

## دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

إعداد

أسماء محمد رضوان صالح

إشراف

أ.م.د/ منار محمد جابر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.م.د/عزام عبدالنبي أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

**المستخلص:**

هدف البحث التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وسار البحث وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق، ثم تناول البحث الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتضمنت الخطوة الأخيرة وضع تصور المقترح يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي مما يتطلب مشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالإضافة إلى الطلاب داخل الجامعة، والأسرة والمؤسسات المجتمعية خارج الجامعة، التأكيد على مبدأ ابتكار القيمة فيعد أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية، الاهتمام بتطوير نظام الجامعة الداخلي والخارجي لمراعاة شروط الاعتراف الدولي بمخرجاتها، وكذلك إعادة النظر في تصميم المناهج والمقررات لتضع في الاعتبار التوجه العالمي، احتياجات سوق العمل، قدرات الطلاب، موارد الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية - الجامعات المصرية.

## Abstract

The aim of this research is to identify the role of the blue ocean strategy in achieving the competitive advantage in the Egyptian universities. In order to achieve this goal, the study used the descriptive approach. The research dealt with the competitive advantage in Egyptian universities, and the last step included developing a proposal concept through which the competitive advantage in Egyptian universities can be achieved in the light of The blue ocean strategy, and the research reached a set of procedures represented in activating the dimensions of the blue ocean strategy in university education, which requires the participation of university leaders, faculty members and their assistants, workers and students inside the university, and the family and community institutions outside the university, emphasizing the principle of value innovation, which is an essential tool in Achieving the competitive advantage of the university institution, Paying attention to developing the internal and external university system to take into account the conditions for international recognition of its outputs, reviewing the design of curricula and courses to take into account the global trend, labor market needs, student capabilities, university resources

**Keywords:** blue ocean strategy – competitive advantage – Egyptian universities.

### مقدمة:

تعد الجامعات واحدة من المؤسسات التي تمارس دوراً رئيسياً في المجتمعات كونها الجهة التي تمدّها بالعلم والمعرفة وفي كافة المجالات والاختصاصات، كما أنها قادت الدول إلى توجيه العناية الكافية والقيمة العالية لمؤسساتها التعليمية الجامعية، وبما يضمن تحسين جودة

الخدمات التي تقدمها وتأهيلها نحو تحقيق الميزة التنافسية لها (أحمد سليمان، ريم سعد، ٢٠١٨، ٤).

وينظر للميزة التنافسية على أنها ذات بعد استراتيجي ضمن ديمومة التميز للجامعات عموماً؛ لذا فإن الحاجة لتميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع يعزز تواجدها مقابل الأطراف المنافسة لها (جرنازي، ٢٠١٨، ص ١١).

ولن يتحقق هذا التوجه إلا بإعادة المؤسسات للتفكير في استراتيجياتها التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق انتهاج أساليب تحفزها على الابتكار والنمو في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، إضافة إلى تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين (الدعمي، ٢٠١٢، ص ٤٦).

ولعل التحدي الذي يواجه الجامعات ليس التوقف عند تحقيق الميزة التنافسية بقدر ما يتجاوزها إلى قدرتها على استدامتها، حيث ربط ذلك بالربحية التي تحققها مقارنة بغيرها شريطة أن تستطيع المحافظة عليها لوقت أطول (الحراني، ٢٠١٧، ص ٢٩).

وتطورت الاستراتيجيات في إدارة الميزة التنافسية للجامعات، وأصبحت المؤسسات التعليمية تطور من وظائفها كمؤسسة خدمية، ومؤسسة لتوفير الخدمات وفقاً لما هو مطلوب أو متوقع من قبل المستفيد (Herlinah Baharuddin, 2016, 402)، وفي ظل هذا التنافس الحاد بين الجامعات، جاءت فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة القائمة.

واستراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الاستراتيجيات التي تبحث عن التجديد والتغيير، وهي فرصة جديدة للإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد، ولم تدخل إلى بيئة المنافسة الشرسة، فهي بمثابة خيار أمام الجامعات لتذهب بعيداً عن المنافسة الدموية المزدحمة بالمنافسين والتي توجد في المحيطات الحمراء، لتتجه إلى تكوين مساحة لا منازع لها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح (Fauziah Abu Hasan, 2017, 73).

وبناء عليه، انضحت أهمية موضوع الميزة التنافسية للجامعات والتي تسعى للوصول إليه ولاسيما في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمتنافسة عن طريق امتلاك المتطلبات التي تحقق لها التميز، والتي تخضع لتأثيرات عدة من بينها تبني استراتيجية المحيط الأزرق، إذ أن تفعيل أبعادها يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

مشكلة البحث:

يعد العصر الحالي الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، كما أنه عالم تتعدد وتتوسع فيه أساليب وأشكال المنافسة، وتتهار فيه الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول، فأصبح التعامل مع تلك المتغيرات غير كافي، بل يجب أن تتوفر لدى الجامعات رؤية استطلاعية للأحداث المستقبلية، كما أدت الكثافة المتزايدة في مجال المنافسة العالمية إلى تبني الجامعات مجموعة من السياسات المختلفة التي تلبي احتياجات القطاعات من أجل زيادة التنافسية لها.

وتتحدد قدرة الجامعات على النجاح بقدرتها على التعامل مع المتغيرات الحديثة بإيجابية وفعالية، ولقد أصبح التخطيط للوصول للتنافسية ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختياريًا أمام الجامعات في ضوء ظهور مفهوم حديثة؛ مثل مفاهيم السوق، والعملاء، والتنافسية، وأصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات (عثمان عبدالله، ٢٠١٢، ص٢٩٧).

وتلعب الميزة التنافسية دوراً هاماً في تحقيق استمرارية الأداء الاستراتيجي للجامعات، وتقريبها من محيطها والتعرف عليه وتحليله؛ لاتخاذ القرارات الصحيحة؛ وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، لمواكبة التغير السريع في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ص٢٤).

وعلى الرغم من أهمية الميزة التنافسية في الجامعات التي تتجاوز في متطلباتها الحد الأدنى إلى تبني مصادر متجددة لا تدعم فقط استمراريته بل تفوقها في عالم ديناميكي تتجاذبه العوامل المؤثرة فيه، بهدف تحقيق نجاحها الذي يفاوت بحسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (السوسي، ٢٠١٥، ص٢٣١)؛ إلا أنه يوجد خلل في اهتمام بعض الجامعات بتحقيق الميزة التنافسية والذي أكدته دراسة (الشمري، ٢٠١٥) من خلال توافر متطلبات إنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، ودراسة (الخليوي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة في الخدمات التعليمية، ودراسة (البدوي، ٢٠١٧) التي أوصت بتتمية الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

وتجد كثير من الجامعات صعوبة في مواكبة التطورات السريعة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الميزة التنافسية؛ حيث تواجه الجامعات المصرية مجموعة من التحديات الداخلية، والتي تمثلت

في عدم القدرة على استيعاب الطلاب المستجدين، والنمطية، والبعد عن التجديد، وعدم التوافق في الوظائف التي تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديات خارجية تمثلت في التحديات الاجتماعية منها: (العولمة، تحديات سوق العمل، تحديات مجتمع المعرفة)، التحديات الاقتصادية منها: (خصخصة التعليم الجامعي، البرامج الدراسية دون التركيز على جودتها أو احتياج سوق العمل لها)، وغيرها من التحديات السياسية والسكانية والتي أثرت على جودة التعليم الجامعي (شيرين عيد، ٢٠١٣، ص ١٠٨).

وترجع معظم التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم الجامعي إلى: نقص البيانات والمعلومات اللازمة وعدم إدارتها بدقة؛ مما يحول دون إجراء تحليل مناسب لسوق العمل واحتياجاته، بالإضافة إلى عدم متابعة وجهات الخريجين (أفكار سعيد، ٢٠١٧، ص ٢٢). كما أكدت دراسة (Fauziah Abu Hasan, 2017) على أن استخدام الجامعات لاستراتيجية المحيط الأزرق أدى إلى تحسن في أدائها وكفاءتها بشكل مستمر، ودراسة 2016 (Ricardo Braganca) التي أكدت أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تطبق في الجامعات خاصة في القطاع التربوي.

ولهذا فإن الأمر يتطلب استخدام استراتيجيات جديدة يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للجامعات كاستراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن من خلالها ابتكار القيمة لدى الجامعات وزيادة قدرتها على خلق مساحة سوق جديدة بعيداً عن المساحات التي يكثر بها المنافسين، وهذا ما دفع البحث الحالي لوضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في التعليم الجامعي؟

٢- ماهية الميزة التنافسية ومتطلباتها، ومدخلها في التعليم الجامعي؟

٣- ما التصور المقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟

**أهداف البحث:**

١- التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق بما يمكننا من الإلمام بجوانبها المختلفة لإعطاء صورة واضحة المعالم لتلك الاستراتيجية.

٢- التعرف على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

٣- وضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

#### أهمية البحث:

١- يوضح الدور الذي تقوم به الجامعات في المجتمع المحيط بها، والتحديات الحالية التي تواجهها وتفرض عليها أن تزيد من السمات التنافسية المميزة لاستمراريتها، وتقديم خدمات تنافسية تحدد بقاءها التنافسي.

٢- يبرز هذا البحث أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي.

٣- تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، على اعتبار أن استراتيجية المحيط الأزرق إحدى منهجيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة نسبياً.

#### منهج البحث:

اقتضت طبيعة البحث الحالي وإشكاليته استخدام المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج البحثية للبحث الحالي، لما يستهدفه من رصد للواقع وتحليله ونقده والتنبؤ بمستقبله.

#### حدود البحث:

**حدود الموضوع:** تناول البحث استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لأبعادها (الزيادة، التقليل، الابتكار، الاستبعاد) باعتبارهم من أهم الأبعاد التي أكدت عليها الدراسات السابقة، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

**الحدود المكانية:** الجامعات الحكومية المصرية.

#### مصطلحات البحث:

#### ١- استراتيجية المحيط الأزرق:

تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "تعني كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعنى فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة فيه أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (Mauborgne & Kim, 2015, p.18).

وتعرف بأنها: "سعي المؤسسة لفهم حاجات العملاء ورغباتهم، ومن ثم تصميم الاستراتيجية؛ بالتركيز عليهم، وتقديم خدمات مميزة لهم، وبناء علاقات معهم، دون اللجوء إلى أي منافسة، بالإضافة إلى تكيفها بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للعملاء" ( Rawabdeh,Raqab ) (2012, p.32).

وأيضاً عرفت بأنها: "استراتيجية تستطيع فيها المؤسسات تقديم خدمات مختلفة عن الشائعة في الأسواق، وفي الوقت نفسه تعزل نفسها عن المنافسة الشديدة القائمة بين المنافسين في السوق؛ من خلال استكشاف مساحة السوق غير المعروفة، والتركيز على فئة جديدة من العملاء واحتياجاتهم، بدلاً من التركيز على نفس المعروض من الخدمة في الأسواق ونفس فئة العملاء" (رعد عدنان رؤوف، ٢٠١٠، ص ٣٤).

ويعرف البحث الحالي استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها: استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية من خلال البحث عن بدائل في بيئات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين لما تقدمه من برامج وخدمات، بحيث تتواءم مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة.

## ٢-الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على استخدام الإمكانيات من معرفة، ومهارات لتحقيق التقدم المنشود" (2012,Brid,121).

كما تعرف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: "الأطر التنافسية بالجامعات والتي تستطيع التحليق الأمتل لتجويد الفعاليات المؤسسية بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظائرها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية وطنياً ودولياً" (العيداروس، ٢٠١٥، ص ٦٦).

وتعرف أيضاً بأنها: "تتمثل في تميز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل" (أبو بكر، ٢٠٠٦).

ويعرف البحث الحالي الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى العاملة في نفس المجال، من خلال الاستغلال الأمتل للكفاءات والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها الجامعة، بما يتيح لها تقديم خريج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

## الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية؛ طبقاً للترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

### أولاً: الدراسات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق

هدفت دراسة (Ricardo,2016) إلى تصميم استراتيجية تسويقية للتعليم العالي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى حاجة نظام التعليم العالي إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؛ لقدرتها على إحداث الابتكارات الجذرية التي تساعد برامج التعليم الحديث على الاستمرارية ومواكبة التطورات المتلاحقة، وتلبية احتياجات نماذج التعليم المعاصر. وهدفت دراسة (Abu Hasan,2017) إلى تحديد الطريق نحو تميز الجامعات الماليزية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت إلى إعادة هيكلة الكليات وتقديم برامج أكاديمية فريدة، وتحويل الهياكل البحثية من أجل تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي، كما أظهرت تحسناً في الأداء والكفاءة. وهدفت دراسة (الجرجي والجميل، ٢٠١٨) إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ببعض الجامعات الحكومية والأهلية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية. وهدفت دراسة (الملكي والحجافي، ٢٠١٩) إلى تطوير أداة تحتوي على خصائص مجموعة أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وتوصلت إلى تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي من ضمنها استراتيجية المحيط الأزرق. وهدفت دراسة ( حنان الروبي، ٢٠١٩) إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى ضرورة استحداث الجامعة لبرامج لم يسبقها إليها أحد، بهدف تحقيق الريادة والهيمنة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

هدفت دراسة (Oktem&Dusan,2018) إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت إلى أن العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في العلاقة بين الطالب والأساتذ، ومشاركة الطلاب في المسابقات، الحصول على الاعتماد من المؤسسات ذات السمعة الطيبة، وأكدت على أهمية الإدارة الفعالة لتحقيق هذه المزايا لمؤسسات التعليم العالي. وهدفت دراسة (Supe&et al,2018) إلى تحديد العوامل المؤثرة



على تحقيق القدرة التنافسية على لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى تأثر القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالعوامل الداخلية التي تتكون من البيئة الخارجية، وضرورة تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات من أجل خلق مزايا تنافسية فيها. وهدفت دراسة (ميا وشمه، ٢٠١٩) إلى تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعة تشرين باللازقية، من خلال معرفة دور كل من البعد التكنولوجي، والتنظيمي، والاجتماعي، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية طردية مقبولة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهم هي أن هناك دوراً كبيراً لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية من خلال الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية. وهدفت دراسة (Ekeagbara&et al,2019) إلى تحديد الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن أبرز الاستراتيجيات إلى قيادة التكلفة، تمايز الخدمة، التركيز على التكلفة، التكامل، والتنوع. وهدفت دراسة (حسنين ومحمد، ٢٠٢٠) إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة على جامعة الملك خالد، وتوصلت إلى أن الانتقائية في اسقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وحصولهم على مكافآت نظير خدماتهم، وتوزيع الجامعة للأجور بعدالة، والتخطيط للقوى العاملة وفق خطط الإنتاج والعمل مستقبلاً. وهدفت دراسة (العبداللطيف، ٢٠٢٠) إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتوصلت إلى ضرورة تبني الجامعات للمعلومات والمهارات المتوائمة مع المعايير العالمية في مخرجاتها بجميع التخصصات لكي تحقق الميزة التنافسية، وتطوير البحث العلمي كأولوية يتوجب على الجامعات النظر إليها بعمق متى ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية لها.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

#### ١- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناول استراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها، وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات.

#### ٢- أوجه الاختلاف:

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ- من حيث الموضوع: عدم تعرض الدراسات السابقة لدراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهري لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

ب- من حيث النتائج: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعرض دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.  
-أوجه الإفادة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- توثيق مشكلة الدراسة.
  - ٢- اختيار منهج الدراسة المناسب.
  - ٣- تدعيم الإطار النظري وتحديد النقاط التي يجب تناولها.
  - ٤- وضع التصور المقترح.
- خطوات السير في البحث:

يسير البحث؛ تحقيقاً لأهدافه؛ وفقاً للمحاور التالية:

- ١- وصف وتحديد الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها.
- ٢- وصف الأسس النظرية للميزة التنافسية من حيث مفهومها وخصائصها.
- ٣- تقديم تصور مقترح يوضح دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

**المحور الأول:- استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات**

يتضمن الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق المحاور التالية: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها، أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مسارات استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات، وعوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة إلى معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات، وفيما يلي توضيح لذلك:

١- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تعد استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية تنافسية جديدة، قام بتطويرها كل من كيم وماوورن عام ٢٠٠٥م، بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود المؤسسات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة، وابتكار قيمة للمستفيدين والمؤسسات معاً.

وتعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها: "كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعنى فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة فيه أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (Mauborgne&, 2015,p.16).

كما تعرف بأنها: "استراتيجية تستطيع فيها المؤسسات تقديم خدمات مختلفة عن الشائعة في الأسواق، وفي الوقت نفسه تعزل نفسها عن المنافسة الشديدة القائمة بين المنافسين في السوق؛ من خلال استكشاف مساحة السوق غير المعروفة، والتركيز على فئة جديدة من العملاء واحتياجاتهم، بدلاً من التركيز على نفس المعروض من الخدمة في الأسواق ونفس فئة العملاء" (Aboujafari,2013,p.13).

وتعرف أيضاً بأنها: "دراسة تحليلية لاستراتيجيات وأوضاع التسويق القائمة، من خلال القدرة على إيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها، وجعل المنافسة غير ذات صلة، وكيفية توسعة نطاق السوق من أجل إمكانات ومطالب العملاء والمستفيدين، وهذه هي مفاتيح القدرة التنافسية للمؤسسات التي تستخدم استراتيجية المحيط الأزرق" (Ratih Hurriyati, et al,2019,p.45).

يتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة الواقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، والتي تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق زرقاء جديدة غير تقليدية وغير متنازع عليها، مما يقلل من فرص المنافسة الشرسة والشديدة، بل ويجعل المنافسة غير ذات صلة، من خلال تقديم قيم جديدة ومبتكرة تحقق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد. فمن خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تستطيع الجامعات تحقيق الميزة التنافسية بها.

## ٢- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

تعمل استراتيجية المحيط الأزرق على إخراج المنظمة إلى ما وراء المنافسة التقليدية، وجعل المنظمة مؤسسة فريدة من نوعها، وتكمن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في أنها (عبدالله الحسيني، ٢٠١٤، ص ٤٤):

١- حلقة وصل بين القادة والمرؤوسيين، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مجال العمل المنظمي وليس الفردي.

٢- تركز على فعالية القادة في ضوء الحقائق التي تواجهها منظماتهم.

- ٣- تعمل على مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يحقق أهداف المنظمة.
- ٤- تعد المظلة التي تتضمن كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات بهدف تحقيق القيادة الموزعة للوصول إلى عملية ابتكار القيمة.
- ٥- تساعد على استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق تحقق أرباحاً كبيرة مقارنة بأرباح المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية المنافسة المباشرة والمواجهات مع المنافسين، كما إنها تساعد على إيجاد حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة يصعب تقليدها على المدى البعيد، كما إنها قادرة على توكيد عوائد مالية عالية وزيادة الربح واقتناص حصة أكبر من الطلب الحالي، وتؤدي استراتيجية المحيط الأزرق إلى تخفيف حدة الصراع التنافسي والمنافسة الدموية العدوانية بين المؤسسات العلمية الأكاديمية، كما تؤدي إلى تعزيز نمو المعرفة وخلق قيمة مستدامة.

### ٣- أهداف استراتيجية المحيط الأزرق:

تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للمؤسسة وللعلماء والمستفيدين، مدعوماً ذلك بتخفيض التكلفة للمؤسسة وتحسين قيمة المنتج أو الخدمة للعملاء والمستفيدين، كما تهدف إلى تحقيق نمو مريح عن طريق تقليل حدة المنافسة وإيجاد مساحة سوق غير متنازع عليها (Hanan Alhaddi, 2014, p.14).

ومن ثم يتمثل الهدف الرئيس للاستراتيجية في إعادة بناء حدود السوق بالشكل الذي يجعل المؤسسة الجامعية تخرج من دائرة المنافسة الشديدة "المحيطات الحمراء"، وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين، لتمارس أنشطتها بطريقة ابتكارية إبداعية خلاقة، بما يساهم في انشاء قيمة مبتكرة تدر عوائد وأرباحاً متنوعة ومتزايدة لكل من المؤسسة الجامعية وأصحاب المصلحة والمستفيدين، وتهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، حيث أن وجود استراتيجية المحيط الأزرق يتطلب سوقاً جديدة بدلاً من ملاحقة المنافسين (محمد الباز، ٢٠١٩، ص ٤٥).

مما سبق يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تساعد المؤسسة على التنبؤ بالاستراتيجيات والتخطيط للنمو المستقبلي للمنظمة وتحقيق أهدافها الريادية، كما يمكن أن تنطلق من استراتيجية المحيط الأزرق المواهب غير المستغلة وإمكانات الموظفين، فكل المؤسسات التي تسعى لإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق هي منظمات رائدة في مجالها.

#### ٤- أبعاد (مضامين) استراتيجية المحيط الأزرق:

لكي تحقق استراتيجية المحيط الأزرق أهدافها هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها؛ وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد والتي ستكون الركيزة الأساسية في تبني وإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق:-

١- **الاستبعاد Eliminated**: ويقصد به سعي المؤسسات إلي استبعاد بعض العناصر والعمليات التي تراها غير ضرورية وغير نافعة ولا تخدم عمل المؤسسة، والتي من شأنها أن تؤدي إلي تخفيض النفقات والتكاليف، دون التأثير علي الجودة، ومن ثم يتحقق زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وفعاليتها، مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح وحجم الاستثمار بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها عن منافسيها (Peter Zemsky, 2015, p.57).

٢- **التقليل Reduction**: ويعني تقليص العوامل إلي مستوي أدني أو تخفيض وتقليل بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو غير مبررة ولا تقدم قيمة حقيقية للمؤسسة، فتلجأ العوامل تكلف المؤسسة كلفة عالية للمنافسة عليها؛ مما ينعكس بدوره علي تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، والتقليل من الهدر في مواردها المتاحة، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة (Yang Jente, 2012, p.79).

٣- **الزيادة Increase أو الرفع Raising**: ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات والعمليات ذات القدرة علي زيادة ورفع مستوى جودة المخرجات والمنتجات المقدمة للمستفيدين وتحسينها، وتحقيق المنظمة بهذا السلوك التفوق التنافسي علي منافسيها (علاء طالب، وزينب البنا، ٢٠١٢، ص ١٤٣).

٤- **الابتكار Innovation**: ويعني قدرة المؤسسات علي التوصل إلي ما هو جديد وغير شائع ومتداول؛ من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق؛ من أجل الوصول إلي التفرد والتميز في البيئات المتغيرة، وتتضمن هذه العملية ابتكار وبناء عوامل جديدة لم تقدمها المؤسسة من قبل، فتخلق حاجة جديدة لدي الزبائن وسوقاً جديداً (محمد الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ٣٤).

يتضح مما سبق أنه لكي تحقق استراتيجية المحيط الأزرق أهدافها هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها والتي تعد الركيزة الأساسية في تبني وإيجاد استراتيجية المحيط

الأزرق، فمن خلال تحديد الجامعة لأبعاد الاستراتيجية تقوم بخفض التكاليف من خلال عمليتي الاستبعاد والتقليص، والعمل علي بناء قيمة جديدة من خلال عمليتي الزيادة والابتكار.

#### ٥- مسارات استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات

لكي تتم إعادة بناء حدود السوق بالنسبة للجامعات بهدف التوصل إلي استراتيجية المحيط الأزرق فإنه يتم من خلال عدة مسارات ممكن أن تسلكها الجامعة منها (أبو بكر جلال ومتولي، ٢٠١٩، ص ١٤٥):

- **المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة:** حتي تتمكن الجامعة من إعادة بناء حدود أسواقها، يجب عليها أن تبحث في المجالات والمنتجات البديلة، مثل النظر إلي الخدمات التعليمية المماثلة في الجامعات الأخرى، سواء أكانت بدائل متماثلة أو متقاربة لتحقيق الميزة التنافسية لها.
- **المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الاستراتيجية:** يقصد بالمجموعات الاستراتيجية مجموعة المؤسسات أو الجامعات التي تمارس استراتيجيات متشابهة في مجال التعليم؛ حيث تسعى الجامعة بشكل مستمر إلي تحسين الوضع التنافسي لها بين مجموعتها الاستراتيجية.
- **المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين:** يجب علي الجامعة عدم التركيز علي شريحة معينة من العملاء، بل تسعى إلي توسيع نطاق عملائها واستهداف الشرائح المختلفة من العملاء.
- **المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات الجامعة:** فالمؤسسة المبتكرة هي التي تبحث عن عوامل القيمة في الخدمات المكملة لخدماتها، والتفكير في السياق الذي يتم فيه استخدام هذا المنتج.
- **المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية:** حيث تقوم المنافسة في العديد من المؤسسات علي أساس المنفعة الوظيفية للمنتجات والأسعار أو علي أساس الجاذبية العاطفية والتأثيرية، ويتم ذلك في الجامعة من خلال جذب الطلبة الحاليين والخريجين وربطهم وجدانياً بها.
- **المسار السادس: النظر عبر الزمن:** تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والعولمة والانترنت علي جميع قطاعات المجتمع والمؤسسة

الناجحة هي التي تضع تلك التغييرات نصب أعينها. ويتم ذلك في الجامعة من خلال استمرار الارتباط الوثيق بين الطلاب وجامعتهم مهما طال الزمن. يتضح مما سبق ضرورة إعطاء اهتمام أكبر وجاد لولاء المستفيدين، نظراً لأن قدرة المؤسسات اليوم على البقاء في هذه البيئة التنافسية الديناميكية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على الاحتفاظ بقاعدة عملاء أكبر مقارنة بالمنافسين.

## ٦- عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق

تتطلب استراتيجية المحيط الأزرق عند تنفيذها توافر بعض العوامل التي يمكن تحديدها فيما يلي

(Kim, C, & Mauborgne, R, 2015, p.89) :

- ١- توقع وصياغة السيناريوهات التي تأخذ في الاعتبار كل الفئات المستهدفة في السوق.
- ٢- اختيار الموقع الذي تستطيع المنظمة الإبداع فيه، لأنها مكون مكمل لبقية منظومة العمل في البيئة المحيطة.
- ٣- تأسيس شراكة فاعلة مع جميع الفئات الرئيسية المستهدفة بالخدمات.
- ٤- تصميم المنتج المستهدف مشفوعاً بالعمليات التي تحققه.
- ٥- مرونة الخطط التسويقية.

مما سبق يتضح أنه لا بد أن تسعى الجامعات لابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة، يصعب محاكاتها من قبل المنافسين؛ لتستهدف أسواقاً جديدة؛ من خلال جمع معلومات عن الجهات المستفيدة، وتحديد خصائصها وحاجاتها؛ حتي تتمكن من تطوير أهدافها واستراتيجياتها وخدماتها الموجهة، كما تفيد هذه المعلومات في تعرف الاحتياجات المتوقعة، والتي لم يتم تلبيتها بعد، وتذليل الصعوبات والعقبات التسويقية المختلفة.

## ٧- معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات:

يرى البعض أنه عندما يتم وضع خطوات استراتيجية المحيط الأزرق هناك عقبات تنظيمية تظهر، وعلي الجامعات التغلب عليها، حيث يعد معرفة كيفية التغلب عليها هو المفتاح للتخفيف من المخاطرة من أجل وضع استراتيجية المحيط الأزرق موضع التنفيذ، ويمكن توضيح تلك العقبات وكيفية التغلب عليها كالآتي (Kim, W.C., 2005, p.57):

**العقبة الأولى:** تتمثل في العقبة المعنوية: ويتم التغلب عليها بتوعية العاملين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

**العقبة الثانية:** تتمثل في محدودية الموارد: فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلي قيادات الجامعة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

**العقبة الثالثة:** تتمثل في الدافع: وهي كيفية إقناع العاملين الرئيسيين في الجامعة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

**العقبة الرابعة:** العقبة السياسية: وتتمثل في قوي أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها. وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

مما سبق يتضح أن الجامعات عندما تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بها فإنها تواجه بعض التحديات والصعوبات التي تحول دون تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بها؛ حيث يتطلب التقليد عادةً تغييرات كبيرة في الممارسات التطبيقية للجامعة، وخاصةً عندما لا يشكل مبدأ ابتكار القيمة أمراً مهماً بالنسبة للمنطق التقليدي للجامعة؛ لذا يجب علي الجامعات أن تقوم بتنظيم العمل داخلها، حتي يسود الانسجام بين الأقسام الداخلية المختلفة للجامعة، فالخروج لاستراتيجية المحيط الأزرق يحتم علي الجامعة إنهاء أي صراعات داخلية.

### المحور الثاني:- الميزة التنافسية بالجامعات

تتضمن الميزة التنافسية في التعليم الجامعي المحاور التالية: مفهوم الميزة التنافسية، أهمية الميزة التنافسية، أهداف الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية، وخصائص الميزة التنافسية، بالإضافة إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وفيما يلي توضيح لذلك:

#### ١- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة" (حسنين وآمنه، ٢٠٢٠، ص١٤٦).



كما تعرف بأنها: "المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم الناتج للمستفيدين بالكفاءة المطلوبة (النوعية، السعر، الوقت)، لاكتساب رضا أكبر من المستفيدين" (الزغبى، ٢٠٠٥، ص ٧٨).

وتعرف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: "قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، ويضمن لها الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى عالي؛ الأمر الذي سيساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية" (العباد، ٢٠١٧، ص ١٢٢).

مما سبق نلاحظ أنه تتفق جميع التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة، ويتمثل هذا الاتفاق في القدرة على تميز هذه المنظمة عن غيرها في مجال عملها بشكل يجعلها بيئات جاذبة للعملاء.

## ٢- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي فيما يلي (القيوتي وآخرون، ٢٠١٤، ص ٣٤):

١- تعدد الفرص نتيجة تحرير التجارة العالمية، بناءً على اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية.

٢- توافر المعلومات المتاحة عن الأسواق الدولية نتيجة التدفق المعلوماتي للتقنية.

٣- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وبين المنظمة وبين فروعها.

٤- كثرة نتائج الأبحاث العلمية، والأخذ باستراتيجيات الإبداع والابتكار، بسبب عمليات التطوير الكبيرة.

٥- مطالبة سوق العمل بضرورة اهتمام الجامعات بنوعية مخرجاتها وجودتها.

٦- انتشار التعليم الجامعي سواء في مدن المراكز أو في الأطراف.

يتضح مما سبق أنه تنحصر أهمية الميزة التنافسية في قدرتها بالجامعات على التفاعل الإيجابي مع كل المتغيرات المستجدة في محيطها المحلي والإقليمي والدولي؛ جراء قدرتها على استحداث برامج ذات أولوية تنافسية وسبق مجتمعي.

## ٣- أهداف الميزة التنافسية:

تتلخص أهداف الميزة التنافسية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها فيما يلي  
(Mowery,2012,p19):

- ١- البحث عن فرص تسويقية جديدة.
  - ٢- دخول مجال تنافسي جديد؛ إما سوق جديدة، أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات أو الخدمات.
  - ٣- تشكيل رؤية مستقبلية لصياغة أهداف جديدة للجامعة، وتحديد الفرص المتميزة المراد اقتناصها.
  - ٤- إنشاء مجالس استشارية يكون أعضائها من الكفاءات المحلية والدولية؛ بهدف بناء الرؤية المستقبلية للجامعة بناءً على معايير التنافس العالمي.
  - ٥- تحديد صفات المخرجات التي يتطلبها سوق العمل من الجامعة.
  - ٦- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث العلمية في مجلات علمية مصنفة عالمياً.
  - ٧- التعاون بين الجامعة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل خبرات الأعضاء والمنح الطلابية والبحثية وجميع المجالات ذات العلاقة.
- ويتضح مما سبق أن هذه الأهداف هي غاية كل جامعة أن تحققها نتيجة شموليتها لوظائفها الأساسية.

#### ٤- خصائص الميزة التنافسية:

- تتسم الميزة التنافسية في البيئة الجامعية بعدد من الخصائص تتلخص فيما يلي (أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ص ٣٤):
- ١- التفرد بالأصول الاستراتيجية في الجامعة سواء الخاصة بالطلبة والإداريين والهيئة التدريسية أو بالموارد المتعلقة بالأمور المادية والمالية والتقنية.
  - ٢- التفرد في الحراك التنظيمي؛ بحيث يراعي المتغيرات المهنية والتقنية التي تحقق لها التنافسية محلياً ودولياً.
  - ٣- التميز على اعتبار أنها المرجع لغيرها من مثيلاتها بما تتضمنه من أطر تنظيمية وتعليمية وبحثية.
  - ٤- القيادة خارجياً؛ جراء رغبات وحاجات عملاء الجامعة.
- بينما لخصت بعض خصائص الميزة التنافسية للجامعات في (الحوالدة، ٢٠١٨، ص ٣٤٢):

- ١- إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية والعمل التعليمي بمنظور عالمي.
  - ٢- تعظيم الاستفادة من الجامعات الأجنبية، بهدف جذب العقول والكفاءات.
  - ٣- التوسع في التعليم عن بعد، والاستفادة منه كمجال لتوسيع التعاون الدولي.
  - ٤- إنشاء مراكز للتميز، تسعى للجمع بين الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- يتضح مما سبق أن كل هذه الخصائص تبرر لجميع المنظمات عامة والجامعات تحديداً جعل الميزة التنافسية غاية تتسم بالإستمرارية في تعاملاتها وخدماتها التي تقدمها، بهدف ضمان جودتها من جهة، وكسب أكبر قدر ممكن من السوق التي تستهدفه ببرامجها.

#### ٥- أبعاد الميزة التنافسية:

- اتفقت الكثير من الدراسات على أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في (شليبي، ٢٠١٨، ص ٣٤)، (الشمري، ٢٠١٥، ١٥٥)، (الصالح، ٢٠١٢، ص ٥٦):
- ١- الكلفة؛ وتعني تكيف العمليات الإنتاجية عن طريق تقليص أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق قيمة مضافة للمنظمة، كما تستهدف تصميم وتسويق المنتج والخدمة المقدمة بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يحقق لها منتج وخدمة بكلفة أقل ومستوى جودة عالي.
  - ٢- الجودة؛ وتستهدف تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات العملاء، وتتطلب هذه الغاية من المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز المتمثلة في أنشطة حلقة القيمة، واستغلال الكفاءات والتقنية المتطورة، والترويج الفعال لزيادة حصتها السوقية؛ مما يجعلها قادرة على الجمع بين النوعية والأداء الذي يخلقان قيمة مضافة للعملاء.
  - ٣- المرونة؛ وهي الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء المتجددة، ويمكن إسقاط هذا المفهوم على الجامعات من خلال مواكبتها للتحديات والتغيرات.
  - ٤- الإبداع والابتكار؛ ويتطلب ذلك توافر إبداع فكري في الجامعات يتواءم مع الإمكانيات المتاحة لإحداث التمايز بينها وبين مثيلاتها.
  - ٥- الاستمرارية؛ وتعني استدامة الميزة التنافسية من خلال اكتساب الجامعات لمزايا جديدة تدعم ديمومتها وتحقق تقدماً في مركزها التنافسي مقارنة بنظيراتها المنافسة، من خلال قدرتها على توليد عوائد تفوق عوائد المنافسين.

ويتضح مما سبق أن الأبعاد الأربعة الأولى هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، بينما الخامس يأتي مكملاً لبقية كل بعد.

#### ٦-متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

تحتاج الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية إلى متطلبات داخلية وخارجية تتمثل في (أرحيم، ٢٠١٨، ص ٣٤)، (عبداللطيف، ٢٠٢٠، ص ٦٩):

١-المتطلبات الداخلية؛ ويمكن إيجازها في:

- القيادة الجامعية.
- الموارد والكفاءات.
- الثقافة التنظيمية.
- البنية التحتية.
- التوجه الإستراتيجي.

٢-المتطلبات الخارجية؛ وتتمثل في:

- الدعم الحكومي.
- المجتمع المحيط.
- احتياجات سوق العمل.
- المعايير الدولية.

ويتضح مما سبق أهمية الميزة التنافسية من خلال إجماع الكثير من الأدبيات المتعلقة بها على الأخذ بهذه المتطلبات المتشعبة، والتي ترتبط بكافة مكونات أي منظمة -والجامعات- أحدها، بل تجاوزت ذلك إلى جعلها أساس لكافة منطلقاتها العلمية والأكاديمية والبحثية حتى تضمن لها مكانة تميزها عن منافسيها.

ثالثاً: تصور مقترح لدور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

في ضوء الإطار النظري يمكن وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ما يلي:

#### (١)منطلقات بناء التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المرتكزات للتوصل إلى تفعيل الميزة التنافسية بالجامعات منها:

- يرتبط مفهوم الميزة التنافسية برصد عناصر البيئة المحيطة بالجامعات والكشف المستمر عن التطورات والمتغيرات التي تحدث من حولها.
- يجب أن تحقق الجامعة ابتكار القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة.
- إن تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي يتطلب مشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب داخل الجامعة، والأسرة والمؤسسات المجتمعية خارج الجامعة.
- إن التأكيد على مبدأ ابتكار القيمة يعد أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.
- إن البيئات التنافسية أصبحت من سمات العصر الحالي الذي يفرض على الجامعة التعامل معها والخوض فيها ليس فقط محلياً ولكن إقليمياً أيضاً.

### (٢) فلسفة وأهداف التصور المقترح:

- تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ لتكون الرائدة في مجالها.
- إلقاء الضوء على الإجراءات التطبيقية التي يجب أن تقوم بها الجامعة بكل فئاتها لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة.
- وضع خطوات إجرائية تركز على رؤية الجامعة ورسالتها بما يجعلها تعزز من ميزتها التنافسية على المستوى الإقليمي.
- تحديد الوضع التنافسي للجامعة في إطار العمل الرباعي التنافسي لرصد مستوى الأداء الجامعي.
- فتح أسواق جديدة ومجالات لم تكتشف من قبل بالتعليم الجامعي.
- ابتكار قيمة جديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.

### (٣) أبعاد التصور المقترح:

- تقوم أبعاد التصور المقترح على تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال المبادئ الستة لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ حيث اعتمد على تحقيق الميزة التنافسية، كما جاء في الإطار النظري على النحو التالي:
- (أ) إعادة بناء حدود السوق الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية:

يتم من خلال إعادة تقييم الجامعة للبيئة التنافسية المحيطة بها لتحديد مجالات المنافسة الغير مكتشفة من قبل الجامعات الأخرى، فالجامعات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف الإنفلات من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة من خلال:

- آليات حديثة لربط البحث العلمي بالجامعة بقطاع الصناعة، والسوق المحلي والعالمى.
- الاهتمام بتطوير نظام الجامعة الداخلي والخارجي لمراعاة شروط الاعتراف الدولي بمخرجاتها.
- إعادة النظر في تصميم المناهج والمقررات لتضع في الاعتبار التوجه العالمى، احتياجات سوق العمل، قدرات الطلاب، موارد الجامعة.
- تبني أفكار ومقترحات المشروعات التي تدعم البحوث والإصلاح التعليمى.
- تفعيل شراكة الجامعة مع المؤسسات الصناعية ومؤسسات المجتمع المدني.
- دعم الموهوبين، والمبدعين من الطلاب والباحثين، ونشر ابتكاراتهم.
- ربط احتياجات سوق العمل بالخريجين.
- توسيع نطاق الأفراد المستهدفين للخدمات الجامعية.
- التحلل من إلزامية الكتاب الجامعي والعمل على تنويع مصادر التعلم أمام الطلاب وإتاحة قدر كبير من الحرية في هذا الصدد.

#### (ب) التركيز على الصورة الكلية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية:

ويتم ذلك من خلال التركيز على الصورة العامة للجامعة بدلاً من التركيز على الأرقام، فالصورة الكلية للجامعة تساعد على اكتشاف الفرص المتاحة؛ مما يساعدها بالنظر في بيئة المنافسة وتطوير الأداء وفقاً لمتطلبات الأفراد، وتعتبر الصورة الجامعية للمؤسسة عن نظرة المستفيدين لها فكلما كانت متميزة كلما كانت نظرة المستفيدين لها إيجابية ويتم ذلك من خلال :

- عمل زيارات ميدانية؛ لتحسين الصورة الكلية للجامعة في الأسواق الجديدة، وغير المكتشفة.
- عمل تقارير مستمرة حول قيمة المنتجات التي تقدمها الجامعة لتقديم تغذية راجعة حول احتياجات العملاء المتجددة.
- المرونة في تعديل الاستراتيجية التي تتبعها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

- تحديد الأداء الحالي للجامعة مقارنةً بأداء الجامعات الأخرى المنافسة.
- تطوير الخدمات الجامعية بما يضمن قيمة جديدة للعملاء.
- دعم المشروعات التنافسية التي تساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- الاهتمام بابتكار أساليب جديدة لجذب الطلاب المتميزين من مختلف دول العالم.
- الاعتماد على أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والعمل على تأهيلهم وتطويرهم بشكل مستمر.
- الاهتمام بعقد مؤتمر دولي سنوي يشارك فيه شخصيات عامة من الدول التي تفتد طلابها للجامعة إضافة إلى إشراك الخريجين المتميزين لاستدامة صلة الجامعة بخريجها.
- تطوير قواعد القبول بالدراسات العليا مع الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة والموضوعية ومراعاة التعددية الثقافية بل ودعمها.
- (ج) الامتداد إلى أبعد من الطلب الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية:**
- يجب أن يكون للجامعة نظرة بعيدة المدى من خلال محاولة التفكير في الطلاب غير المتوقع التحاقهم بالجامعة، ولذلك ستعمل الجامعة على:
  - استحداث خدمات جديدة لجذب العملاء، وتلبية متطلبات أساسية لديهم.
  - استحداث برامج بالكليات والمعاهد المختلفة بالجامعة؛ لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء.
  - جمع المعلومات، وتحليل الوضع الحالي؛ لاستكشاف الخدمات المتوقع تقديمها من خلال الجامعة.
  - التطوير الذاتي والتنمية المستدامة للموارد المالية للجامعة.
  - تعزيز الشراكة المجتمعية مع كافة الأطراف الخارجية والاستفادة من جهود الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
  - دراسة احتياجات العالم ووضع خطة طموحة ليكون للجامعة دور بارز في تلبية هذه الاحتياجات سواء من خلال التدريس أو البحث العلمي أو الأنشطة المساندة.
  - التوجه بخدمات استثنائية للطلاب المتفوقين بما يضمن زيادة تفوقهم والاستفادة من قدراتهم الابتكارية بالشكل الذي يسوق لسمعة الجامعة.
  - التقييم الشامل والمستمر لكافة عناصر الفعالية التعليمية بالجامعة.

- تطوير نظم وإدارة المعلومات داخل الجامعة (مكتبة رقمية- قواعد بيانات- موقع إلكتروني... وغيرها)، والتي تساعد الجامعة في رصد العملاء المستقبليين التي تنوي الجامعة استقطابهم.

#### (د) السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية:

ويتم ذلك من خلال ترتيب الجامعة للاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية، وفهم الظروف المحيطة بالجامعة؛ لاتخاذ القرارات المناسبة، والوصول لمتطلبات العملاء في كل مرحلة، وأن تتبنى الجامعة تقديم خدماتها ومنتجاتها للبيئة المحيطة ضمن سياق منفعة العملاء، السعر، الكلفة، مواجهة الصعوبات التي تقابل تقديم الخدمات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- العمل على وضع خطة استراتيجية متكاملة تتسم بالموثوقية والواقعية والمرونة وتركز على الجوانب التنافسية لخدمات الجامعة وأنشطتها.
  - وضع رؤية ملهمة ورسالة صادقة تتبنى قيم الجامعة وتعكس دورها العالمي ويساعدها على التكيف مع التغيرات المتلاحقة.
  - وضع قيم تعبر عن التنافسية والشفافية والتميز والريادة بحيث تحكم هذه القيم كافة أعمال وأنشطة الجامعة.
  - وضع أهداف استراتيجية تركز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.
  - زيادة نصيب الجامعة من الإنتاج العلمي والتكنولوجي.
  - تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال.
  - البحث عن مستهلكين جدد، وخلق فرص تسويقية جديدة.
  - رصد الصعوبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ الاستراتيجية، والتغلب عليها.
  - الترويج للخدمات الجامعية من خلال المعارض، والمؤتمرات الدولية.
  - اتجاه الجامعة نحو سياسة السوق الحر، والاقتصاد العالمي، والخصخصة.
  - العمل على تعزيز الاهتمام بالبحث العلمي بالجامعة بما يخدم كافة جوانب العمل بها مع إمكانية تخصيص جانب من جوانب الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي.
- (و) تخطي الحواجز الرئيسية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية:



فيجب على الجامعة أن تبذل مجهوداً إضافياً لتجاوز العوائق والصعوبات التي قد تنتج جراء المنافسة الخارجية، وذلك من خلال ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمهام على الأفراد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- تحديد البرامج والأنشطة والمقررات المشتركة بين الكليات المختلفة لتفادي الصراعات الداخلية وتكرار العمل.
- الاهتمام بتطوير الموارد المادية بالجامعة خاصة المدرجات والمعامل والقاعات مع العمل على زيادة خلق المساحات الخضراء والاهتمام بإنشاء الملاعب الخاصة بالجامعة حيث يساعد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- العمل على مراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي وكذلك تطوير أدوات التقويم المستخدمة بالجامعة والعمل على استخدام أدوات جديدة مثل بطاقة الأداء المتوازن والتغذية العكسية.
- الاهتمام بعمليات البحث العلمي ودعم البحوث والدراسات التي تجرى داخل الجامعة لتعزيز قدرتها التنافسية.
- الاهتمام بمعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس المنتدبين من حيث الكفاءة أولاً والالتزام بالموضوعية والشفافية في عمليات الاختيار ثانياً.
- توفير الجوائز والمكافآت المادية للعاملين بالجامعة.

#### (هـ) أسس النظرية مع التطبيق بالجامعة لتحقيق الميزة التنافسية:

يتمثل مدى نجاح الجامعة في تنفيذ الاستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق، ولكن لا بد أن تكون مصحوبة بالتطبيق، وبذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل؛ لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- رصد الاحتياجات المتوقعة لدخول الجامعة لأسواق جديدة لم تكتشف من قبل.
- تسهيل الاتصال بين الأفراد المسؤولين عن تحقيق الميزة التنافسية؛ لتذليل العقبات التي يمكن أن تواجههم عند اختراق الأسواق الجديدة.
- عمل شراكة بين الجامعة ومعاهد البحوث العلمية؛ لتحويل البحث العلمي إلى واقع.
- تفعيل حق الملكية والابتكار بين الباحثين.

#### (٤) متطلبات تحقيق التصور المقترح:

يتطلب تحقيق التصور المقترح الحالي التركيز على عدد من النقاط التالية:

- توفير الإمكانيات المادية لتطوير شبكات المعلومات.
- توفير شبكات اتصالات داخلية وخارجية للجامعة.
- تنويع مصادر المعلومات التي يتم جمعها عن الميزة التنافسية.
- عقد ندوات ودورات للعاملين وأعضاء هيئة التدريس؛ لتوعيتهم بأهمية الميزة التنافسية للجامعة.
- تهيئة البيئة الجامعية لاستراتيجيات التغيير وتقبلهم للأفكار الحديثة.
- تدعيم شراكة مؤسسات المجتمع مع الجامعة؛ لتوفير الموارد المالية، والأجهزة، وغيرها.
- تشجيع الأفراد على الاشتراك في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة.
- تقييم عملية الميزة التنافسية للجامعة بصفة مستمرة.
- اعتبار الميزة التنافسية إحدى الاستراتيجيات الهامة في زيادة الوضع التنافسي للجامعة.
- استهداف المحيطات الزرقاء في مجال الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة.
- استحداث أنظمة حديثة؛ لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة والمنافسين.

#### (٥) مراحل تنفيذ التصور المقترح:

حيث هناك مجموعة من الخطوات يجب أن تقوم بها الجامعة قبل البدء باستراتيجية المحيط الأزرق، والذهاب إلى المحيطات الزرقاء، والبعد عن المنافسة الشرسة؛ لتحقيق الميزة التنافسية لها، وتمثل تلك الخطوات في:

#### (أ) المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد (الصحة الذهنية):

- نشر ثقافة الميزة التنافسية بين القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- الترويج لأهمية الميزة التنافسية في تحسين الوضع التنافسي للجامعة.
- وضع خطة استراتيجية فيما يخص الميزة التنافسية وترجمتها إلى خطط وبرامج.
- توحيد الآراء والأفكار للعاملين وأعضاء هيئة التدريس حول الوضع الحالي للجامعة.
- التمهيد لفلسفة استراتيجية المحيط الأزرق والعائد من استخدامها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

- التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة؛ لتغير بعض الأفكار، والقيم التي يؤمن بها العاملون في الجامعة.
  - تشجيع الابتكار والابداع في الأفكار التنافسية الجديدة؛ لتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- (ب) المرحلة الثانية: التنفيذ :**

- إقامة ندوات ومؤتمرات عن الميزة التنافسية على مستوى كل كلية، وعلى مستوى الجامعة ككل.
- عمل منظومة معرفية تسمح بتسلسل المعلومات بسهولة ويسر بين التنظيمات الجامعية المختلفة.
- عمل زيارات ميدانية للكليات والجامعات المنافسة.
- إستحداث التخصصات والمجالات الجديدة والتي لم يسبق لأي من الجامعات العمل فيها.
- جمع معلومات حول الجامعات المنافسة.
- جمع معلومات حول احتياجات ومتطلبات الأفراد المستهدفين من خدمات الجامعة.
- رصد المتغيرات المحلية، والعالمية التي تؤثر على الميزة التنافسية للجامعة.
- تطوير البرامج الدراسية وتوجيه البحوث العلمية نحو استهداف مجالات وأسواق مبتكرة لم نكتشف من قبل.

**(ج) المرحلة الثالثة: التقييم والمتابعة:**

- تحديد الخدمات والمنتجات التي سوف تقدمها الجامعة للأفراد.
- تحديد عوامل التنافسية والتي تكون قوة دافعة للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية لها.
- دراسة بعض المقترحات من العاملين وأعضاء هيئة التدريس؛ لتطوير الجامعة، ووضعها في عين الاعتبار.
- توجيه العاملين، وتنمية استعداداتهم للتحرك نحو تحقيق الميزة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.
- تقديم حوافز وجوائز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على تحقيق الميزة التنافسية بكلياتهم المختلفة.
- عمل تقارير نصف سنوية وسنوية عن عمل الميزة التنافسية داخل الجامعة.

## (٦) معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- ضعف الإمكانيات المادية لتطوير شبكات المعلومات، ويمكن التغلب عليها من خلال تنوع الموارد المادية للجامعة، وتمويل المؤسسات الشريكة للجامعة في تطوير شبكات المعلومات.
- قلة استعمال البرامج الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، ويمكن التغلب عليه من خلال تدريب الأفراد على تلك البرامج.
- مقاومة التغيير من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتطبيق ما هو جديد وحديث، ويمكن التغلب عليها من خلال نشر ثقافة التغيير بين العاملين، وعمل ندوات حول أهمية التغيير المصاحب للتغيرات المحلية والعالمية السريعة.
- قلة الموارد البشرية المدربة على الأجهزة التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات حول السوق الجامعي وحول المنافسين، ويمكن التغلب عليه من خلال تدريب الأفراد العاملين بالجامعة على تلك الأجهزة وعمل زيارات ميدانية للجامعات التي تمتلك تلك الأجهزة والتدريب عليها.
- نقص امتلاك الجامعة لمبنى مستقل ومجهز؛ حيث أنه لتعزيز تنافسية الجامعة ستحتاج إلى مبنى مستقل وبعض التجهيزات الأخرى مثل الملاعب الرياضية المستقلة وقاعات ومسارح الفنون وغيرها من التجهيزات اللازمة.

## المراجع

- علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء(٢٠١٢): إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، عمان، دار الحامد.
- مصطفى أبوبكر(٢٠٠٦):الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية.
- نجم عبود(٢٠٠٣): إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان .
- رعد عدنان رؤوف(٢٠١٠):دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق علي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد٩٨.
- إيمان محمد بنداري(٢٠١٧):استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١١٠.

- Kim, W, Chan, Mauborgne.Renee(2005): **Blue ocean strategy, How to create uncontested market space – and make the competition irrelevant**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Dag Q. Madsen & Kam Sletten(2019): **Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy Through the Lens of Management Fashion Theory**, Social Science, MDPI, School of Business, University of South Eastern Norway.
- عبدالباري إبراهيم درة، وناصر محمد سعود جرادات(٢٠١٤): الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، سلسلة المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- Muhammad Shafiq et al.(2017):**Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, An Empirical Study**, City University Research Journal.
- Fauziah Abu Hasan(2017):**Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy : A Case Study of University Malaysia Terengyanu**, Journal of Sustainability Science and Management, Vol. 12, No. 1, June.
- Hanan Alhaddi(2014):**Blue Ocean Strategie and Sustainability for strategic management**, International Proceedings of Economics Development and Research,vol.82.
- Michaeil Omansky(2014):**Blue Ocean vs.Red Ocean Businesses:Opportnnities in Both**, International Journal of Management Studies and Research,vol.2,Issue.1,pp67.
- Dag Q. Madsen & Kam Sletten(2019): **Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy Through the Lens of Management Fashion Theory**, op.cit.
- محمد بن أحمد آل مسلط ، ومحمد أحمد غريب السيد حويجي (٢٠٢١): تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق : رؤية مقترحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، مج ٤١ ، ع ١ ، مارس.
- آمنة حسنين(٢٠٢٠):فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٩.
- محمد فلاح الخوالدة(٢٠١٨):قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ٤٥.

-زكريا خضر الدوري(٢٠١٠):الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون علي وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، حول الريادة في مجتمع المعرفة، خلال اليومين ٢٧-٢٩ نيسان، جامعة الزيتونة، عمان.

-فريد كرتل، وسارة زايد(٢٠١٧):التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق عرض تجارب عالمية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد ٥١.

-Bourletidis,D(2014): **The Strategic model of Innovation clusters**

:Implementation of Blue ocean strategy in atypical Greek region, Procedia-social and Behavioral Sciences.

-Blegard,Morten (2010) :**A search for blue ocean, Arhus school of Business,** 3<sup>rd</sup>. of May.

- عبدالله الحسيني(٢٠١٤):إستراتيجية المحيط الأزرق منهج جديد للتخطيط الإستراتيجي والتسويقي، سلسلة المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

-محمد بن أحمد آل مسلط ، محمد أحمد غريب السيد حويجي (٢٠٢١): تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق : رؤية مقترحة، مرجع سابق.

-Ricardo Braganca(2016):**Blue Ocean Strategy for Higher Education,** International Confernces ITS, ICFdu Tech and STE.

-Hanan Alhaddi (2014):**Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management,** 2014 3<sup>rd</sup> International Conference on Business, Management and Governance IPEDR, Vol. 82.

-سعدون الربيعاوي(٢٠٢٠):**طيف التسويق،** دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.  
-محمد الباز(٢٠١٩): **إستراتيجية المحيط الأزرق،** دار فصلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.

-زكريا مطلق، يعرب عدنان(٢٠٠٩):**تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر،** المؤتمر العلمي الدولي التاسع، جامعة الزيتونة، العراق.

-أماني عبدالعظيم شلبي(٢٠١٨):**متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية،** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

-إيمان حمدى عمار، وياسر ميمون عباس(٢٠١٧):**المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية،** بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، ٢٠ - ٢٢ فبراير، جامعة أسيوط، مصر.

–Muhammad Shafiq, et al.(2019):**A New Framework of Blue Ocean Strategy for Innovation Performance in Manufacturing Sector**, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Vol. 8, No. 5, May.

–INSEID(2021): **The Business School for the World, Knowledge Eight Key Points of Blue Ocean Strategy, Conference Paper.**

–زكريا مطلق (٢٠١٠): الريادة الإستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، في الفترة ٢٧-٢٩ نيسان، جامعة الزيتونة، العراق.

–Liliana Carrillo, et al.(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**, Research Gate, Conference Paper, July.

–Dag Q. Madsen & Kare Sletten(2019): **Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy Through the Lens of Management Fashion Theory**, Social Science, MDPI, School of Business, University of South – Eastern Norway.

–مروة بكر مختار الدياسطي(٢٠٢٠): تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مجلد ٢٠ ، العدد ١.

–محمد عثمان النببتي(٢٠٢٠): استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد ٣، العدد ١٨٧.

–حنان أحمد الروبي(٢٠١٩): تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد ١٩، العدد ١.

–محمد الصيرفي(٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للطباعة والنشر، دمشق.  
–رعد حسن الصرن(٢٠٠٠): إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا.

–محمد الباز(٢٠١٩): الدليل الشامل لتحضير نموذج العمل، دار فصلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة.

-Ratih Hurriyati, et al.(2019):**Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creating Strategy**, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 28, No. 18.

- أبو بكر جلال ومتولي(٢٠١٩):**خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق**، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد ٣٤، العدد ٤.
- خليل يوسف سميرين(٢٠١٦):**عن الاستراتيجية**، مترجم، مكتبة العبيكان، الرياض.
- فائز البياتي وسعيد(٢٠١٦):**المواءمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية المأمون، العدد ٢٧.
- محمد فهاد الشمري(٢٠١٥):**درجة توافر متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد ٣٥، مجلد ٤.
- عماد سيف عبداللطيف(٢٠٢٠):**تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ١١٩.
- موسي والقريوطي(٢٠١٤):**دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الإدارية بالأردن، العدد ٤١، مجلد ١.
- علي محمود والزعبي وأحرو(٢٠١١):**مستلزمات إدارة الجودة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد ٤، العدد ٨.