

متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

أ.م.د. هالة أمين مغاوري*

ملخص البحث

تشهد الألفية الثالثة العديد من التحديات العالمية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين مؤسسات العمل المختلفة، وتُعد الجامعات من المؤسسات التعليمية التي تتأثر بتلك التحديات والتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، والتي تعمل على مواكبتها والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قدر الإمكان، وذلك بتطوير أدائها المؤسسي باستمرار، والذي يتطلب تبني استراتيجيات حديثة ومتطورة تواكب التغييرات الحادثة، كاستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy ، والتي تعد استراتيجية تنافسية تشجع على الابتكار الجذري في تقديم أشياء جديدة لم يقدمها الآخرون من قبل، وتعتمد على الإبداع والابتكار والبحث عن أفكار جديدة لتحقيق ابتكار القيمة في المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها .

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي، وتحديد مستويات تطويره في الجامعات.
٢. دراسة مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية.
٣. الوقوف على الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات.
٤. تحديد المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية.
٥. التوصل إلى مجموعة من متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع مجموعة من متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار).

الكلمات المفتاحية: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، الجامعات المصرية، أبعاد استراتيجية

المحيط الأزرق

* أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

Requirements for Developing the Institutional Performance at Egyptian Universities in the light of Blue Ocean Strategy Dimensions

Ass. Prof. Dr. Hala Amin Maghawry*

Abstract of the Study

The third millennium is witnessing many global challenges that have led to an intensification of competition between different work institutions. Universities are among the educational institutions that are affected by those challenges and changes that occur in their external environment, and which work to keep pace with them, take advantage of available opportunities and avoid potential threats as much as possible, by developing its institutional performance is constantly, which requires the adoption of modern and advanced strategies that keep pace with the changes taking place, such as the Blue Ocean Strategy, which is a competitive strategy that encourages radical innovation in providing new things that others have not presented before, and depends on creativity, innovation and searching for new ideas to achieve value innovation in new products and services offered.

The study aimed to the following:

1. Define the concept of institutional performance and determining the levels of its development in universities.
2. Study the components of developing institutional performance at Egyptian universities.

*Associate Professor of (Educational Administration) at Foundations of Education Department, Faculty of Women for Arts, Science, and Education, Ain Shams University.

3. Identify the theoretical foundations of the blue ocean strategy in universities.
4. Determine the basic principles for preparing the blue ocean strategy at Egyptian universities.
5. Present requirements for developing the institutional performance in Egyptian universities in the light of blue ocean strategy dimensions.

The descriptive method was used in the study, the important results of the study is to present requirements for developing the institutional performance at Egyptian universities in the light of blue ocean strategy dimensions (Elimination – Reduction – Increase – Innovation).

مقدمة

تشهد الألفية الثالثة العديد من التحديات العالمية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين مؤسسات العمل المختلفة، لتقديم منتجات أو خدمات أو أساليب عمل وغيرها متميزة وفريدة، وتتمتع بمستويات عالية من الجودة لجذب أكبر عدد من المستفيدين إليها، مما أدى إلى وجود بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الابتكار لضمان بقاء تلك المؤسسات في سوق العمل، وتحقيق النجاح وإحراز التقدم المطلوب.

وتُعد الجامعات - ومنها الجامعات المصرية- من المؤسسات التعليمية التي تتأثر بتلك التحديات والتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، والتي تعمل على مواكبتها والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قدر الإمكان، وذلك بتطوير أدائها المؤسسي باستمرار، وبذل الجهود المكثفة نحو تحقيق الجودة والتميز والتفرد في جميع عناصر منظومتها العاملة، لضمان بقائها في بيئة تنافسية تعليمية متغيرة. ويشير الأداء المؤسسي للجامعات إلى مستوى ما تحققه المنظومة الجامعية من أهداف عامة وإنجازات، نتيجة تفاعل جميع الأقسام والوحدات التنظيمية التابعة لها بشكل متكامل، حتى تصبح جامعات متميزة مبدعة ومبتكرة (حابس محمد ونجوى عبد الحميد، ٢٠١٩، ص ٢٧١).

إن الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي قد يسهم في تحسين المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات والارتقاء بها، حيث يتطلب تطوير الأداء المؤسسي للجامعات تبني استراتيجيات حديثة ومتطورة تواكب التغييرات الحادثة، كاستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy ، والتي تعد استراتيجية تشجع على الابتكار الجذري في تقديم أشياء جديدة لم يقدمها الآخرون من قبل، أو إنتاج أشياء لم تكن موجودة في السابق، فاستراتيجية المحيط الأزرق لا تعتمد على المنافسة والصراع بين المؤسسات المختلفة للحصول على مكانة تنافسية في سوق العمل، بل تعتمد على الإبداع

والابتكار والبحث عن أفكار جديدة لتحقيق ابتكار القيمة في المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها (عبد الرحيم محمد، ٢٠٢١، ص ٥١) .

وقد استندت استراتيجية المحيط الأزرق في الفكر الإداري المعاصر على أفكار شان كيم (W. Chan Kim) و رينيه موبورن (Renee Mauborgne) من جامعة هارفارد الأمريكية في عام ٢٠٠٥م، والتي تؤكد على أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد على السعي الدؤوب بما يتضمنه من احتدام الصراعات مع المؤسسات الأخرى نحو الوصول إلى مركز تنافسي قوي في سوق العمل، بل من الممكن الوصول إلى هذا النجاح بل وتحقيق مكانة تنافسية أعلى و أفضل دون الخوض في معارك تنافسية ضارية، وذلك من خلال تغيير طريقة التفكير وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة بحيث تشجع على ابتكار أفكار وممارسات جديدة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة لم يسبق إليها أحد من المؤسسات الأخرى المماثلة، مما يتيح فتح أسواق جديدة خالية من الصراعات، والتي يعبر عنها بالمحيطات الزرقاء النقية التي لم يعكر صفوها أحد من المنافسين بعد (أبو بكر الصديق والتهامي محمد إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٧٤).

وتعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة، أي أن تسعى المؤسسة إلى إيجاد قيمة جديدة مبتكرة لم يتم تقليدها من قبل، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، وتحرز من خلالها مكانة تنافسية متميزة (محمد خالد السويد وأحمد محمد القرني، ٢٠٢٠، ص ١١٤)، حيث تُعرّف بأنها استراتيجية مبنية على تلبية حاجات المستفيدين وجذب أكبر عدد منهم، من خلال مراجعة المؤسسة لعملياتها وتحسين أدائها، من أجل ابتكار أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة المحتمة، وذلك لأن خوض المنافسة الشديدة قد يستهلك الموارد المتوافرة لدى المؤسسة في محاولتها للتغلب على الآخرين والفوز بالمكانة التي تسعى إليها، بينما من الأفضل الاستفادة من هذه الموارد واستثمارها في تطوير قدرات المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها بما يحقق لها التميز على منافسيها وكسب مزايا تنافسية مستدامة (خالد محمد سليم، ٢٠١٨، ص ٨٢٦).

كما يوجد في الفكر الإداري مصطلح (المحيط الأحمر Red Ocean) وهو نقيض (المحيط الأزرق Blue Ocean)، فإذا كان المحيط الأزرق يعبر عن بيئة العمل الخارجية المليئة بالفرص غير مستغلة البعيدة عن المنافسة المحتدمة، والتي تتسم بالاتساع و القدرة على إنشاء وابتكار أسواق جديدة غير مألوفة، فالمحيط الأحمر يُعبر عن بيئة العمل المزدهمة شديدة التنافس، حيث تقوم بعض المؤسسات المتنافسة في وضع العوائق والحواجز أمام منافسيها، والعمل تحت ضغوط شديدة، سعياً لهزيمة المنافسين والحصول على حصص سوقية أكبر، ويوصف هذا النوع من التنافس بالدموي، والذي يميزه اللون الأحمر (Rawabdeh, Ibrahim and Others, 2012, P.392 – Samrin and Nasution, Muhammad Dharma, 2017, P.959).

والجامعات التي تسعى لإيجاد محيطات زرقاء لها، من المهم أن تعتمد على تطوير أدائها المؤسسي وفقاً لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وهي (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، فمن خلال استخدام بُعد (الاستبعاد) وبُعد (التقليص) معاً، سيكون في استطاعة الجامعة وضع خطة لتخفيض تكاليفها بشكل فعال، كما أن استخدام الجامعة لبُعد (الزيادة) وبُعد (الابتكار) معاً قد يسهم في تعظيم الاستفادة من نقاط قوتها وابتكار قيمة جديدة قد تفتح لها محيطات زرقاء جديدة، مما يجعلها تمتلك مزايا تنافسية تتميز بها عن الآخرين المنافسين لها (Papazov, Emil and Mihaylova, Lyudmila, 2016, p.106).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي في مصر للارتقاء بكفاءة الجامعات المصرية، والاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي بها وتحسين جودتها، كاستفادة من التطورات التكنولوجية والعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، والاهتمام بتدريب الأفراد المنتمين لها والسعى

نحو تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وغيرها، إلا أن الواقع الفعلي للجامعات المصرية يكشف عن وجود بعض المؤشرات الدالة على ضعف تلك الجهود في إحداث التطوير بأدائها المؤسسي، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

١. "ضعف مواءمة الأداء المؤسسي ببعض الجامعات المصرية لاحتياجات المجتمع وتطلعاته، حيث تركز جهودها في الدور التعليمي أكثر من دورها في البحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل وتلبيتها، بالإضافة إلى وجود فجوة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجعها عن تحقيق جودة الأداء بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى" (مها عبد الله السيد، ٢٠١٨، ص ٦٩٣-٦٩٤).

٢. "تعاني بعض الجامعات المصرية من غلبة الطابع التقليدي على أداء الإدارة الجامعية، وإهمالها لبرامج التطوير والتجديد المرتبطة بالجوانب الإدارية، وقلة الأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الإداري، ومن ثم ضعف استجابتها للتحديات المعاصرة" (إيمان محمود محمد، ٢٠٢١، ص ٣).

٣. "ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي وتخصصاته المختلفة وبين متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية، حيث إن التعليم الجامعي المصري يعاني من تدني جودة عمليات التعليم والتعلم، وضعف استجابته للتحديات الإقليمية والعالمية" (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ٢٤).

٤. "تجد بعض الجامعات المصرية صعوبة في مواكبة التطورات السريعة، بالإضافة إلى نقص البيانات والمعلومات عن بيئتها الخارجية مما يحول دون

إجراء تحليل مناسب لسوق العمل والتعرف على احتياجاته" (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص ١٣٦-١٣٧).

٥. " أدى ظهور الجامعات الخاصة إلى حاجة الجامعات الحكومية لضمان القيمة التعليمية، مما يدفع إدارة بعض الجامعات وهيئاتها المختلفة للبحث عن الوسائل والأساليب التي تبتكر من خلالها قيمة جديدة -سواء كانت في الخدمات أو المنتجات المقدمة-، واعتبارها ميزة تنافسية تحتفظ بها" (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٣٥).

وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم الأداء المؤسسي؟ وما مستويات تطويره في الجامعات؟
٢. ما مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية؟
٣. ما الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات؟
٤. ما المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية؟
٥. ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١. التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي، وتحديد مستويات تطويره في الجامعات.
٢. دراسة مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية.
٣. الوقوف على الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات.
٤. تحديد المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية.

٥. التوصل إلى مجموعة من متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

أهمية الدراسة

اتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١. قد تفيد هذه الدراسة القيادات الجامعية في الجامعات المصرية، عن كيفية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية باستخدام أحد الاستراتيجيات الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لتلك الاستراتيجية وأهم أبعادها ومبادئها الأساسية.
٢. من المأمول أن تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، في التعرف على المتطلبات التي قد تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد أحد الاستراتيجيات الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق.
٣. قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام المزيد من الدراسات حول استراتيجية المحيط الأزرق باعتباره منهجية استراتيجية حديثة يمكن استخدامها في تطوير العديد من المؤسسات التعليمية.
٤. كما قد تسهم الدراسة الحالية في فتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية، من خلال التعرف على أهم مستوياته ومقوماته، ومتطلبات تحقيقه على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

حدود الدراسة

لقد اقتصرَت الدراسة الحالية على الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية، بالإضافة إلى وضع متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية (متطلبات بشرية- متطلبات مادية- متطلبات تكنولوجية- متطلبات

تنظيمية) على ضوء أربعة أبعاد أساسية تعتمد عليها استراتيجية المحيط الأزرق، وهي أبعاد (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار).

منهج الدراسة

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحديد الأشياء التي تتعلق بها وجمع البيانات حولها للتعمق في فهمها (جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، ٢٠١٢، ص ٢١٥)، ومن ثم يتناسب هذا المنهج في دراسة مفهوم الأداء المؤسسي ومستويات تطويره وتحديد مقوماته، والتعمق في مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وتحديد أهم أبعادها ومبادئها، وتحديد أهم المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١. الأداء المؤسسي Institutional Performance:

ويُعرف (الأداء) لغة بأنه من الفعل "أدى الشيء: أي قام به، و (الأداء) تعني التأدية" (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٩، ص ١٠)، كما يُعرف (الأداء Performance) اصطلاحاً بأنه "الأداء من الناحية الإدارية أي القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٥٤٣).

أما عن مفهوم (الأداء المؤسسي) بالجامعات في الأدبيات التربوية فيُقصد به " جميع الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها الجامعة بهدف سد الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية وتطويرها وتحقيق فاعلية الأداء وكفاءته، بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخلية والخارجية، وينسجم مع

البيئة المحيطة، بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمؤسسة، ويضمن لها الصمود في وجه المؤسسات المنافسة، وتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والمجتمع" (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ٤١).

كما يُعرف بأنه محصلة جهود ثلاثة عناصر أساسية داخل أي مؤسسة، وهي الجهود الفردية وأنشطة الوحدات الفرعية والسلوك التنظيمي العام داخل المؤسسة (EI) Araby, Mohamed Awad and Ayaad, Noor el Dien Salem, 2020, (pp.124-125).

وعلى ضوء ما سبق، فإن التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي على ضوء هذه الدراسة يعني محصلة التفاعل بين عناصر منظومة العمل بمختلف المستويات داخل الجامعة، مع البيئة الخارجية التي تتعامل معها بما تتضمنه من تحديات ودرجات عالية من التنافسية، لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢. استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

إن كلمة استراتيجية Strategy اصطلاحاً قد تعني " التوجهات الكبيرة التي تحددها الدولة أو إدارة مؤسسة ما لتحقيق أهدافها على مدى زمني محدد، كما أنها قد تعني مجموعة القرارات والأفعال والإجراءات التي تُصمم لإنجاز الأهداف الاستراتيجية من أجل تحقيق الأداء المتفوق للمؤسسة في تفاعلها مع البيئة، كما قد تعني بأنها بيان تجميعي طويل الأجل يحدد إمكانية الاستفادة من موارد المؤسسة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف أثناء تفاعلها مع مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٥٤٣).

ويقصد باستراتيجية المحيط الأزرق بأنها "استراتيجية الكشف عن المساحات المجهولة من السوق، كما أنها آلية للإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات" (أبو بكر أحمد صديق والتهامي محمد إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٧٣).

كما تُعرف بأنها الابتعاد عن بيئات العمل التي تحتوي على المنافسة الشديدة، والاهتمام بإنشاء بيئات عمل جديدة يتجاهلها المنافسون، حيث تكون فرص نمو المؤسسة فيها كبيرة، من خلال الاهتمام بالابتكار وتحسين الجودة المقدمة للمستخدمين ونيل رضاهم (Samrin and Nasution, Muhammad Dharma, 2017,) (P.958).

وعلى ضوء ما سبق، فإن التعريف الإجرائي لاستراتيجية المحيط الأزرق على ضوء هذه الدراسة هي استراتيجية تهتم باكتشاف فرص جديدة غير مسبوقة واستثمارها في فتح أسواق أو بيئات عمل جديدة وتحقيق مزايا تنافسية فريدة، من خلال تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد تلك الاستراتيجية الأربعة (الاستبعاد - النقل - الزيادة - الابتكار).

الدراسات السابقة والتعليق عليها

ومن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربيا وأجنبيا)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور يتعلق بـ (الأداء المؤسسي)، ومحور يتعلق بـ (استراتيجية المحيط الأزرق)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيبا زمنيا، من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تتعلق بـ (الأداء المؤسسي)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (الأداء المؤسسي)، ما يلي:

١. دراسة محمد جاد حسين، عام ٢٠١٥م، بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - النموذج الأوروبي لإدارة التميز: (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ١٥-١٧٦)

هدفت الدراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)، والتعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وتحديد المعوقات التي قد تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) فردا، منهم (١٢٣) من الوظائف الإشرافية الأكاديمية و(٢٧٣) من الوظائف الإشرافية الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز جاء بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق النموذج كثرة الأعباء الملغاة على عاتق أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز.

٢. دراسة مها عبد الله السيد، عام ٢٠١٨م، بعنوان: تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي: (مها عبد الله السيد، ٢٠١٨، ص ٦٨٨-٧٣٢)

هدفت الدراسة توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه، والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في أداء الجامعات المصرية، مع محاولة تحديد أهم نقاط القوة ومواطن الضعف في أداء الجامعات المصرية، وتقديم رؤية مقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع الرؤية المقترحة من حيث تحديد فلسفة هذه الرؤية وأهدافها ومنطلقاتها ومحاورها، كما أوصت الدراسة بتوعية المسؤولين في الجامعات المصرية بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي لمنظومة التعليم الجامعي المصري، والاهتمام بوضع أنشطة تعزز من تطبيق فلسفة وأهداف التفكير الاستراتيجي بكافة هيئات ومراكز الجامعات المصرية وغيرها.

٣. دراسة سعد بن مبارك وهالة فوزي عيد، عام ٢٠١٩م، بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيثة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات - نموذج مقترح: (سعد بن مبارك وهالة فوزي عيد، ٢٠١٩، ص ١٠٠٩ - ١٠٦٩)

هدفت الدراسة التعرف على مفهومي تطوير الأداء المؤسسي والحوكمة والجوانب النظرية المرتبطة بهما، والتعرف على نماذج تطبيق الحوكمة في المستوى العالمي، ومعرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة بيثة في المملكة العربية السعودية على ضوء متطلبات خطتها الاستراتيجية ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيثة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات، من حيث تحديد الأهداف ومنطلقات النموذج، وأبعاده وآليات تطبيقه.

٤. دراسة محمد ونور الدين (Mohamed and Noor el Dien)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: معضلة تقييم الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي - نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الرئيسية:

(El Araby, Mohamed Awad and Ayaad, Noor el Dien Salem,
2020, pp. 115-139)

هدفت الدراسة تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات المملوكة للدولة على العديد من المستويات بداية من المستوى الفردي (الموارد البشرية والقادة) ، والوحدات الفرعية بالمؤسسة، والمستوى التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وضع نموذج مقترح لقياس الأداء الإداري للهيئات الحكومية العامة، مع مراعاة إمكانية تطبيق هذا النموذج في العديد من مؤسسات القطاع الحكومي المختلفة.

٥. دراسة إيمان محمود محمد، عام ٢٠٢١م، بعنوان: آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري : (إيمان محمود محمد، ٢٠٢١، ص ١ - ٥٦)

وقد هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للأداء المؤسسي، والإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري، وتحديد واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما تم تطبيق استبانة استطلاع رأي الخبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والذي بلغ عددهم ٥٠ عضوا في كيفية تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، ومنها تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، ورصد تغيرات البيئة الخارجية لها لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير

نظم المعلومات والاتصالات، وكذلك المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية بهدف تحسينها وتطويرها على ضوء منهجية هوشين كانري.

٦. دراسة فضل الله وحنان (Fadheelah and Hanan)، عام ٢٠٢١م، بعنوان: جودة الأداء المؤسسي طبقاً للإدارة الريادية للبحث التطبيقي في بلدية بغداد: (Dawood, Fadheelah Salman and Obeed, Hanan Ayad, 2021, pp.6709-6730)

هدفت الدراسة تحديد دور الإدارة الريادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في بلدية بغداد بالعراق، ومعرفة الأسس النظرية للإدارة الريادية وتحديد أبعادها (التوجه الاستراتيجي، وتوجيه الموارد، والهيكل الإداري، والتوجه نحو التنمية)، ودورها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، خاصة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا العملاء)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عينة من الذين يشغلون مناصب إدارية مسؤولة ضمن مستوى الإدارة العليا والمتوسطة في مركز أمانة بغداد، حيث تكونت العينة من (المدرء العامون، والمدرء العامون المساعدون، ومديرو الأقسام).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن الإدارة الريادية لها دور كبير في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالإدارة العليا والمتوسطة في مركز أمانة بغداد، وضعف عملية التخطيط للإدارة وقلة امتلاك المركز لرؤية واضحة عن أهم أنشطته وأعماله.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تتعلق بـ (استراتيجية المحيط الأزرق)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (استراتيجية المحيط الأزرق)، ما يلي:

a. دراسة حنيفة وأسوانتي وريني (Hanifah, Aswanti and Reni)، عام

٢٠١٥م، بعنوان: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لإيجاد سوق متخصصة:

(Hanifah and Setyawati, Aswanti and Octaviani, Reni Dian, 2015, pp.191-198) وقد هدفت الدراسة تحليل واقع

بعض الشركات التي تطبق استراتيجية المحيط الأزرق في أندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن استراتيجية المحيط الأزرق تسمح للشركات بإنشاء سوق متخصصة للخروج من منافسة المحيط الأحمر، بحيث يصبح تقدم الشركات خارج المنافسة، وأن هناك بعض الشركات قد تم تسميتها بـ (رواد السوق)، نظرا لتفضيل المستفيدين التعامل معها بشكل ملحوظ.

b. دراسة أبو بكر أحمد والتهامي محمد، عام ٢٠١٩م، بعنوان: خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: (أبو بكر أحمد صديق والتهامي محمد إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٦٦-١٥٧)

هدفت الدراسة تحديد الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع كلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عدد (٣٨٧) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، من حيث تحديد أهداف الخطة المقترحة وأهم مرتكزاتها، ووضع مجموعة من الإجراءات لتنفيذ تلك الخطة المقترحة على ثلاث مراحل، ركزت المرحلة الأولى على تحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح لكلية العلوم الإسلامية للوافدين، ثم اهتمت المرحلة الثانية بتحقيق ستة أنشطة بطريقة متوازية زمنيا على ضوء مبادئ استراتيجية

المحيط الأزرق، ثم المرحلة الثالثة والأخيرة التي اهتمت بترسيخ مبدأ الريادة لكي تحقق كلية العلوم الإسلامية للوافدين مركزا متميزا بين الكليات المنافسة محليا وعالميا. c. دراسة هاني (Hany)، عام ٢٠١٩م، بعنوان: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي - المملكة العربية السعودية: (Shared, Hany Aly, 2019, pp.158-169)

هدفت الدراسة التعرف على مدى اعتماد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية على استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية، وقياس تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على الميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) موظف من موظفي مصرف الراجحي في الرياض. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر على الميزة التنافسية بشكل إيجابي، كما توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

d. دراسة محمد بن عثمان الثبيتي، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية: (محمد بن عثمان الثبيتي، ٢٠٢٠، ص ٤٤٩-٥٠١)

وقد هدفت الدراسة تحديد دور استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عدد (٢٤٠) من الخبراء في الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الحصول على نسب اتفاق متوسطة على تطبيق برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية لاستراتيجية المحيط الأزرق

في أبعادها الأربعة (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار)، ووجود علاقة طردية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية.

e. دراسة أسماء أبو بكر صديق، عام ٢٠٢١م، بعنوان: رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية: (أسماء أبو بكر صديق، ٢٠٢١، ص ١-٦٥) هدفت الدراسة التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأهم مبادئه، إلى جانب التعرف على أهم التحديات التي تواجه الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية والتي قد تحد من تحقيقها للميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية.

f. دراسة منى شعبان عثمان، عام ٢٠٢٢م، بعنوان: ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم: (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢، ص ٢٩٥-٤١٤)

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق من منظور الفكر الإداري المعاصر، إلى جانب تحليل واقع جهود جامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة، وتحديد الأطر التنفيذية المقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم على ضوء ابتكار القيمة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يعتمد على الطريقتين الكمية والكيفية في جمع البيانات ومعالجتها، حيث استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية المقننة مع مجموعة من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم، كما استخدمت الدراسة

أسلوب التحليل الرباعي SWOT لتحليل واقع جامعة الفيوم من حيث نقاط القوة ومواطن الضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع الأطر التنفيذية المقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم على ضوء ابتكار القيمة، واشتمل على (الرؤية والرسالة المقترحة للجامعة، السياسات والقيم التنظيمية المقترحة، والأهداف الاستراتيجية المقترحة لجامعة الفيوم)، بالإضافة إلى تحديد مراحل تنفيذها والمعوقات التي قد تواجه عملية التنفيذ وسبل التغلب عليها.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت (الأداء المؤسسي)، فمنهم من تناولها في مؤسسات القطاع الحكومي، كدراسة (محمد ونور الدين) و دراسة (فضل الله وحنان)، ومنهم من تناولها في بعض الجامعات المصرية والعربية، ولكنها اختلفت في الأسلوب المتبع لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي بها، فدراسة (محمد جاد حسين) اهتمت بتطوير الأداء المؤسسي على ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بينما اهتمت دراسة (سعد بن مبارك وهالة فوزي) بتطويره على ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات ووضع نموذج مقترح لذلك.

كما اهتمت دراسة (إيمان محمود محمد) بتحسينه على ضوء منهجية هوشين كانري، مع وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، واهتمت دراسة (مها عبد الله السيد) بتعزيز الأداء المؤسسي على ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، ووضع رؤية مقترحة لتحقيق ذلك.

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة في أنها اهتمت بتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد أهم المتطلبات لتحقيق ذلك، كما أنها استفادت من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وتحديد أهم مقوماته في الجامعات المصرية.

أما الدراسات السابقة التي تناولت (استراتيجية المحيط الأزرق) فهي عديدة، منهم من تناولها في القطاع الحكومي والخاص كدراسة (حنيفة وآسوانتي وريني) ودراسة (هاني)، ومنهم من تناولها في الجامعات المصرية والعربية لتحقيق التطوير في العديد من الجوانب المختلفة، فقد استخدمتها دراسة (أبو بكر أحمد والتهامي محمد) لوضع خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر. بينما استخدمتها دراسة (محمد بن عثمان الثبيتي) لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية، وهي تتشابه مع دراسة (أسماء أبو بكر صديق) التي استخدمتها أيضا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير برامج الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية، كما اهتمت دراسة (منى شعبان عثمان) بابتكار القيمة كمدخل لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، من خلال وضع الأطر التنفيذية المقترحة لتحقيق ذلك.

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة في أنها اهتمت بتحديد أهم متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما أنها استفادت من الدراسات السابقة في تحديد الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق والتعرف على أهم أبعادها ومبادئها.

خطوات الدراسة

سارت الدراسة وفقا للمحاور التالية:

المحور الأول: تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي Institutional Performance

ثانياً: مستويات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات

ثالثاً: مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية

المحور الثاني: الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات،

ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

ثانياً: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية

ثالثاً: المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية

المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على

ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ويشمل ما يلي:

أولاً: المتطلبات البشرية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

ثانياً: المتطلبات المادية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

ثالثاً: المتطلبات التكنولوجية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على

ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

رابعاً: المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على

ضوء

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

وتتناول الدراسة تلك المحاور بشيء من التفصيل، على النحو التالي:

المحور الأول: تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي Institutional Performance

توجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، فمنهم من حدد

المفهوم بشكل عام في المؤسسات المختلفة، كتعريف (محمد منصور رمضان) للأداء

المؤسسي بأنه " كل عمل منظم يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة" (محمد منصور رمضان، ٢٠١٩، ص ٨٥-٨٦)، وتعريف (Fadheelah and Hanan) بأنه التفاعل بين جميع عناصر المؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث ينتج عن ذلك تنفيذ العديد من الأنشطة و المهام داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها (Dawood, Fadheelah Salman and Obeed, Hanan Ayad, 2021, p.6714).

كما توجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي في الجامعات، ومنها تعريف (سعد بن مبارك وهالة فوزي) بأنه " الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بالجامعة - سواء الإداريين أو الأكاديميين من قيادات أو مرؤوسين - لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمسئوليات والمهام المختلفة بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب بالكيفية والكفاءة والفعالية المطلوبة، من خلال إحداث تغيرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للجامعات وفق معايير وقواعد ذات مستوى عال من الجودة بصورة مستمرة، بما يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للخطة الاستراتيجية للجامعة" (سعد بن مبارك وهالة فوزي، ٢٠١٩، ص ١٠١٩-١٠٢٠)، ويتفق مع التعريف السابق تعريف (حابس محمد ونجوى عبد الحميد) للأداء المؤسسي في الجامعات بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المؤسسة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتقردها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المؤسسة " (حابس محمد ونجوى عبد الحميد، ٢٠١٩، ص ٢٧١).

بينما ترى (مها عبد الله السيد) أن الأداء المؤسسي بالجامعات هو " النتائج المرجوة من وظائف الجامعة الثلاث التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي

يعقد عليها المجتمع التطلعات والآمال من أجل مواجهة التحديات المعاصرة واكتساب مكانة مرموقة محليا وعالميا" (مها عبد الله السيد، ٢٠١٨، ص ٦٩٧)، كما ترى (إيمان محمود محمد عبد النعيم) بأنه " مجموعة من التصرفات أو الأفعال التنظيمية لتحقيق الأهداف التي ترغب الجامعات في تحقيقها، على ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على تنمية مواردها المادية والبشرية والاستفادة منها في تحقيق متطلبات التميز اجتماعيا وسياسيا وثقافيا واقتصاديا" (إيمان محمود محمد عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ٧) .

وبالرغم من تعدد وتنوع التعريفات التي تناولت الأداء المؤسسي، إلا أنها تكاد تتفق على أن الأداء المؤسسي يهتم بمستوى إنجاز العمل في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية، لتحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء.

ثانيا: مستويات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات

ولتطوير الأداء المؤسسي للجامعات، فمن المهم الاهتمام بتطوير ثلاثة مستويات أساسية داخل الجامعة، هي: (إيمان محمود محمد عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٨ - زكي محمود زكي وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٢٩ - Araby, Mohamed Awad - El and Ayaad, Noor el Dien Salem, 2020, p. 125)

a. مستوى الأداء الفردي:

من الصعب تحقيق أي تطوير بدون الاعتماد على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والتي تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، فهم رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة، وهم الذين يوجهون باقي الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فإن الاهتمام بوجود أفراد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والموظفين وغيرهم على مستوى عال من الجدارة والكفاءة والمهارة، قد يسهم ذلك في تطوير الأداء داخل بيئة العمل التي يعملون بها في الجامعة.

b. مستوى أداء الأقسام والوحدات التنظيمية:

إن الاهتمام بتطوير مستوى أداء الأفراد والرفع من مهاراتهم وكفاءتهم، سيؤثر ذلك على مستوى أداء الأقسام المختلفة داخل الكليات المنتمية للجامعة، وكذلك الوحدات التنظيمية التي يعملون بها كالوحدات ذات الطابع الخاص والمراكز المختلفة داخل الجامعة، مما قد يسهم في تحقيق التميز والسرعة في الأداء والمرونة في إنجاز الأهداف بفعالية على ضوء معايير الجودة المطلوبة.

c. مستوى أداء الجامعة ككل:

إن الأداء الكلي العام للجامعة يعبر عن مدى تفاعل وتناغم وتكامل أداء جميع الأقسام والوحدات التنظيمية داخل الجامعة مع بعضها البعض، ومدى تفاعلها -في الوقت نفسه- مع بيئتها الخارجية، لتحقيق الأهداف الفرعية بفعالية في تلك الأقسام والوحدات، قد يسهم في تحقيق الأهداف العامة للجامعة ككل بفعالية.

ويتضح مما سبق، أن الاهتمام بتطوير تلك المستويات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، سيؤدي ذلك بالضرورة إلى تطوير الأداء المؤسسي في الجامعة ككل، حيث يعتبر تطوير مستوى الأداء الفردي النواة المركزية الأولى التي إذا ما تم الاهتمام بها والرفع من كفاءتها، سيؤدي ذلك إلى تطوير المستوى الثاني من الأداء وهو الأداء على مستوى الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجامعة، وأن التفاعل فيما بينها في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية سيؤدي ذلك إلى تطوير المستوى الثالث من الأداء وهو تطوير الأداء المؤسسي للجامعة ككل.

ثالثاً: مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية

ومن أهم المقومات التي قد تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، ما يلي:

١. وجود نظام فعال للاتصال الإداري: يربط بين مستويات الأداء الثلاثة (الفردى - الأقسام والوحدات التنظيمية - الجامعة ككل)، ويضمن سهولة تدفق وتبادل المعلومات فيما بينها، مما يدعم عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب، كما أنها قد تسهم في الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة الخارجية التي تنتمي إليها الجامعة، مما قد يسهم من تحديد الوضع التنافسي لها بين مثيلاتها، من خلال اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة وتحويلها إلى مزايا تنافسية، من خلال دراسة احتياجات المجتمع ومحاولة تلبيتها بمنتجات وخدمات فريدة ومبتكرة ولم يسبق لتنفيذها أي جامعة أخرى (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ٤٤) .
٢. اهتمام بالنظرة الكلية لأداء الجامعة: بدلاً من التركيز على النظرة الجزئية من خلال الاهتمام بأداء الوحدات التنظيمية دون النظر لنقاط التكامل فيما بينها، ومدى إسهامها معاً بشكل تكاملي في النهوض بالأداء المؤسسي الكلي للجامعة، لذلك من المهم دراسة كيفية الاستفادة من تكامل الأقسام والوحدات داخل الجامعة مع بعضها البعض لتطوير الأداء المؤسسي للجامعة ككل (سعد بن مبارك وهالة فوزي، ٢٠١٩، ص ١٠٢١ - إيمان محمود محمد عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٥).
٣. تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة: التي قد تسهم في تطوير أساليب العمل وتحقيق الرشاقة التنظيمية، ومحاولة التقليل من الأساليب الروتينية التي قد تعيق أداء المهام وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، فمن المهم تقبل الأفكار الجديدة

- التي قد تحقق المرونة والسرعة في أداء العمل بالدقة المطلوبة، وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ٤٣).
٤. التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية والتقنيات الحديثة: وتدريب جميع الأفراد المنتمين للجامعة عليها بشكل دوري، ومواكبة التطورات الحادثة في هذا المجال بشكل مستمر، مما قد يسهم في توفير الوقت والجهد في تنفيذ العمل (سعد بن مبارك وهالة فوزي، ٢٠١٩، ص ١٠٢١).
٥. الاهتمام بالتحسين المستمر لتحقيق الجودة والتميز: وذلك من خلال اهتمام الجامعة بتطبيق معايير الجودة في جميع عناصر منظومتها العاملة، والتشجيع على التغيير وتقديم الدعم الفني والمادي اللازم لتحقيق ذلك (إيمان محمود محمد عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٦).
٦. الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية وكذلك مبدأ المحاسبية والمساءلة: وفق نظام قانوني واضح للجميع، وذلك لتغليب المصلحة العامة للجامعة على المصالح الشخصية، وضمان محاسبة المقصرين والمتجاوزين في حق العمل، وتحفيز الأفراد الملتزمين والتميزين والمبدعين على الاستمرار في عطائهم من أجل تطوير الأداء المؤسسي للجامعة، وتقدير جهوداتهم ومكافأة المتميزين منهم (سعد بن مبارك وهالة فوزي، ٢٠١٩، ص ١٠٢١).

المحور الثاني: الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق في الأدبيات المختلفة، والتي يرمز لها في الأدبيات الأجنبية بالرمز (BOS) نسبة لأول حرف من كلمات المصطلح باللغة الإنجليزية (Blue Ocean Strategy)، وقد ركزت معظم

التعريفات على إبراز أهمية تلك الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات المختلفة بفتح مجالات أو أسواق جديدة لم يسبق إليها أحد، بدلا من التنافس الشديد في المجالات أو الأسواق التقليدية المألوفة والمعروفة، ومن تلك التعريفات أنها " البحث عن المناطق المجهولة من السوق، أو المناطق التي لم تُكتشف بعد في المحيطات الصافية (نقاط السوق النائبة)، حيث لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، وتكون هذه المحيطات (الأسواق) ذات لون أزرق صافي لعدم تلوثها بالصراعات والتنافس الدموي بين المؤسسات المختلفة" (أميرة محمد أحمد عمر، ٢٠١٧، ص ٥٤١).

كما تُعرف بأنها استراتيجية تسعى لنمو المؤسسة وتقدمها من خلال إنشاء مجالات أو أسواق جديدة لم يسبق إليها أحد من المنافسين، أو استثمار مساحة من السوق غير مستغلة أو مجهولة بالنسبة للمؤسسات الأخرى (Rawabdeh, Ibrahim and Others, 2012,P.390) ومنهم من يرى أنها " البحث عن فضاءات تسويقية جديدة بلا منازع، وغير المأهولة بالمنافسين، والخالية من النزاعات التنافسية الشديدة" (عماد الدين محمد عياد، ٢٠١٨، ص ٣٥٠)، أو أنها استراتيجية تهتم بالتفوق على المنافسين من خلال تقليل تواجد المؤسسة في بيئة عمل شديدة التنافس، والاهتمام بدمج الابتكار في كل ما يخص عملها، لإيجاد ميزات تنافسية جديدة تمثل ابتكار قيمة لدى المستفيدين (Hanifah and Setyawati, Aswanti and Octaviani, Reni Dian, 2015, P.192).

أما في مجال التعليم الجامعي، فقد تم تعريف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "استراتيجية تسعى الجامعة من خلالها إلى الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات للأفراد المستهدفين، وفتح أسواق تعليمية جديدة لم تكن موجودة من قبل، وتوفير نماذج عمل جديدة تُمكن الجامعة من التنافس، والتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية التي تطرأ على وظائف الجامعة الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)" (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص ١٤٠)، كما تُعرف بأنها "استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة

تنافسية في برامج الدراسات العليا 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" (محمد بن عثمان الثبتي، ٢٠٢٠، ص ٤٥٦)، بينما تُعرف بأنها " استراتيجية عمل تنشأ من تحركات استراتيجية، يتم تنفيذها بإنشاء الجامعة مساحة من السوق غير متنازع عليها بعيدا عن المنافسين، لخفض التكلفة وابتكار القيمة بالاعتماد على التقليل والاستبعاد والزيادة والابتكار" (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢، ص ٣٠٨).

ثانياً: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار القيمة من خلال تحديد النقاط التنافسية المتواجدة في المؤسسة الجامعية، وغير متواجدة لدى المنافسين الآخرين وتميز بها عنهم، والتي تعتبر بمثابة مزايا تنافسية لها قد تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بها، وتكوين محيط أزرق خاص بها، ولتحديد تلك النقاط التنافسية فإن استراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على أربعة أبعاد أساسية، وهذه الأبعاد كما يلي:

١. الاستبعاد Elimination:

وتعني التخلص من العناصر أو العمليات أو الأنشطة غير الضرورية، التي لا تخدم العملية التعليمية أو البحث العلمي، أو التي سبق وأن قدمت الجامعة كخدمات أو سلع لتلبية احتياجات المجتمع في وقت ما ولم تعد من احتياجاته في الوقت الحالي، فمن المهم أن تحدد الجامعة تلك العناصر التي لو تم استبعادها فإن ذلك لن يؤثر على مستوى جودة المخرجات الجامعية في أي مجال من مجالاتها، بل قد يسهم في تخفيض التكاليف وزيادة فعالية الجامعة، كاستبعاد بعض البرامج التعليمية المكررة، أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية غير ذات الجدوى (محمد بن عثمان الثبتي، ٢٠٢٠، ص ٤٦٠ - Shared, Hany Aly, 2019, p. 162).

٢. التقليل Reduction :

وتعني تقليل وتخفيض بعض العناصر أو العمليات أو الأنشطة التي تراها الجامعة غير ضرورية في مختلف مجالاتها، أو أنه تم المغالاة في تقديمها بشكل غير مبرر، وعند تحديدها والتقليل منها قد يؤدي ذلك إلى تطوير أداء الجامعة وزيادة فعاليتها، كدمج بعض الأنشطة المتشابهة معا في نشاط واحد، أو التقليل من تكلفة تصميم إحدى المنتجات الجامعية بدلا من المبالغة فيها (أبو بكر أحمد صديق والتهامي محمد إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٧٦ - حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص ١٦٩).

٣. الزيادة Increase:

وتعني إضافة بعض العناصر أو العمليات أو الأنشطة ذات النفع والتي تضيف قيمة للجامعة، وأن الاستزادة منها قد يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في مختلف مجالاتها، كالتوسع في تقديم بعض الأنشطة أو الخدمات أو المنتجات الجامعية الجديدة والتي تجذب إليها المستفيدين وتلبي حاجات المجتمع في الوقت الحالي، كزيادة عدد التخصصات الدقيقة في الأقسام المختلفة داخل الكليات، والتي تواكب التطورات المستقبلية في مجالات العلم المختلفة (أبو بكر أحمد صديق والتهامي محمد إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٧٦ - Shared, Hany Aly, 2019, p. 162).

٤. الابتكار Innovation:

وتعني قدرة الجامعة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مفيدة ومبتكرة، سواء في صورة سلع مادية أو خدمات أو ممارسة أساليب عمل جديدة أو إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لمشكلات ملحة تؤرق المجتمع، فقدره الجامعة على الابتكار يضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئات عمل متغيرة، ويساعدها في إيجاد محيطات زرقاء لا ينافسها فيها أحد، ومن ثم يساعدها ذلك على تطوير أدائها المؤسسي بفعالية، كافتتاح برامج تعليمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية (محمد بن عثمان الشيبتي، ٢٠٢٠، ص ٤٦٠-٤٦١ - حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص ١٦٩-١٧٠).

ثالثاً: المبادئ الأساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية

توجد ستة مبادئ أساسية لإعداد استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات المصرية، هي:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود البيئة التنافسية

من المهم أن تقوم الجامعة بتقييم وضعها الحالي وتحديد نقاط التنافسية التي تميزها والتخطيط الجيد لكيفية تصميم المحيط الأزرق الجديد لها، وضمان جودة المخرجات الجامعية وكيفية جذب المستفيدين لها، بحيث تستطيع الجامعة الصمود في بيئة عمل جديدة بالنسبة لها في محيطها الأزرق، وتجنب مخاطر إعاقتها من بعض المنافسين لها (Papazov, Emil and Mihaylova, Lyudmila, 2016, p.106).

المبدأ الثاني: الاهتمام بالنظرة الكلية للجامعة

إن التركيز على النظرة الكلية للوضع الحالي الذي توجد فيه الجامعة وسط مثيلاتها في البيئة الخارجية، وتحديد مكانة الجامعة بشكل عام، ومحاولة النظر إلى الجامعة بعيون منافسيها لاكتشاف الفرص المتاحة من إمكانية تقديم أنشطة وخدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية جديدة لم يتم تقديمها من قبل، وتحديد التهديدات المحتملة ومحاولة وضع الخطط المناسبة لمواجهتها والحد منها، مما قد يسهم في تطوير الأداء وفقاً لسعيها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (عبد الرحيم محمد، ٢٠٢١، ص ٥٣ - (Shared, Hany Aly, 2019, p.160).

المبدأ الثالث: التطلع إلى ما هو أبعد من تلبية احتياجات المستفيدين الحالية

ويركز هذا المبدأ على ابتكار القيمة، والسعي نحو تأسيس بيئة تنافسية جديدة، تقدم من خلالها الجامعة أنشطتها الجديدة المبتكرة، بدلاً من الاكتفاء بما وصلت إليه

الجامعة من إنجازات، بل من المهم الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر للجامعة، ومواصلة الابتكار في شتى المجالات، والاهتمام بزيادة حجم المحيطات الزرقاء والتوسع فيها، وجذب المزيد من المستفيدين وتلبية احتياجاتهم بشكل مبتكر ومختلف عن ما تقدمه المؤسسات الجامعية المنافسة، ومحاولة استقطاب فئات جديدة من المستفيدين (عبد الرحيم محمد، ٢٠٢١، ص ٥٣- محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٥٠-١٩٥١) .

المبدأ الرابع: إعداد خطة استراتيجية لمواجهة توقعات المستفيدين المستقبلية وتقليل المخاطر

ويقصد به الاهتمام إعداد خطة استراتيجية تتسم بالمرونة وسهولة التطبيق، والاعتماد على أساليب وأنشطة متنوعة وجديدة لتلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وتحديد نقاط القوة والعمل على استثمارها ومواطن الضعف والاهتمام بتحسينها، وتحديد الفرص المتاحة والعمل على اقتناصها وتقليل التهديدات التي قد تواجهها (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢، ص ٣٢٣ - Shared, Hany Aly, (2019, p.160).

المبدأ الخامس: التغلب على العقبات التنظيمية التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية

قد يواجه تنفيذ أي استراتيجية جديدة العديد من العقبات، سواء تتعلق ببيئة العمل الداخلية للجامعة مثل الصراعات الداخلية التي قد توجد بين بعض الأفراد أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية، وقلة الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وغيرها، كما قد توجد بعض الصعوبات في بيئتها الخارجية مثل مواجهة العقبات والعراقيل التي قد تسببها المؤسسات الجامعية المنافسة، لذلك من المهم متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتذليل العقبات التي قد تواجهها، وتقديم الدعم اللازم لتيسير عملية التنفيذ وإتمامها بفعالية (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٥١ - Shared, Hany Aly, 2019, p.161) .

المبدأ السادس: مشاركة الجميع في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية الجديدة

من المهم مشاركة جميع الأفراد المنتمين للجامعة على كافة المستويات في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، مما قد يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتقليل العقبات التي قد تواجهها، والعمل على إنجاح الاستراتيجية بقدر الإمكان، مما قد يساهم في تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعة (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢، ص ٣٢٣ - عبد الرحيم محمد، ٢٠٢١، ص ٥٣ - ٥٤).

وعلى ضوء ما سبق، فمن المهم مراعاة المبادئ الستة السابقة عند إعداد استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيقها بفعالية فعلى الجامعة أن تهتم ب: (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٤٧ - ١٩٤٩ - ١٦٠، Hany Aly, 2019, p.160 - Shared)

١. متابعة الجامعات المماثلة لها بشكل عام، ومحاولة تحديد نقاط التفرد والتميز عنها والتي تجعلها الأفضل.
٢. متابعة الجامعات التي تتبع القطاع ذاته وتتبنى استراتيجية مقارنة لها، ومحاولة ابتكار عناصر جديدة تتميز بها عنها.
٣. التركيز على احتياجات المستفيدين ومحاولة تلبيةها بأساليب ومنتجات وخدمات مبتكرة ومتفردة.
٤. تحديد مستوى جودة الخدمات والمنتجات الجامعية بالمقارنة مع مثيلاتها من الجامعات الأخرى.
٥. الاهتمام بتحسين العوامل التي تجذب شرائح مختلفة ومتنوعة وعديدة من المستفيدين، كالاتمام بتحسين العوامل الوظيفية التي تتعلق بنوع الخدمة أو المنتج الجامعي ومدى جودته وطريقة تصميمه وتقديمه للمستفيدين، كما توجد عوامل أخرى تتعلق بثقة المستفيدين فيما تقدمه الجامعة من منتجات أو

خدمات عالية الجودة في مختلف عناصرها ومجالاتها، مما يجعلهم يقبلون عليها باستمرار دون اللجوء إلى جامعات أخرى.

٦. متابعة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية التي تحدث بمرور الوقت، ودراسة حجم تلك التغييرات سواء في اختلاف رغبات المستفيدين أو استقطاب نوعية جديدة منهم أو ظهور فئات عمرية لم تكن مستهدفة من قبل وغيرها.

المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية

على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

ولتحديد أهم متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، تم الاستعانة بالأبعاد الأربعة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) لتحديد المتطلبات على ضوءها، حيث تم وضعها في صورة مصفوفة كما يتضح في شكل (١)

مصفوفة متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (*)

المتطلبات / الأبعاد	بُعد الاستبعاد	بُعد التقليل	بُعد الزيادة	بُعد الابتكار
متطلبات بشرية	استبعاد صور الفساد بجميع أنواعه والتصدي له	التقليل من انتقال الكفاءات والجدارات إلى جامعات أخرى	التوسع في تدريب أعضاء هيئة التدريس والباحثين	تسويق نتائج الأبحاث العلمية المتميزة
متطلبات مادية	استبعاد المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي لم يعد المستفيدين بحاجة إليها	دمج المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدمات متشابهة	التوسع في إنشاء المعامل والمراكز البحثية التي تخدم تخصصات بحثية جديدة	استحداث كليات تضم برامج وتخصصات أكاديمية حديثة
متطلبات تكنولوجية	استبعاد العمليات والإجراءات الروتينية المعرّقة لسير العمل داخل الجامعة	التقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريس والتقييم وغيرها	التوسع في استخدام الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في الأنشطة التعليمية والبحثية وغيرها	تطوير النظم الرقمية الداعمة للتحويل الرقمي داخل الجامعة
متطلبات تنظيمية	استبعاد الأنشطة التي تستلزم تكاليف مبالغ فيها لإتمامها	التقليل من ضغوط العمل والتوزيع العادل للمسؤوليات	زيادة البرامج والتخصصات الأكاديمية التي يتطلبها سوق العمل	عقد تحالفات استراتيجية وشراكات مع الجامعات المتقدمة والجهات المستفيدة

ويتضح من الشكل السابق، أنه تم إعداد مصفوفة لتحديد متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة، حيث تم مراعاة تضمين تلك الأبعاد في كل متطلب من المتطلبات (البشرية - المادية - التكنولوجية - التنظيمية)، والتي توضحها الباحثة بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: المتطلبات البشرية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتشمل ما يلي:

١. استبعاد كل صور الفساد الأكاديمي والبحثي والإداري، والتصدي لها من خلال تفعيل مبدأ المحاسبية والمساءلة وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الجامعة.
٢. التقليل من انتقال الكفاءات والجدارات من أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى جامعات أخرى خاصة أو جامعات في الخارج، والاهتمام بتحسين أوضاعهم الأكاديمية والبحثية والمادية.
٣. التوسع في تدريب أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتشجيعهم على حضور المؤتمرات الدولية للرفع من مستوى قدراتهم ومهاراتهم العلمية والبحثية لمواكبة متغيرات العصر.
٤. الاهتمام بتسويق نتائج الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين التي تتميز بالابتكار والقدرة على حل المشكلات التي تفرق المجتمع، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة لتشجيع الأفراد العاملين المنتمين للجامعة على الإبداع والابتكار، ومحاولة الاستفادة من الأفكار الإبداعية بتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو ممارسات جامعية مفيدة.

ثانيا: المتطلبات المادية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتشمل ما يلي:

١. استبعاد المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي لم يعد المستفيدين بحاجة إليها، واستبدالها بأخرى جديدة تلبي احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
٢. دمج المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدمات وأنشطة متشابهة، ومحاولة تجديدها وتطويرها.
٣. التوسع في إنشاء المعامل والمراكز البحثية التي تخدم تخصصات بحثية جديدة يتطلبها سوق العمل.
٤. استحداث كليات تضم برامج وتخصصات أكاديمية حديثة لإعداد كوادر تلبي احتياجات سوق العمل المستقبلية، وتتواءم مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة.

ثالثا: المتطلبات التكنولوجية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتشمل ما يلي:

١. استبعاد العمليات والإجراءات الإدارية الروتينية المعرقلة لسير العمل داخل الجامعة، واستثمار التطور التكنولوجي في استبدالها بأخرى مرنة وفعالة وتستجيب للأحداث بالسرعة المطلوبة.
٢. التقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريس والتقييم وغيرها، وإدخال أساليب أخرى حديثة، من خلال الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات.
٣. التوسع في استخدام الأساليب والأدوات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في الأنشطة التعليمية والبحثية، والإدارية، والمجتمعية، وغيرها.
٤. تطوير النظم الرقمية الداعمة للتحويل الرقمي داخل الجامعة في مختلف مجالاتها الإدارية، والتعليمية، والبحثية، والمجتمعية.

رابعا: المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتشمل ما يلي:

١. استبعاد الأنشطة والممارسات التعليمية والمجتمعية والإدارية التي تستلزم تكاليف مبالغ فيها لإتمامها، واستبدالها بأخرى ذات تكاليف مناسبة.
٢. التقليل من ضغوط العمل وذلك بالتخطيط الجيد وتوزيع المهام والمسئوليات بشكل يحقق العدالة بين الجميع، ومتابعة سير العمل عن قرب وتذليل العقبات أولا بأول.
٣. زيادة البرامج والتخصصات الأكاديمية التي يتطلبها سوق العمل، والتنوع في أساليب جذب واستقطاب عدد أكبر من المستفيدين.
٤. عقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات المتقدمة والمتميزة أكاديميا وبحثيا، للرفع من قدرات أعضاء هيئة التدريس والباحثين في التخصصات المختلفة، وفتح تخصصات علمية جديدة بدعم من أطراف التحالف، مع الاهتمام أيضا بعقد شراكات مع المؤسسات والجهات المستفيدة من الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر أحمد صديق والتهامي محمد إبراهيم (٢٠١٩): " خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS"، (مجلة كلية التربية)، العدد ٤، المجلد ٣٤، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص ٦٦-١٥٧.

أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢١): "رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية"، العدد ٢٢، الجزء السادس، مجلة (البحث العلمي في التربية)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ١-٦٥.

أميرة محمد أحمد عمر (٢٠١٧): "أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة"، (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية)، العدد ٣، المجلد ٨، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ٥٣٩-٥٦١.

إيمان محمود محمد عبد النعيم (ديسمبر ٢٠٢١): "آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري"، مجلة (البحث العلمي في التربية)، العدد ٢٢، مجلد ١٢، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ١-٥٦.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧): "معجم المصطلحات الإدارية"، جامعة الدول العربية.

جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم (٢٠١٢): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط ٥، دار النهضة العربية، القاهرة.

حابس محمد حتاملة ونجوى عبد الحميد دراوشة (٢٠١٩): "الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة

- الأكاديميين"، مجلة (دراسات: العلوم التربوية)، العدد ٢، مجلد ٤٦، ملحق ٢، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ٢٦٩-٢٨١.
- حنان أحمد الروبي محمد (٢٠١٩): "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق - دراسة آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، (مجلة كلية التربية)، العدد الأول، مجلد ١٩، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ص ١٢٩ - ٢١٨.
- خالد محمد سليم (٢٠١٨): "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية"، (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية)، العدد ٣، مجلد ٩، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ٨٢٢ - ٨٤٢.
- زكي محمود زكي صقر وآخرون (يوليو ٢٠٢١): "دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة"، مجلة البحوث التجارية، العدد ٣، مجلد ٤٣، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص ٢١٧-٢٤٩.
- سعد بن مبارك الرمثي وهالة فوزي عيد (أكتوبر ٢٠١٩): "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: نموذج مقترح"، (المجلة التربوية)، العدد ٦٦، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ١٠٠٩ - ١٠٦٩.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم (سبتمبر ٢٠٢١): "دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة - نموذج مقترح لآلية التطبيق"، (المجلة العربية للإدارة)، العدد ٣، المجلد ٤١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ٤٧ - ٦٢.
- عماد الدين محمد عياد (٢٠١٨): "دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب"، (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية)، العدد ٢، المجلد ٩، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ٣٤٥ - ٣٦٦.

مجمع اللغة العربية (١٩٨٩): "المعجم الوجيز"، دار التحرير للطبع والنشر، جمهورية مصر العربية.

محمد بن عثمان الثبيني (يوليو ٢٠٢٠): "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية"، (مجلة التربية)، العدد ١٨٧، الجزء ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٤٤٩ - ٥٠١.

محمد جاد حسين أحمد (ديسمبر ٢٠١٥): "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، مجلة (الإدارة التربوية)، العدد ٧، السنة ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٥ - ١٧٦.

محمد خالد السويد وأحمد محمد القرني (سبتمبر ٢٠٢٠): "مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية في مدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، المجلد ٤٠، المنظمة العربية للتميز الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ١١٣ - ١٣٢.

محمد مصطفى محمد (أغسطس 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 ١٩٣٢ - ١٩٩٥.

محمد منصور رمضان الزعنون (٢٠١٩): "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة"، مجلة (جامعة الاستقلال للأبحاث)، العدد ٢، مجلد ٤، جامعة الاستقلال، فلسطين، ص ٧٥ - ١١٨.

منى شعبان عثمان محمد (٢٠٢٢): "ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد ٢، مجلد ٤٦، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢٩٥ - ٤١٤.

مها عبد الله السيد أبو المجد (إبريل ٢٠١٨): "تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، العدد ٢، مجلد ٧٠، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٦٨٨-٧٣٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Dawood, Fadheelah Salman and Obeed, Hanan Ayad (2021): "The Quality of Institutional Performance According to the Entrepreneurial Management Applied Research in the Municipality of Baghdad", in (**Journal of Contemporary Issues in Business and Government**), No.2, Vol.27, pp.6709-6730.

El Araby, Mohamed Awad and Ayaad, Noor el Dien Salem (2020): "Dilemma of Institutional Performance assessment in Governmental Sector – A Proposed KPIs Model", in (**Journal of Humanities and Applied Social Sciences**), No.2, Vol.2, Emerald Publishing Limited, pp.115-139.

Hanifah and Setyawati, Aswanti and Octaviani, Reni Dian (July 2015): "The Implementation of Blue Ocean Strategy to Create a Market Niche", in (**Jurnal Manajemen Transportasi and Logistik**), No.2, Vol.2, Jakarta, Indonesia, pp. 191- 198.

Papazov, Emil and Mihaylova, Lyudmila (2016): "Using Key (Blue Ocean) Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry", in (**Economics and Business Journal**), No.29, Riga Technical University, Latvia, Baltech, pp. 104-110.

- Rawabdeh, Ibrahim and Others (2012): "Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The Case of Jordan", in **(Jordan Journal of Business Administration)**, No. 2, Vol. 8, University of Jordan, pp.390– 407.
- Samrin and Nasution, Muhammad Dharma (Dec. 2017): "The Formulation of Blue Ocean Strategy for Small and Medium Industry in Tanjung Balai City North Sumatera – Indonesia", in **(International Journal of Economics, Commerce and Management)**, No. 12, Vol.5, United Kingdom, pp. 956 – 979.
- Shared, Hany Aly (June 2019): "The Role of the Blue Ocean Strategy in achieving a Competitive Advantage: An Empirical Study on Al-Rajhi Bank – KSA", in **(International Review of Management and Business Research)**, Issue 2, Vol. 8, pp. 158–169.