التي تضيء نوعاً من التميز والتفرد في مخرجات تلك المؤسسات، مما يؤدي إلى نموها وزيادة انتشارها وزيادة الإقبال عليها، بالإضافة إلى كسب ثقة المستفيدين الحاليين.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

كما يتضح من الجدول السابق أن بُعد الزيادة جاء ترتيبه في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣)، يليه بُعد الابتكار بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥)، يليه بُعد التقليل بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩)، ثم أخيراً بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٢). ويعزو الباحث وجود بُعد الزيادة في المركز الأول إلى ما تقوم به كلية التربية – جامعة سوهاج بشكل مستمر من ابتكار خدمات جديدة واستهداف فئات جديدة لتحقيق مزيد من الانتشار، وجذب المزيد من المستفيدين، واستخدام أساليب جديدة إضافية لتسويق خدماتها، وإدخال أنظمة تستجيب بشكل أكبر لاحتياجات المستفيدين، وهو ما يستدعي منها إضافة في الكوادر والجودة والتقنيات المستخدمة في تقديم وعرض الخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو حلاله، ٢٠١٨ ب)، دراسة (البراني، ٢٠١٧)، (بلالي، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالحليم، ٢٠١٨)، دراسة (بلوط، ٢٠١٩)، دراسة (أبو حلاله، ٢٠١٨ أ)، دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩)، دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (عمر، ٢٠١٧)، دراسة (بخان، ٢٠١٩)، دراسة (الدوري والسعيد، ٢٠٠٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (مداح والعيدي، ٢٠٢٠)، دراسة (جرجنزي، ٢٠١٨)، دراسة (هنية، ٢٠١٩)، ودراسة (ميلود ومشري، ٢٠١٩)، دراسة (بن زايد وكورتل، ٢٠١٧)، دراسة (جردات وآخرون ٢٠١٧)، دراسة (الهوراني، ٢٠١٧)، دراسة (Miano, 2013)، ودراسة (Al-Ghamdi, 2016).

٢- تحليل اتجاه عبارات محور "بناء المقدرات الجوهرية":

لتحديد الأهمية النسبية لمحور بناء المقدرات الجوهرية ومستوى قبول عباراته، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وقيمة اختبار (T) للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده، وأيضاً لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارة محور "بناء المقدرات الجوهرية".

م	العبارة (أبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
البُعد الأول/ المعرفة:								
30	توفر إدارة الكلية مصادر المعلومات التي تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة.	4.80	0.984	48.01	*12.51	0.000	1	مرتفعة
31	تشجع الكلية منسوبيها على الاطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفي.	4.17	0.755	41.70	*14.33	0.000	4	مرتفعة
32	توفر الكلية لخدمة مشاركة المعلومات بين منسوبيها من مختلف الأقسام.	3.87	0.752	38.70	*10.42	0.000	5	مرتفعة
33	يمتلك العاملون بالكلية الحد الأدنى من المعلومات التي تساعدهم في إتمام مهامهم.	4.36	0.851	43.58	*10.20	0.000	2	مرتفعة
34	تتوفر لدى منسوبي الكلية المعرفة الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.55	0.923	35.49	*15.36	0.000	7	متوسطة
35	يمتلك العاملون بالكلية القدرة على التطبيق العملي للمعارف الجديدة المتعلقة بالمجال الوظيفي.	3.63	0.901	36.30	*15.02	0.000	6	متوسطة
36	يؤدي امتلاك منسوبي الكلية لثقافة كثر كعب من المعرفة إلى شعورهم بالثقة.	4.25	1.011	42.52	*12.25	0.000	3	مرتفعة
مرتفعة	المقياس العام للبُعد	4.28	0.914	42.81	*12.96	0.000		
البُعد الثاني/ العمل الجماعي:								
37	تلجأ الكلية إلى تكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز أعمالها.	4.61	0.921	46.10	*17.49	0.000	3	مرتفعة
38	يلتزم جميع العاملين بالكلية بتحقيق أهدافها.	4.77	0.895	47.69	*14.11	0.000	1	مرتفعة
39	تحرص الكلية على خلق فهم متبادل لأهداف فرق العمل بين منسوبيها من أجل تحقيق التعاون بينهم.	3.59	0.743	35.91	*16.50	0.000	6	متوسطة
40	تؤكد الكلية على تطبيق مبدأ مشاركة المعارف والخبرات والمهارات بين منسوبيها.	4.43	0.774	44.31	*12.84	0.000	7	مرتفعة
41	تراعى الكلية كفة الجهود والإسهامات السابقة لجميع منسوبيها.	4.69	0.819	46.90	*12.31	0.000	2	مرتفعة
42	تشجع الكلية منسوبيها على الحفاظ على علاقات منسجمة وفعالة مع زملاء العمل.	4.22	1.006	42.18	*16.25	0.000	4	مرتفعة
43	يتوفر مستوى عال من الثقة المتبادلة بين منسوبي الكلية.	3.68	1.032	36.60	*14.22	0.000	5	مرتفعة
مرتفعة	المقياس العام للبُعد	4.13	0.963	41.29	*15.68	0.000		
البُعد الثالث/ التمكين:								
44	تعتمد الكلية سياسة التمكين كوسيلة لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى منسوبيها.	3.02	1.011	30.20	*15.21	0.000	7	متوسطة
45	تشجع الكلية تفويض صلاحية اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا.	3.11	0.951	31.09	*14.03	0.000	6	متوسطة
46	يمتلك منسوبي الكلية قدرات ذاتية	4.23	0.698	42.30	*14.39	0.000	2	مرتفعة

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

م	العبارة (أبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
	إدارة أعمالهم وتحمل أعباء المسؤولية.							
47	توفر الكلية لمنسوبيها فرصاً لتنمية كفاءاتهم الذاتية ومهاراتهم اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.71	0.742	37.11	*12.99	0.000	4	مرتفعة
48	تتيح الكلية لمنسوبيها فرص المشاركة في القرارات المؤثرة في العمل.	4.08	0.830	40.79	*15.64	0.000	3	مرتفعة
49	تحرص الكلية على توضيح مهام وإجراءات العمل لكافة منسوبيها.	4.69	0.731	46.90	*11.40	0.000	1	مرتفعة
50	تمارس إدارة الكلية نوعاً من الرقابة على منسوبيها، لا يعيق إظهار قدراتهم.	3.69	0.685	36.72	*10.73	0.000	5	مرتفعة
	المقياس العام للبعد	3.85	0.876	38.51	*11.55	0.000		مرتفعة
البعد الرابع/ القيادة الاستراتيجية:								
51	تمتلك إدارة الكلية تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.	4.04	0.973	40.41	*11.51	0.000	3	مرتفعة
52	تسعى إدارة الكلية إلى إقناع منسوبيها بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته.	3.78	1.001	37.80	*14.33	0.000	4	مرتفعة
53	تتقبل إدارة الكلية أفكار منسوبيها ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة العمل.	4.28	0.911	42.82	*10.56	0.000	1	مرتفعة
54	تحدد إدارة الكلية أهدافها وغاياتها من رؤيتها الاستراتيجية الواضحة.	4.23	0.782	42.30	*15.74	0.000	2	مرتفعة
55	تمتلك إدارة الكلية القدرة على تحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية.	3.71	0.843	37.11	*11.52	0.000	5	مرتفعة
56	تمتلك إدارة الكلية القدرة على تحليل البيانات المتاحة للتنبؤ بمتغيرات البيئة التنظيمية المحيطة بالعمل.	3.51	0.961	35.10	*12.12	0.000	6	متوسطة
57	تشرك إدارة الكلية عدداً واسعاً من منسوبيها في عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي.	3.18	0.662	31.79	*11.02	0.000	7	متوسطة
	المقياس العام للبعد	3.81	0.915	38.09	*16.31	0.000		مرتفعة
	بناء المقدرات الجوهرية	4.09	0.961	40.91	*12.88	0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لمتغير بناء المقدرات الجوهرية بلغ (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٩٦١)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير بناء المقدرات الجوهرية بشكل عام. كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (٣,٠٢) - (٤,٨٠)؛ وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٦٢) - (١,٠٣٢)، وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير بناء المقدرات الجوهرية كان مرتفعاً. فعلى الرغم من

التحديات التي تواجه جامعة سوهاج والمشكلات التي تواجهها والتي سبق وأشارت إليها الدراسة، فقد جاء التقييم العام لجميع عبارات محور بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية مرتفعا. ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى الجهود المبذولة مؤخرًا من إدارة الكلية لتوفير المعارف الفنية والمهنية المطلوبة لمنسوبيها في الوقت المناسب لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، وتشجيعها للعمل التشاركي، الذي يؤدي إلى إنجاز المهام بطريقة تتضمن المزيد من الثقة في الآخرين وفي رؤساء العمل، بالإضافة إلى اهتمامها بتطوير كافة العاملين وتمكينهم، وتشجيعهم على التفاعل مع زملاء العمل، وتطوير بيئة تنظيمية إيجابية تمكن منسوبي الكلية من التنبؤ باحتياجاتها في سياق ما يقومون به من أعمال، وحرصها على تحديد توجهات الكلية ورؤيتها المستقبلية بدقة.

وقد جاء بُعد (المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٨)، يليه بُعد (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٣)، يليه بُعد (التمكين) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٥)، ثم بُعد (القيادة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١). ويعزو الباحث ارتفاع التقييم العام لبُعد المعرفة إلى أهمية إدارة المعارف بكفاءة داخل الكلية، ودورها الفعال في تنمية كفاءة وفاعلية الكلية بشكل عام، وزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها. هذا بالإضافة إلى ما تقوم به الكلية من جهد لتوفير المعارف الفنية والمهنية المطلوبة لمنسوبيها في الوقت المناسب لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية متنوعة من أجل المحافظة على مستواهم المعرفي وإطلاعهم على كل جديد في المجال الإداري والتربوي، واستخدام التقنيات الحديثة، ونشر أي إجراءات جديدة لزيادة معارف منسوبي الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العزاوي والطلائي، ٢٠١٤)، دراسة (الطلائي، ٢٠٠٧)، دراسة (Lindegren, 2010)، دراسة (الجبرة، ٢٠١٦)، دراسة (الخليلية، ٢٠١٨)، دراسة (بني عامر ٢٠١٧)، ودراسة (جهاد، ٢٠١١). في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطوس، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مستوى بناء المقدرات الجوهرية الخاصة بالمعرفة جاء بدرجة متوسطة. أما ارتفاع التقييم العام لبُعد العمل الجماعي فيرجعه الباحث إلى اهتمام كلية التربية بجامعة سوهاج بالعمل الجماعي، واعتباره الخطوة الأولى نحو النجاح في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى توفر مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين منسوبيها، وعمق العلاقات

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

التعاونية بينهم، وذلك لشعور جميع منسوبي الكلية بأن عملية تحقيق أهدافها إنما تتحقق من خلال العمل التشاركي، الذي يؤدي إلى إنجاز المهام بطريقة تتضمن المزيد من الثقة في الآخرين وفي رؤساء العمل، وهو ما سينعكس - بلا شك - على عملية الإبداع والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبادي، ٢٠١٧)، دراسة (الفروخ، ٢٠١٤)، دراسة (عليان، ٢٠١٩)، ودراسة (الموسوي، ٢٠١٦). ويعزو الباحث ارتفاع التقييم العام لُبعد التمكين إلى الأسلوب الذي تتبعه إدارة الكلية الذي يركز على تطوير كافة العاملين وتمكينهم، وتشجيعهم على التفاعل مع زملاء العمل، وحرصها على التأكد من حصولهم على المعلومات الضرورية؛ هذا بالإضافة إلى ما يحققه التمكين للكلية من نجاح في تنفيذ فعالٍ للقرارات، كما أنه يعد مدخلا مهما لتحقيق ميزة للكلية محل الدراسة، فهو يكشف عن أفضل الأساليب اللازمة لتحقيق رغبات المستفيدين من خدمات الكلية على الأمد الطويل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبادي ٢٠١٧)، دراسة (الفروخ، ٢٠١٤)، دراسة (عليان، ٢٠١٩)، دراسة (الهسي، ٢٠١٥)، دراسة (الخرشة، ٢٠١٢)، ودراسة (الموسوي، ٢٠١٦). في حين يعزو الباحث ارتفاع التقييم العام لُبعد القيادة الاستراتيجية إلى أهميتها ودورها في تطوير بيئة تنظيمية إيجابية تمكن منسوبي الكلية من التنبؤ باحتياجاتها في سياق ما يقومون به من أعمال، وحثهم على الإبداع والإدراك والتخطيط لتحقيق أهدافهم وغاياتهم. كما تضمن القيادة الاستراتيجية للكلية تحقيق فرصة قوية للبقاء والمنافسة، وتحقيق مستويات النجاح المطلوبة. كما تسهم في تحديد توجهات الكلية ورؤيتها المستقبلية، وتشجيع العمل التعاوني الجماعي، وتهيئة الكلية للاستجابة السريعة لأي تغييرات، وتنمية ورعاية منسوبي الكلية باعتبارهم أهم مردوداتها، وتبدير وإدارة الموارد البشرية، وزيادة وترقية رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي داخل الكلية، وتنفيذ الخطط واستراتيجيات العمل المرسومة استنادا للمعايير المنفق عليه، وبناء ثقافة تنظيمية رائدة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف الكلية؛ هذا بالإضافة إلى دور القيادة الاستراتيجية في توجيه سلوك منسوبي الكلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة (الهسي، ٢٠١٥)، ودراسة (الخرشة، ٢٠١٢).

- اختبار فرضيات الدراسة:
 - الفرضية الرئيسية الأولى، وتنص على: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.
- وتنتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الاستبعاد) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.

٢- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (التقليص) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.

٣- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الزيادة) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.

٤- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الابتكار) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام اختبار "مُعامل ارتباط بيرسون"، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٤) معامل الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.

م	الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الاستبعاد) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.	*0.654	0.000
٢	توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (التقليص) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.	*0.712	0.000
٣	توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الزيادة) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.	*0.851	0.000
٤	توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد (الابتكار) - كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق - وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية، جامعة سوهاج.	*0.776	0.000
٥	توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.	*0.743	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

يوضح الجدول (١٤) أن معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج بلغ (٠,٧٤٣)، في وجود قيمة احتمالية (Sig.) قدرها (٠,٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج؛ أي أن زيادة اهتمام الكلية باستراتيجية المحيط الأزرق سيؤدي إلى بناء مقدراتها الجوهرية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها الواضح في بناء المقدرات الجوهرية للكلية. فتطبيق الكلية لتلك المؤشرات له بالغ الأثر على أدائها العام، وزيادة معارف وخبرات وقدرات منسوبيها، وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما سيؤدي إلى تطبيق القيادة الاستراتيجية الفعالة في الكلية.

- الفرضية الرئيسية الثانية، وتنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.

ولاختبار الفرضية استخدام الباحث الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:
جدول (١٥) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بُعد الاستبعاد	0.374	1.181	0.000
بُعد التقليل	0.302	2.014	0.000
بُعد الزيادة	0.424	2.115	0.000
بُعد الابتكار	0.408	1.805	0.000
المقدار الثابت	0.711	3.324	0.000
معامل الارتباط = 0.742		معامل التحديد المعدل = 0.531	
قيمة اختبار (F) = 71.203		القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000	

يوضح الجدول (١٥) أن معامل الارتباط بلغ (٠,٧٤٢)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (٠,٥٣١). وهي نتيجة تشير إلى أن نسبة (٥٣,١٪) من التغير الحاصل في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية؛ أما النسبة الباقية

فقد تعود إلى أسباب أخرى تؤثر في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج. كما بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (71,203)، في وجود قيمة احتمالية (Sig.) قدرها (0,000)؛ وهو ما يشير إلى قبول هذه الفرضية الصفرية، ومن ثم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) مجتمعة على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البدراي، 2017)، دراسة (أبو يوسف، 2019)، دراسة (حمد، 2020)، دراسة (عمر، 2017)، دراسة (دخان، 2019)، دراسة (الدوري والسعيد، 2009)، دراسة (محمد، 2019)، دراسة (مداح والعيدي، 2020)، دراسة (جرجنزي، 2018)، ودراسة (ميلود ومشري، 2019)، دراسة (بن زايد وكورتل، 2017)، دراسة (جرات وآخرون 2017)، دراسة (الهوراني، 2017)، ودراسة (Al-Ghamdi, 2016) من حيث وجود أثر لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة على المجالات التي حاولت تلك الأبحاث دراسة أثرها عليها. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (هنية، 2019)، التي أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الاستبعاد) كبعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بدري وهنية بقطاع غزة.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: وتتص على: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية - جامعة سوهاج تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تعزى إلى متغير (النوع).

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والذي

تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٦) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.064	1.052	3.69	3.75	بُعد الاستبعاد
0.163	0.925	4.02	4.07	بُعد التقليل
0.415	1.236	4.44	4.56	بُعد الزيادة
0.147	0.854	4.11	4.18	بُعد الابتكار
0.158	1.353	3.98	4.16	استراتيجية المحيط الأزرق
0.126	1.469	4.19	4.25	بناء المقدرات الجوهرية
0.154	1.627	4.12	4.20	جميع المجالات معا

يوضح الجدول (١٦) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين"

بلغت (٠,١٥٨) في محور استراتيجية المحيط الأزرق، وبلغت (٠,١٢٦) في محور بناء المقدرات الجوهرية، وبلغت (٠,١٥٤) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه كافة عبارات أبعادها تعزى إلى متغير النوع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة سوهاج يكاد يكون متقارباً، مما أثر على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم تجاه عبارات أداة الدراسة. وقد اتفقت النتيجة ذات الصلة بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مع نتائج دراسة (هنية، ٢٠١٩)، دراسة (جرادات وآخرون ٢٠١٧)، دراسة (مداح والعيدي، ٢٠٢٠)، والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لمتغير النوع. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩م) والتي أشارت لوجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لمتغير النوع. أما فيما يتعلق بالنتائج ذات الصلة بأبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية، فقد اتفقت نتيجة

الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو جابر، ٢٠١٩)، دراسة (بن يحيى، ٢٠١٩)، ودراسة (حمادي وآخرون، ٢٠١٩)، والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور بناء المقدرات الجوهرية تُعزى لمتغير النوع.

ب- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والذي نتضح نتائجه من

خلال الجدول الآتي:

جدول (١٧) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	
0.328	0.851	4.11	3.91	4.02	3.84	3.75	يُعد الاستبعاد
0.791	0.514	3.95	4.22	3.86	3.91	4.06	يُعد التقليل
0.195	1.923	4.88	4.25	4.56	4.05	4.12	يُعد الزيادة
0.476	1.024	4.32	4.14	4.68	4.53	4.36	يُعد الابتكار
0.476	0.915	4.09	3.88	4.27	3.96	4.21	استراتيجية المحيط الأزرق
0.309	1.623	4.32	4.16	4.06	4.41	4.23	بناء المقدرات الجوهرية
0.367	1.124	4.29	3.99	4.35	4.22	4.26	جميع المجالات معا

يوضح الجدول (١٧) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين"

بلغت (٠,٤٧٦) في محور استراتيجية المحيط الأزرق، وبلغت (٠,٣٠٩) في محور بناء المقدرات الجوهرية، وبلغت (٠,٣٦٧) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه كافة عبارات أبعادها تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المستوى العلمي والثقافي المرتفع لجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة سوهاج بغض النظر عن مرتبتهم الوظيفية، بالإضافة إلى اهتمام إدارة الكلية بالتنمية المهنية لمنسوبي

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

الكلية، وهو ما أثر على عدم وجود فروق بين (المعيدين، المدرسين المساعدين، المدرسين، الأساتذة المساعدين، الأساتذة) في استجاباتهم تجاه عبارات أداة الدراسة. وقد اتفقت النتيجة ذات الصلة بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مع نتائج دراسة (مداح والعيداني، ٢٠٢٠)، دراسة (هنية، ٢٠١٩)، ودراسة (جردات وآخرون ٢٠١٧)، والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. أما فيما يتعلق بالنتائج ذات الصلة بأبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو جابر، ٢٠١٩)، دراسة (بن يحيى، ٢٠١٩)، ودراسة (حمادي وآخرون، ٢٠١٩)، والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور بناء المقدرات الجوهرية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ج- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخدمة).

ولاختبار الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)،

والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محاورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		(١٠) سنوات فأكثر	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	أقل من (٥) سنوات	
0.359	0.486	3.84	3.77	3.86	بُعد الاستبعاد
0.422	0.332	3.96	4.06	3.79	بُعد التقليل
0.561	0.369	4.27	4.14	4.21	بُعد الزيادة
0.603	0.295	4.22	4.11	4.06	بُعد الابتكار
0.500	0.157	4.18	4.05	4.32	استراتيجية المحيط الأزرق
0.347	0.521	4.22	4.33	4.28	بناء المقدرات الجوهرية
0.842	0.102	4.10	4.24	4.61	جميع المجالات معا

يوضح الجدول (١٨) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "العينتين مستقلتين" بلغت (٠,٥٠٠) في محور استراتيجية المحيط الأزرق، وبلغت (٠,٣٤٧) في محور بناء المقدرات الجوهرية، وبلغت (٠,٨٤٢) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه كافة عبارات أبعادها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت نسبتهم أكثر من (٧٠,٩٪) من إجمالي عدد الباحثين. وقد اتفقت النتيجة ذات الصلة بأبعاد محور استراتيجية المحيط الأزرق مع نتائج دراسة (حمد، ٢٠٢٠)، دراسة (دخان، ٢٠١٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، ودراسة (أبو يوسف، ٢٠١٩م)، والتي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول عبارات محور استراتيجية المحيط الأزرق تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. كما اتفقت النتيجة ذات الصلة بأبعاد محور بناء المقدرات الجوهرية مع نتائج دراسة (الخليلية، ٢٠١٨)، دراسة (شحادة وآخرون، ٢٠١٩)، دراسة (العبادي والشعار، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالكريم ومحمد، ٢٠١٩)، والتي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول عبارات محور بناء المقدرات الجوهرية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

• الاستنتاجات:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري وأدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن توضيح نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج ذات الصلة بالمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق)

- كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية التربية – جامعة سوهاج بأبعادها الأربعة مجتمعة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت على وزن نسبي قدره (٤٢,٢٠٪).
- جاء ترتيب أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية التربية – جامعة سوهاج على النحو الآتي: جاء بُعد الزيادة في المركز الأول بوزن نسبي قدره (٤٣,٣١٪)، يليه بُعد

الابتكار بوزن نسبي قدره (٤٢,٥٠٪)، يليه بُعد التقليل بوزن نسبي قدره (٤١,٩٠٪)، ثم أخيراً بُعد الاستبعاد بوزن نسبي قدره (٣٧,٢١٪).

ثانياً: النتائج ذات الصلة بالمتغير التابع (بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج)

١- أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى متغير بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المتغير (٤٠,٩١٪)، وانحراف معياري (٠,٩٦١). وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير بناء المقدرات الجوهرية بشكل عام. وقد جاء بُعد (المعرفة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٤٢,٨١٪)، يليه بُعد (العمل الجماعي) بوزن نسبي قدره (٤١,٢٩٪)، يليه بُعد (التمكين) بوزن نسبي قدره (٣٨,٥١٪)، ثم بُعد (القيادة الاستراتيجية) بوزن نسبي قدره (٣٨,٠٩٪).

ثالثاً: النتائج ذات الصلة باختبار فرضيات الدراسة

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معاً وبناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٤٣).
- ٢- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية – جامعة سوهاج. حيث إن نسبة (٥٣,١٪) من التغير الحاصل في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية – جامعة سوهاج تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية؛ أما النسبة الباقية فقد تعود إلى أسباب أخرى تؤثر في بناء المقدرات الجوهرية بالكلية.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة سوهاج حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الكلية تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين" (٠,١٥٨) في هذا المحور.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة سوهاج حول أبعاد بناء المقدرات الجوهرية في الكلية تعزي لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين" (٠,١٢٦) في هذا المحور.

• التوصيات والإجراءات المقترحة:

في ضوء نتائج الدراسة، وما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

أولاً: توصيات وإجراءات تتعلق باستراتيجية المحيط الأزرق

١- ضرورة إدراك إدارة كلية التربية – جامعة سوهاج بشكل متزايد لاستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج استراتيجي معاصر يمكن تبنيه لزيادة قدراتها التنافسية والابتعاد عن الفلسفة التقليدية للمنافسة.

٢- ضرورة مواكبة الكلية لكافة التغيرات البيئية المتسارعة، حسب مسارات استراتيجية المحيط الأزرق، وبشكل يخدم التوجه الاستراتيجي للكلية، ويخدم المستفيدين من خدمات الكلية في المقام الأول.

٣- ألا تركز الكلية فقط على المستفيدين الحاليين من خدماتها، بل يجب أن يتضمن تركيزها أيضاً كافة الخدمات التي قد يحتاجها المستفيدون المحتملون والمستهدفون.

٤- تعزيز الكلية لمؤشر الاستبعاد في كافة العمليات التي تنفذها، من خلال توفيرها لبيانات كاملة حول جميع مواردها وأعمالها الضرورية وغير الضرورية، واستبعادها للإجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم خدماتها، وتخفيض تكاليفها إلى أدنى حد ممكن دون المساس بجودة الخدمة، بالإضافة إلى استبعاد كل ما هو غير ضروري للعملية التعليمية، لرفع كفاءتها وفعاليتها، واستبعاد الخدمات ذات الجودة الضعيفة والرديئة من قائمة الخدمات التي تقدمها، واستبدال المرافق والتجهيزات القديمة غير المستغلة بأخرى حديثة ومطلوبة.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- ٥- العناية بعنصر التقليل كأحد أهم عناصر استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال تقليل الكلية للأخطاء في كافة عملياتها، بما يعزز تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل عدد التخصصات التي لا تخدم سوق العمل، والتقليل من ازدواجية التخصصات في أقسامها المختلفة، وتقليل الهدر في الوقت والجهد المبذولين في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات، والتخلص من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى، هذا إلى جانب تقليل الهدر في مواردها المادية المتاحة وفي مواردها البشرية، وتسرب الكفاءات، وتنفيذ برامج وسياسات تعليمية تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
- ٦- أن تتبنى الكلية بُعد الزيادة، وذلك بالارتقاء بمستوى جودة خدماتها بشكل مستمر لكسب ثقة ورضا المجتمع، وإدخال وسائل جديدة ومتميزة في تقديم خدماتها المتعددة، واستقطاب الكوادر المتميزة لرفع كفاءة الأداء وتحسينه، والاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة لتجويد عملياتها المختلفة، والعمل على مواكبة المستجدات العلمية في مجال تخصصها، والحرص على امتلاك موارد تتميز بالندرة، وافتتاح برامج أكاديمية جديدة يتطلبها سوق العمل.
- ٧- ضرورة اهتمام الكلية بالابتكار كعنصر فعال من عناصر استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال السعي لإيجاد بيئة ابتكارية تشجع منسوبيها على أداء أعمالهم، والعمل على تطبيق استراتيجيات ابتكارية تساعد على تحقيق ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى تشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها، والحرص على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات تعليمية مفيدة، علاوة على إنشاء إدارة تتبع وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث يطلق عليها (إدارة رعاية الموهبة والابتكار)، تضطلع بمسؤولية الإبداع والابتكار، وتقديم برامج رعاية خاصة بالموهوبين والمبدعين من منسوبيها، وتنظيم ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة.
- ٨- أن تحرص الكلية على التفكير في القيم والخدمات الجديدة التي لم يقدمها المنافسون، وأن تحرص على تقديمها بشكل جيد، لكي تصبح مؤسسة مبتكرة للقيمة وليست مجرد مطور لها.

- ٩- أن تسعى الكلية للبحث عن الابتكار في أعين المستفيدين، وليس في أعين المنافسين. وبالتالي، يجب أن تقوم بتحليل احتياجات المجتمع، وطلبات المستفيدين منها، بهدف تحديد عوامل القيمة المبتكرة، واستغلال الفرص المتاحة لتنمية وتطوير أداء الكلية.
- ١٠- توفير بيئة تعليمية غير تقليدية داخل الكلية تشجع الشباب على الابتكار والاتجاه للتفكير الريادي البناء، وتشجعهم على التكيف مع أي تحديات وصعوبات قد تواجههم، لاسيما في ظل ما تواجهه مصر - كدولة نامية - من أزمات اقتصادية، وانخفاض في فرص العمل. وهو أمر يحتم على الكلية ضرورة تطوير برامجها الأكاديمية ومناهجها، بشكل ينسجم مع ما تشهده البيئة الجامعية والتعليمية من تسارع في الحاجات والمتطلبات.
- ١١- إشراك أعضاء هيئة التدريس والمديرين العاملين في الكلية في برامج متقدمة ومكثفة، تعيينهم على فهم استراتيجية المحيط الأزرق، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأقسام الأكاديمية والإدارية بالكلية.
- ١٢- أن تعمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على دعم الابتكار والريادة، من أجل تشجيع مؤسسات التعليم العالي على الابتعاد عن العمل التقليدي والبرامج المستهلكة التي تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية لتلك المؤسسات، والعمل على تمكين هذه المؤسسات من تحويل أي مبادرات ابتكارية ناشئة إلى استراتيجيات ناجحة ومطبقة.

ثانياً: توصيات وإجراءات تتعلق ببناء المقدرات الجوهرية

- ١- الاهتمام بالمقدرات الجوهرية وأبعادها المختلفة في كلية التربية - جامعة سوهاج، باعتبارها مصدراً مهماً للتميز، إلى جانب دورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد، من خلال ما يلي:
- ضرورة عناية إدارة الكلية بالجوانب المعرفية، من خلال توفير مصادر المعلومات التي تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة، وتشجيع منسوبيها على الاطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفي، وتوفير آلية فعالة لتشارك المعلومات بين منسوبيها من مختلف الأقسام، والتأكد من امتلاك كافة العاملين بها للحد الأدنى من المعلومات التي تساعدهم في إتمام

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

مهامهم، ومن توافر المعرفة الكافية لديهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وامتلاكهم القدرة على التطبيق العملي للمعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفي.

- تعزيز مؤشر العمل الجماعي داخل الكلية، من خلال الحرص على تكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز أعمال الكلية، والحرص على خلق فهم متبادل لأهداف فرق العمل بين منسوبيها من أجل تحقيق التعاون فيما بينهم، والتأكد من التزام جميع العاملين بالكلية بتحقيق أهدافها، ومن توفر مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بينهم، وعلى تطبيق مبدأ مشاركتهم للمعارف والخبرات والمهارات، ومراعاة إدارة الكلية لكافة الجهود والإسهامات السابقة لجميع منسوبيها، وتشجيعهم على الحفاظ على علاقات منسجمة وفعالة مع بقية زملاء العمل.

- ضرورة اهتمام الكلية بتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى منسوبيها عن طريق اعتماد سياسة التمكين داخل الكلية، وتشجيع تفويض صلاحية اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا، وتنمية القدرات الذاتية للعاملين على إدارة أعمالهم وتحمل أعباء المسؤولية، وتوفير فرص لهم لتنمية كفاءاتهم الذاتية ومهاراتهم اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في القرارات المؤثرة في العمل، وتوضيحها لمهام وإجراءات العمل لهم، وممارستها نوعاً من الرقابة عليهم بشكل لا يعيق إظهار قدراتهم.

- اهتمام إدارة الكلية بالقيادة الاستراتيجية وتعميمها في كافة المستويات الإدارية المختلفة، من خلال امتلاك تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية، والسعي لإقناع منسوبيها بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته، والحرص على تقبل إدارة الكلية لأفكار منسوبيها ومقترحاتهم، خاصة الأفكار والمقترحات البناءة والتي تصب في مصلحة العمل. بالإضافة إلى ضرورة أن تحدد إدارة الكلية أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة، وأن تمتلك القدرة على تحديد الأولويات التي تُمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية، والقدرة على تحليل البيانات المتاحة للتنبؤ بمتغيرات البيئة التنظيمية المحيطة بالعمل، وإشراك عدد واسع من منسوبيها في عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي.

- ٢- ضرورة قيام الكلية بتقييم دوري ومستمر لمقدراتها الجوهرية، من أجل إعادة بناء تلك المقدرات بشكل ينسجم ويتوافق مع متطلبات وظروف كل مرحلة استراتيجية، ويضمن تحقيق الميزات التنافسية المنشودة للكلية.
- ٣- العمل على استثمار الكلية في مقدراتها الجوهرية الحالية، عن طريق استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها، والحفاظ على منسوبها الحاليين، وتوفير النظم المالية والإدارية والموارد البشرية الملائمة، بهدف زيادة كفاءة جميع عملياتها الداخلية، وتحقيق رضا المستفيدين.
- ٤- وضع خطة واضحة ومعلنة تتضمن قائمة بالبرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية الكفاءات الحالية الموجودة في الكلية، وتحويلها إلى كفاءات جوهرية تسهم في تحسين الأداء.
- ٥- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية للوقوف على المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الكلية، والعمل على المحافظة عليها، وتنميتها، وتشجيع الدراسات العلمية التي تهتم بالتنبؤ بجميع الخدمات التي قد تتلاءم والحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين والمتوقعين، وذلك من خلال البحث عن الحلول التي تتوافق مع هذه الخدمات.

• المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، خديجة عبد العزيز علي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٥).
- ٢- أبو جابر، باسمة محمد سالم. (٢٠١٩). أثر الجداريات الجوهريّة على تحقيق التميز الوظيفي بالمستشفيات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الأعمال، جامعة عمّان العربية، الأردن.
- ٣- أبو حسنة، خالد محمد سليم. (٢٠١٨). دور استراتيجيّة المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٣)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٨٢٢-٨٤٢.
- ٤- أبو حلالة، عماد الدين محمد عياد. (٢٠١٨أ). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٢)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٣٢٣-٣٤٤.
- ٥- أبو حلالة، عماد الدين محمد عياد. (٢٠١٨ب). دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٢)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٣٤٥-٣٦٦.
- ٦- أبو يوسف، إيمان عوني. (٢٠١٩). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- أبو زيد، صلاح محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جداريات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التربية، جامعة عين شمس.

- ٨- أحمد، محمد. (٢٠١٠). *استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من المحيط الأحمر*. متاح على: www.tahasoft.com/books/184.docx، تاريخ السحب: ٢٢/٠٩/٢٠٢١م.
- ٩- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. (٢٠١٧). *استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل*. مجلة *الإدارة والاقتصاد*، ٤٠(١١٠)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
- ١٠- بلالي، أحمد بن عبدالرحمن. (٢٠١٨). *من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية*. مجلة *الاقتصاد والتنمية البشرية*، العدد (١٩)، جامعة لونيبي علي البلدية ٢ - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ص ص ١٥-٣٢.
- ١١- بلوط شيماء خير الدين حسين. (٢٠١٩). *التطبيقات الدعوية لنظرية المحيط الأزرق*. مجلة *العلوم الشرعية واللغة العربية*، ٤(١)، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ص ص ٢٨٥-٣٣١.
- ١٢- بن يحيى، نجاه. (٢٠١٩). *مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة*. مجلة *إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ٥(٢)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص ص ٢٠٠-٢١٥.
- ١٣- بني عامر، قتيبة خليفة. (٢٠١٧). *دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي [رسالة ماجستير غير منشورة]* كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٤- ثابت، رائد. (٢٠١٣). *درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير غير منشورة]* الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥- جامعة سوهاج. (٢٠٢١). *الرؤية والرسالة*. متاح على: https://www.sohag-univ.edu.eg/mission_vision، تاريخ السحب: ٠٣/٠٩/٢٠٢١م.
- ١٦- الجبرة، عمر عوض عبدالوالي. (٢٠١٦). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]* كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- ١٧- الجرجري، أحمد سليمان محمد والجميل، ريم سعد. (٢٠١٨). دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٣)، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٣١-٥٦.
- ١٨- جرجنازي، وعد عبداللطيف. (٢٠١٨). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الافتراضية السورية.
- ١٩- جلال، أبو بكر أحمد صديق ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS. مجلة كلية التربية، ٤(٤)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص ص ٦٦-١٥٧.
- ٢٠- حمادي، أحمد عباس وجمعة، محمود حسن ونايف، أحمد سمير. (٢٠١٩). المقدره الجوهريه للموارد البشرية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. المؤتمر العلمي الدولي الثامن المشترك حول الأعمال والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المنظمات الخاصة والعامه، في الفترة من ٢٣-٢٥ أبريل، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، بالتعاون مع كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، ص ص ١-٢٢.
- ٢١- حمد، محمد مصطفى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، العدد (٧٦)، كلية التربية - جامعة سوهاج، ص ص ٢٠٣١-٢٠٩٥.
- ٢٢- الحوراني، يوسف موسى محمد. (٢٠١٧). مدى تبنى استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٣- الخرشنة، عمر مد الله. (٢٠١٢). الكفايات الجوهريه للقيادة النسائية وأثرها في البناء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- ٢٤- الخلايلة، فالح محمد. (٢٠١٨). أثر الجداريات الجوهرية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ٢٥- خلف، نصير قاسم. (٢٠١٨). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالنفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. مجلة علوم الرياضة، ٨(٢٦)، كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى، ص ص ١٣٤-١٥٤.
- ٢٦- دخان، حسينة. (٢٠١٩). استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال: دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- ٢٧- دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجا. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٤٩).
- ٢٨- رمضان، ياسمين عبدالمعطي عطية. (٢٠١٨). دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل: دراسة ميدانية "أكاديمية تدريب مصر للطيران". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٥(١)، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، ص ص ٦٠-٧٦.
- ٢٩- الروبي، حنان أحمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، ١٩(١)، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ص ص ١٢٩-٢١٨.
- ٣٠- زكري، أسماء. (٢٠١٧). دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفوس مصبرات - باتنة [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ٣١- الزبيدين، خالد و عبدالمعظم، أسامة. (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء نواتجهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل. عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ص ٢٨١-٢٨٠.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- ٣٢- سلامي، فتيحة. (٢٠١٤). نور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- ٣٣- شحادة، عثمان محمود ومصالح، محمد فاضل وفهد، سالم خلف. (٢٠١٩). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مربّي الساحة والميدان في محافظة بياي. مجلة كلية التربية الأساسية، (عدد خاص) وقائع المؤتمر العلمي الأول لنقابة الأكاديميين العراقيين، مركز التطور الاستراتيجي الأكاديمي، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق، ص ص ٤٨٢-٥١٠.
- ٣٤- شلاش، فارس جعابز والخفاجي، هدى محمد كريم. (٢٠١٤). المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية - حلة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(١)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص ص ٢٠٣-٢٢٥.
- ٣٥- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة، [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية - جامعة المنصورة.
- ٣٦- طالب، علاء فرحان والبنا، زينب مكي. (٢٠١٢). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: منخل معاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٧- الطائي، أيمن هادي طالب. (٢٠١٤). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، ٦(٣).
- ٣٨- الطائي، حميد عبدالنبي والعلاق، بشير عباس. (٢٠٠٩). تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٣٩- الطائي، علي حسون. (٢٠٠٧). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٤٥(١٣)، ص ص ١٣٤-١١٢.
- ٤٠- الطائي، يوسف سلطان. (٢٠٠٦). استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٤).

دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج

- ٤١- الطوس، علي أحمد. (٢٠١٥). أثر الجدارات الجوهرية على تطبيق معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ٤٢- الطيطي، خضر. (٢٠١٠). إدارة المعرفة التحديات والتحديات والفرص. عمان: دار حامد للتوزيع والنشر.
- ٤٣- العبادي، لينا حمدان محمود. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٤٤- عبدالحليم، ياسر عامر ديب. (٢٠١٨). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" [رسالة ماجستير غير منشورة] أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- ٤٥- عبدالكريم، عزام عبدالوهاب ومحمد، روش إبراهيم. (٢٠١٩). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١(٢٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ص ص ٤٤١-٤٧٦.
- ٤٦- عبداللطيف، عماد عبداللطيف. (٢٠١٩). دور الجامعة في تعزيز مهارات المواطنة العالمية لطلابها في ضوء متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج. ج (٦٢)، يونيو.
- ٤٧- العبودي، زيد. (٢٠٠٩). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٤٨- العزاوي، شفاء محمد علي حسون والطائي، أيمن هادي طالب. (٢٠١٤). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(٣٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ص ص ١٥٧-١٩٤.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- ٤٩- العيصي، أريج. (٢٠١٤). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات التعليم العام بمدينة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٥٠- عليان، أسماء علي شحدة. (٢٠١٩). أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.
- ٥١- عمر، أميرة محمد أحمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨(٣)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٥٣٩-٥٦١.
- ٥٢- عيدان، أفراح رحيم. (٢٠١٩). تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقه في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. *Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences*، ٢٧(١)، جامعة بابل، العراق، ص ص ١٢٧-١٤٥.
- ٥٣- العيدروس، أغدير بنت سالم مصطفى. (٢٠١٩). الكفايات الجوهرية في ضوء متطلبات التخصصية: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٣(٤)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٣٢٧-٣٩٤.
- ٥٤- عيسى، حيرش. (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- ٥٥- الفروخ، فايز عبدالرحمن محمد وأرتيمة، هاني جزاع. (٢٠١٧). خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٣(١)، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ص ص ٧٣-٩١.
- ٥٦- الفروخ، فايز عبدالرحمن محمد. (٢٠١٤). خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- ٥٧- قاسم، سعد ومحمد، سعيد عبدالله. (٢٠١٣). مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية. *مجلة تنمية الراقدين*، ٣٥(١١٣)، ص ص ٤٠-٥٥.

٥٨- الكبيسي، صلاح. (٢٠١١). *إدارة المعرفة*. ط ٤، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٥٩- الكساسبة، محمد الفاعوري وعبير، عبد الله. (٢٠٠٩). "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمات المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٥(١)، ص ص ١٩-٤٥.

٦٠- المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن والخزشة، عمر مدالله. (٢٠١٥). *الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية*. مجلة مؤتمري البحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٠(١)، جامعة مؤتمري، ص ص ١٩٥-٢٣٦.

٦١- محمد، حنان أحمد الروبي. (٢٠١٩). *تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف*. مجلة كلية التربية، ١٩(١)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ص ص ١٢٩-٢١٨.

٦٢- محمد، سناء عربيي. (٢٠١٣). *تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية: دراسة تطبيقية في الفنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد* [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

٦٣- محمد، صفاء تاليه. (٢٠١٣). *دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخموية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة*. مجلة كلية الآداب - جامعة الكوفة، ٦(١٥)، ص ص ٤٢٣-٤٥٨.

٦٤- مداح، مراد والعيدي، إلياس. (٢٠٢٠). *منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال: دراسة حالة فنادق CitizenM*. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٠(١)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، ص ص ٢٦٦-٢٨٥.

٦٥- مراد، سامي أحمد محمد. (٢٠١٥). *دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء الإداري: دراسة تطبيقية لمشروع تقوية إدارة الحجر الزراعي في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية - دولة الكويت*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١٣١-١٦٢.

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

- ٦٦- المشني، نانسي داود علي. (٢٠١١). استراتيجية المحيط الأزرق و دورها في ريادة منتجات و أسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن : شركة النيبيل للصناعات الغذائية : دراسة حالة [دراسة ماجستير غير منشورة] جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- ٦٧- منصور، شيماء صابر عبدالكريم ورجب، جيهان عبدالمنعم. (٢٠١٦). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٢١٣-٢٢٩.
- ٦٨- مهدي، جابر وسهيلة، بارة. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٨(٢).
- ٦٩- الموسوي، ضرغام محسن جبار. (٢٠١٦). المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز النكاه التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعمال في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٧٠- ميرخان، خالد حمد أمين والسامرائي، سلوى أمين وعبدالله، مهابات نوري. (٢٠١٨). دور خصائص المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المصارف الاهلية في مدينة أربيل، *Polytechnic Journal*، ٨(١)، ص ص ٢٨٣-٣١٠.
- ٧١- ميلود، برني ومشري، فريد. (٢٠١٩). دور أدوات التحليل وفق مقاربة استراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٦(٤)، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، ص ص ٦٤-٨٣.
- ٧٢- نايف، أسعد كاظم. (٢٠١١). أثر تقانة المعلومات في تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للمنظومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٦.
- ٧٣- منصور، ريزان. (٢٠١٦). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العنابر في مدينة اللاذقية. مجلة البعث، ٣٨(٢٨)، ص ص ٤٣-٦٣.
- ٧٤- هادي، حيدر عبد نور. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، ٢٦(٩)، ص ص ٥٠-٧٧.

٧٥- الهسي، أحمد مفيد. (٢٠١٥). واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات

الأهلية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.

٧٦- الهلالي، محمد، والصارمي، عبد الله. (٢٠٠٥). ضوابط ممارسة الحرية في مجتمع

المعرفة. المؤتمر السنوي العام السادس في إدارة الإبداع والتجديد من أجل التنمية

الإنسانية ودور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة، في الفترة من ١٠-١٤ سبتمبر،

سلطنة عمان، صلالة.

٧٧- هنية، تامر زهير. (٢٠١٩). مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تميز الأداء

المؤسسي في مجموعة شركات بدري وهنية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 78- Abu Hasan, Fauziah; Komoo, Ibrahim; Nor, Mohd Nazli Mohd and Abdullah, Zailani. (2017). Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy: A Case study of Universiti Malaysia Terengganu. *Journal of Sustainability Science and Management*, 12(1), PP. 70-78.
- 79- Agha, Abdalla Hasan. (2017). *The Impact of Supply Chain Integration on Achieving Blue Ocean Strategy: An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations*. (Unpublished MA Thesis) Faculty of Business, Middle East University.
- 80- AL-khaffaf, Maha. (2011). The Impact of Empowering Employees on Organizational Development: A Case Study of Jordan ICT Sector. *Journal of US-China Public Administration*, 8(7), PP. 808-814.
- 81- Assamoil, Christophe A. O. (2015). Core Competencies Development among Science and Technology (S&T) College Students and New Graduates. *American Journal of Educational Research*, 3 (9), PP. 1077-1084.
- 82- Baharuddin, H., Syafei, W. Amien and Satoto K. Iman. (2013). Joint Method Balanced Scorecard - Blue Ocean Strategy for Performance Evaluation of Higher Education Institution in Indonesia Case Study Unpacti. *International Conference on Information Systems for Business Competitiveness, (ICISBC 2013)*, PP. 402-407.
- 83- Boudrias, J. S.; Gaudreau, P.; Savoie, A. & Morin, S. (2009). Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7).

- 84- Bragança, R. (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education. *International Conferences on Internet Technologies & Society (ITS 2016), Educational Technologies (ICEduTech 2016) and Sustainability, Technology and Education (STE 2016)*, International Association for Development of the Information Society and co-organised by the RMIT University, 6 - 8 December 2016, Melbourne, Australia,
- 85- Cai, C. & Zhou, Z. (2009). Structural Empowerment, Job Satisfaction and Turnover Intention of Chinese Clinical Nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11(4), PP. 397-403.
- 86- Carrillo, L.; De Latter, E. and Vanderhoven, E. (2018). 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. *10th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 2-4 July, Palma, Spain, PP. 1189-1195.
- 87- Center for World University Rankings. (2021). *Sohag University Ranking 2020-21 - Center for World University Rankings (CWUR)*, Available Online at: <https://cwur.org/2020-21/Sohag-University.php>, Retrieved on: 22/09/2021.
- 88- Drejers, A. (2008). *Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management*. New York: Emerald Pub.
- 89- Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M. (2016). The Core Competencies of PhDs. *Studies in Higher Education*, 41(8).
- 90- Grisseemann, U.; Plank, A.; Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing Business Performance of Hotels: The role of Innovation and Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, PP. 347–356.
- 91- Hadiyanto, H. (2010). The Development of Core Competencies at Higher Education: A Suggestion Model for Universities in Indonesia. *International Journal for Educational Studies*, 3(1), PP. 11-22.
- 92- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 7th edition, Ohio: Thomson/South Western.
- 93- Hurriyati, R.; Ana, A.; Mayasari and Minghat, A. Dahar. (2019). Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creation Strategy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(18), PP. 108-124.
- 94- Ilhaamie, Azmi. (2010). Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. *African Journal of Business Management*. 4(2), PP. 235-24.

- 95- Jang, S. and Lee H. (2021). Changes in Core Competencies among Korean University Students Due to Remote Learning during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7476, PP. 1-11.
- 96- Jha, J. (2012). *Summary of the Book Blue Ocean Strategy by W. Chan Kim & Renee Mauborgne*. London: Macat Library.
- 97- Joseph, Tidd. (2006). *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*. London: Imperial College Press.
- 98- Karlin, S. & Lindsey, P. (2006). *Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective Enduring, and fulfilled*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- 99- Kim, Sung-Wan. (2019). Validation of a Diagnostic Model for Core Competencies at the Higher Education institute in Korea. *Journal of The Korea Society of Computer and Information*. 24(1), PP. 197-206.
- 100- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- 101- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- 102- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Leadership (Harvard Business Review Classics)*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- 103- Kriesel, B. (2006). *Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy*. University of Nebraska – Lincoln.
- 104- Lambe, P. (2000). *The Autism of Knowledge Management*. Available Online at: <http://greenchameleon.com/thoughtpieces/autism.pdf>, Retrieved on: 23/09/2021.
- 105- Leavy, B. (2018). Value Innovation and how to Successfully Incubate “Blue Ocean” Initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), Emerald Publishing Limited.
- 106- Lozano, J.; Alejandra Boni, Jordi Peris and Hueso, Andrés. (2012). Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach. *Journal of Philosophy of Education*, 46 (1), PP. 132-147.
- 107- Macmillan, H. &, Tompo, M. (2000). *Strategic Management*. New York: Oxford University Published.
- 108- Meredith, J. & Shafer, S. (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. 6th Edition. New York: John Wiley and Sons.

- 109- Merethdith, S. & Shafer, M. (2013). *Operations Management for MBAS*. 5th ed., New York. John, Wiley and Sons, Inc.
- 110- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (2005). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford university Press.
- 111- of the Comprehensively Competent Organization. *Management Decision*, 34(2), PP. 5-19.
- 112- Pehrsson, A. (2004). Strategy Competence: A Study of Successful Business Establishments. *Strategic Change*, 13(5), 271-282.
- 113- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- 114- Rainey, David L. (2006). *Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategic, Innovation and Leadership*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- 115- Schermerhorn. A. (2001). *Business Research Methods*. Texas: Harcourt College Publishers.
- 116- Shih, H. A. and Chiang, Y. H. (2003). Exploring Relationships between Corporate Core Competences Corporate Strategy and HRM Practices in Training Institutions. *Asia Pacific Management Review*, 8(3), PP. 281-309.
- 117- Siegemund, C. (2009). *Blue Ocean strategy for small and midsized Companies in Germany*. Berlin: Bod – Books on Demand.
- 118- The World University Rankings. (2021). *Sohag University*. Available Online at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/sohag-university>, Retrieved on: 23/09/2021.
- 119- Thompson, J. & Richardson, B. (2000). Strategic and Competitive Success: Towards A Model
- 120- Times Magazine. (2020). *Times Higher Education World University Rankings*, London.
- 121- Waddle, S. (2002). *Core Competence, A Key Force in Business–Government–Civil Society Collaborations*. Boston, MA, USA: Organizational Futures, Inc.
- 122- Yang, Kai. (2007). *Voice of the Customers: Capture and Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

