

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية- جامعة الفيوم

ملخص

يعد ابتكار القيمة نهج معاصر في الفكر الإداري الإستراتيجي، ونظراً لوجود العديد من مظاهر القصور بجامعة الفيوم والمتعلقة بمنظومة القيم، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتكنولوجيا، والبرامج الدراسية وأنشطة البحث والابتكار والتطوير، وخدمة المجتمع، والتي قد تؤثر سلباً على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كإحدى الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة التي تستهدف إنشاء مساحات سوقية جديدة وتقديم قيمة متميزة وفريدة للمستفيدين بالاعتماد على الأطر التنفيذية الأربعة التي تعد أبعاداً لابتكار القيمة والتي تتمثل في (التقليص – الاستبعاد- الزيادة - الابتكار) حيث يُسهم بعدي التقليص والاستبعاد في خفض التكاليف، بينما يؤدي بعدي الزيادة والابتكار إلى رفع القيمة المقدمة للمستفيدين.

قدم البحث إطاراً نظرياً حول ابتكار القيمة بالجامعات واستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة المؤسسات التعليمية، وقد تم استخدام المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تحليل واقع جهود جامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT ومن خلال المقابلة الشخصية المقننة مع القادة الأكاديميين تم الوقوف على الوضع الراهن لابتكار القيمة بجامعة الفيوم، وتوصل البحث من خلال إطاره النظري والواقع النظري والميداني لجامعة الفيوم، إلى أطر تنفيذية (التقليص – الاستبعاد- الزيادة - الابتكار) في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع تمثل إطار التقليص في تقليص البرامج التقليدية- البحوث النظرية البحوث الفردية-- التمويل الحكومي)، بينما تمثل إطار الاستبعاد في استبعاد (البرامج القائمة على المعلومات-البرامج غير المقيد

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

بها الطلاب- الأرشفة الوزرقية- العمل الفردي (وإطار الزيادة في) التوجه نحو التقنية-
الاعتماد- إنشاء المعامل المركزية- البحث التطبيقي-سالسياسات-البحوث المشتركة -
المشروعات-والاستشارات- التسويق الألكتروني-تطوير التدريب-أكاديميات-وإطار
الابتكار (برامج جذب الوافدين- برامج قائمة على الجدارات-تحالفات)
الكلمات المفتاحية: ابتكار القيمة، استراتيجية، المحيط الأزرق.

value creation: approach for implementing Blue Ocean Strategy at Fayoum University

Abstract: value creation is a contemporary approach in strategic management thinking. Fayoum University has deficiencies in value system, financial-human resources management, technology, research, innovation activities, and community service. This may negatively affect the implementation of Blue Ocean strategy that aims to create new market spaces and provide a distinct value to stakeholders based on the four framework actions of value innovation; reduce, eliminate, raise, and create. Reduce and eliminate contribute to reducing costs, while raise and create lead to value increasing.

Using mixed method, the research stated conceptual framework about value innovation in universities and Blue Ocean strategy in educational institutions management. Using SWOT method and standardized interviews with academic leaders, the efforts and status of Fayoum University in the field of value innovation were analyzed and identified. Using a definite conceptual framework and analyzing the real situation of Fayoum University, the paper came to executive framework in teaching, scientific research, and community service fields. This framework includes reduce, eliminate, raise, and create actions. Reduce framework actions may be represented in reducing traditional programs, theoretical research, individual research, and governmental funding. Eliminate framework actions include eliminating information-based programs, no applicants' programs, paper archiving and individual work. Raise framework promotes technology orientation, accreditation, establishing central laboratories, applied research, joint research and projects, academic consulting, e-marketing, and training development besides establishing academies. The creation framework seeks programs to attract foreigners, merit-based programs, and alliances.

Keywords: value creation - strategy - Blue Ocean .

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية- جامعة الفيوم

أولاً: المقدمة:

إن عولمة التعليم أضحت أبرز ما يميز عالم اليوم، وأضحت الوزارات المعنية بالتعليم في كافة أنحاء العالم تولى اهتماماً بالغاً للجامعات برصد المزيد من الموازنات والتوجه نحو المزيد من البحوث الإجرائية وبحوث الفعل، والتخطيط لضمان استمراريتها؛ بهدف تطويرها وتحقيق استدامتها على مستوى تنظيماتها الإدارية لتحقيق التفوق التنافسي، حتى تتمكن من البقاء في ظل آليات السوق المتباينة.

ويوجد العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام تحقيق التفوق التنافسي للجامعات العالمية من أهمها التوجه بقوة نحو التدويل، والتغير في سوق العمل، والطلب على التعليم عالي الجودة والمبتكر، والتنافس علي استقطاب أمهر الطلاب وأفضل أعضاء هيئة تدريس، والشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، وتوفير حرم جامعية جاذبة، وإنتاج وتشارك وتسويق المعارف. (Miotto, Giorgia et al, 2020:342)

وفي مصر " تطلبت استراتيجية التطوير الوطنية إحداث نمو مستدام، وذلك من خلال تحسين كفاءة الجامعات وإدارتها."^١ (البنك الدولي، ٢٠١٣، سياسات التعليم العالي في مصر: ٧٨)

وأضحت الجامعات في ظل توجهات العولمة، في حاجة ماسة إلى تحقيق قيمة مبتكرة في ظل التوجه نحو التفوق التنافسي وآليات السوق؛ لتحقيق مراكز متقدمة على مستوى

الأداء والمخرجات التعليمية، وأضحى ابتكار القيمة خياراً استراتيجياً للجامعات على اختلاف بيئاتها الاجتماعية والاقتصادية ورصيدها المعرفي والثقافي.

ويعد ابتكار القيمة توجهاً استراتيجياً للجامعات – ومن بينها جامعة الفيوم- لاسيما في ظل التوجهات الهادفة للتحسين المستمر وتحقيق التمايز التنظيمي، لا سيما عقب ظهور فئتين لابتكار القيمة يتمثلتا في " ابتكار القيمة الروتينية، ويعتمد على العمليات والكفاءات مثل إدارة العمليات وتنفيذها والتحسين المستمر ، وابتكار القيمة الاستكشافية، ويعتمد على الكفاءات الريادية، ويعد إيجاد توازن بين هذين الفئتين من ابتكار القيمة مهم للمنظمات كافة، ولكن من الصعب تحقيقه. فغالباً ما يتم التأكيد على ابتكار القيمة الروتينية نظراً لتأكيدتها الأكبر على النجاح على المدى القصير. كحل للقصور الناتج عن خلق القيمة

الاستكشافية ، لتشكيل منظمات غير مألوفة." (Martin Lackéus: 2015: 11,)

ويسهم الأخذ باستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين كفاءة الجامعات، بتحقيق وظائف الجامعات من خلال " تحسين تعلم الطلاب كُيف يُستخدمون ويوظفون المعرفة والأفكار والمهارات والخبرات التي تعلموها داخل الحرم الجامعي في مواجهة المشكلات الاجتماعية، بهدف المساهمة في رفاهية المجتمع الذي يعيشون فيه، وتطبيق عضو هيئة التدريس لكافة المعارف والأفكار والإبداعات والاختراعات لحل مشكلات المجتمع المختلفة، بما يضمن تواصل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب مع المجتمع المحلي للتعرف على احتياجاته ومشكلاته والمساهمة في حلها، والتشجيع على إقامة شراكات مع أفراد وجماعات ومنظمات المجتمع المحيط بالجامعة." (Nenadal., &

Waloszek., 2018: 53

وعليه فإن للمحيطات الزرقاء دور بالغ الأثر في تحقيق وظائف الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يحقق مزيداً من البقاء والاستمرارية للجامعة في ظل توافر نظام إداري يدعم ابتكار القيمة ويحقق لها التمايز والبقاء وارتداد أسواق جديدة.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

وفي ضوء المستجدات والتطورات العالمية المتلاحقة، وعلى صعيد جامعة الفيوم" قدمت جامعة الفيوم خطتها الاستراتيجية الأولى (٢٠١٦-٢٠٢١) إلى المجتمع الجامعي، تتويجاً لعمل مضمّن وجاد اشترك فيه كافة الأطراف المعنية بالجامعة، من قادة أكاديميين وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب، والمجتمع المدني بالأقاليم، وذلك بهدف تطوير منظومة الأداء الإداري والأكاديمي وتطوير البرامج الدراسية والمنظومة البحثية، وتعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المدني وأصحاب الأعمال. (دليل جامعة الفيوم، ٢٠١٨-٢٠٢٠: ١٧)

ونظراً لما تستحدثه جامعة الفيوم من برامج وما تستهدف تطويره من منظومة بحثية، وما تسعى لتوفيره من خدمات مجتمعية متميزة، فإن ابتكار القيمة قد يمكنها من تطبيق ما تسعى إليه وتستهدفه من تمايز على أسس علمية بما قد يمكنها من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وما قد تحققه من خفض التكاليف مع تحقيق تمايز للبرامج والخدمات والمخرجات.

ثانياً: مشكلة البحث:

على الرغم من مساهمة جامعة الفيوم لتوجهات الدولة المصرية، تطبيقاً للاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة وقادرة على الابتكار ولها مكانة دولية، تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر، ومضاعفة الانتاج المعرفي، وتحسين الجودة معتمدة على تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، ما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية. (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ٢٠١٩: ٣٨)

الإأن واقع جامعة الفيوم يشير إلى بعض جوانب القصور في مجال البحث العلمي، من بينها " نقص المخصصات المالية اللازمة لتمويل البحث العلمي، ووجود كثير من التعقيدات في نظم وإجراءات الابتعاث نظراً لضعف الموارد المالية المخصصة التي

تقدمها الجامعة للبعثات، ضعف الاهتمام بتشجيع الإشراف المشترك الذي يشجع على التبادل الثقافي والعلمي بين الأقسام المختلفة وقلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية الموجهة نحو خدمة المجتمع، ندرة تفعيل الكثير من الاتفاقيات الثنائية بين الجامعة والجامعات والهيئات العلمية الأخرى، وقلة المنح المخصصة للبحث العلمي، والقصور في التشجيع على التسويق الإلكتروني لبحوث الجامعة." (محمد، ٢٠٢٠: ٨٦)

فضلاً عن بعض جوانب القصور في مجال التكنولوجيا وإدارتها، والتي تمثلت في: " عدم توافر رؤية واضحة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري بجامعة الفيوم . فضلاً عن عدم توافر اللوائح والقرارات الإدارية الملزمة بالعمل بالمستندات الإلكترونية، بقلة عدد الإداريين المتخصصين والمؤهلين في التعامل مع التطبيقات التكنولوجية الحديثة.." (حسين، ٢٠١٨: ٢٨٢)

وجوانب القصور هذه تؤثر على تميز الخدمات التي تقدمها جامعة الفيوم. وفيما يتعلق بجوانب القصور في إدارة الموارد البشرية، توصلت نتائج دراسة علمية حول تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم إلى " قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية، مع ضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، والشكلية في البرامج التدريبية، وضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة بالمسار الوظيفي، وعدم وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة، واستخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم، والاكتفاء بتقويم أداء العاملين مرة واحدة بالسنة، بالاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره." (عبدالمنعم، ٢٠١٩، ٢٦٤-٢٦٥).

وباستقراء جوانب القصور سالفة الذكر، يمكن القول بأنها تتعلق بالقصور في الموارد المالية وتطبيقات التكنولوجيا في العملية الإدارية، وضعف تخطيط وتدريب وتقويم الموارد البشرية وأن قصور الموارد المالية وضعف تطبيقات التكنولوجيا في إدارة الجامعة، وضعف ممارسة التخطيط الجيد، والتنمية المهنية المخطط لها والمبنية على

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الاحتياجات، والتقييم الفعال لمستويات الاداء للموارد البشرية، قد يضاعف من الفعالية الإدارية والرقابة على العمليات الإدارية ومتابعة الأداء وإقرار نظام عادل لتوزيع الموارد المالية، وأخر فعال للتنمية المهنية والمحاسبية بجامعة الفيوم.

وفيما يتعلق بجوانب القصور في دور الجامعة في خدمة المجتمع، فقد تمثلت في " قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لاجراء هيئة التدريس للقيام بمهام البحوث والاستشارات. وضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحوث العلمية ، وازدياد الفجوة بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية، وضعف خبرة أعضاء هيئة التدريس بمشكلات العمل داخل المنظمات الخدمية والانتاجية، فضلاً عن ضعف ملائمة بعض البرامج التدريبية وعدم ملائمتها لاحتياجات المجتمع الخارجي. (عبدالرحمن، ٢٠٢١: ٢٢٠-٢٢٣)

وعلى الرغم من انخراط جامعة الفيوم في برامج ومشروعات التطوير، إلا أن مظاهر القصور هذه لاتزال قائمة لاسيما في المجالين البحثي والخدمي ومن ثم فإن توجهات ابتكار القيمة أضحت ضرورة يتطلبها تحقيق التفوق التنافسي لتكوين محيطات زرقاء حول نطاق عمل الجامعة فيما يتعلق بوظائفها؛ مما دعم ضرورة إحداث نقلة نوعية لجامعة الفيوم من تخطيط استراتيجي يستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال رؤية تنظيمية إلى تخطيط قائم على رسالة وقيم واقعية ويهدف إلى ابتكار قيمة، لتحقيق التمايز التنظيمي من خلال ارتياد برامج تعليمية ومشروعات بحثية وخدمات مجتمعية جديدة ومتطورة.

ومن ثم تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن لابتكار القيمة الإسهام في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات من منظور

الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر؟

د. منى شعبان عثمان

٢- ما واقع جهود جامعة الفيوم في تحقيق ابتكار القيمة كاتجاه معاصر في الفكر الإداري الاستراتيجي؟

٣- ما الوضع الراهن لابتكار القيمة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون؟

٤- ما الأطر التنفيذية المقترحة لابتكار القيمة (الزيادة- الاستبعاد- النقل- الابتكار) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم؟
ثالثاً: أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١- تعرف الأسس النظرية لابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق من منظور الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر.

٢- تحليل واقع جهود جامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة كاتجاه معاصر في الفكر الاستراتيجي.

٣- تعرف الوضع الراهن لابتكار القيمة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم طبقاً لأراء القادة الأكاديميون

٤- صياغة أطر تنفيذية مقترحة لابتكار القيمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة جامعة الفيوم.

رابعاً: أهمية البحث: ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

١- الأهمية النظرية: اكتسب البحث الحالي أهميته النظرية مما يلي:

أ- أهمية ابتكار القيمة كتوجه معاصر في الإدارة الاستراتيجية بجامعة الفيوم؛ لمواكبة التوجهات العالمية المعاصرة نحو إيجاد مساحة جديدة في السوق، والتي تتطلب من الجامعة إثبات كياناتها لتحقيق التميز والبقاء في بيئة تنافسية.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ب-تقديم إطار نظري حول استراتيجية المحيط الأزرق، وهي إحدى الاستراتيجيات المعاصرة والتي تمكن الجامعة من تحقيق قيمة مبتكرة في إطار وظائفها الثلاث، وتمكنها من تحقيق الاستدامة والبقاء في عالم متغير.

٢- الأهمية التطبيقية: نبعت الأهمية التطبيقية للبحث الحالي مما يلي:

أ-أهمية إحلال التوجهات المعاصرة تلك التي تستهدف تحقيق قيمة مبتكرة محل التوجهات التنافسية والتي استهدفت تحقيق قيمة مضافة في إدارة جامعة الفيوم.

ب-البحث الحالي خطوة نحو إفادة القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم- على كافة المستويات الإدارية- من آليات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بناء على توافر مقومات القيمة المبتكرة بالخدمات التي تقدمها الجامعة.

ج-أهمية الأطر التنفيذية المقترحة، والتي تعد نتائج للبحث الحالي، لصانعي السياسات التعليمية بجامعة الفيوم بما يدعم تنفيذ استراتيجيات إدارية وبدائل استراتيجية معاصرة تسهم في إيجاد مكانة متميزة في السوق بناء على توافر مقومات القيمة المبتكرة لدى جامعة الفيوم.

خامساً: حدود البحث: تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

١-الحد الموضوعي: اقتصر البحث فيما يتعلق بمتغير ابتكار القيمة على أبعاد ابتكار القيمة المتمثلة في (التقليص- الاستبعاد- الزيادة – الابتكار).

٢-الحد البشري: اقتصرت الدراسة على القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم، لدورهم البارز على مستوي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.

الحد المكاني: اقتصر البحث على التطبيق الميداني بجامعة الفيوم (كلياتها ومعاهدها) داخل وخارج الحرم الجامعي

٣-الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على جامعة الفيوم باعتبارها من الجامعات الحكومية الإقليمية حديثة النشأة نسبياً طبقاً للقرار الجمهوري رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م

بإنشاء جامعة الفيوم، مع امتلاكها مقومات تحسين المراكز التنافسية في بيئة تنافسية داعمة للابتكار.

٤- الحد الزمني: تم إجراء البحث في العام الميلادي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

سادساً: منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج المختلط لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه وعينته، حيث اعتمد البحث كلا الطريقتين الكيفية والكمية معاً في جمع البيانات ومعالجة النتائج المتعلقة به، ويعد المنهج المختلط " نهج للتحقق يجمع بين كل من الأشكال النوعية والكمية. ويتضمن افتراضات فلسفية ، واستخدام المناهج النوعية والكمية، وخط كلا النهجين في البحث أكثر من مجرد جمع وتحليل كلا النوعين من البيانات جنباً إلى جنب بحيث تكون القوة الإجمالية للبحث أكبر من البحث النوعي أو الكمي. " (CRESWELL, 2009: 37) كما تم استخدام المقابلة الشخصية المقننة كأداة للبحث لاعتبارها الأداة العلمية الأنسب لموضوع البحث وفقاً لمتغيراته وأهدافه، وعينته، والمقابلة المقننة هي " مقابلة ذات استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة محددة الصياغة، مع إعطاء المبحوث بعض البدائل في بعض الأحيان وكل هذا دون الخروج عن ترتيب وموضوع المقابلة." (حمديشة، ٢٠١٢: ١٠٢)، وذلك لكون عينة البحث قليلة العدد حيث تمثل في القادة الأكاديميين ويمثلهم معالي رئيس جامعة الفيوم ونوابه، وسعادة عمداء الكليات كونهم المنوط بهم التخطيط الاستراتيجي على مستوى القيادة العليا بالجامعة.

ولتحليل واقع جامعة الفيوم بهدف التوصل إلى الأطر التنفيذية المقترحة لابتكار القيمة (التقليص- الاستبعاد- الزيادة - الابتكار)، لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تم استخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT) " وهو إجراء منهجي لتحديد العوامل التي تحدد النجاح لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية يعد تحليل SWOT أداة تخطيط استراتيجي مهمة للمساعدة في التخطيط

بمقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية".

(HANGGARA, 2019: 4)

سابقاً: مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

١- ابتكار القيمة: Value-Creation ، والمصطلحات ذات العلاقة:

تنوعت وجهات نظر الباحثين حول ابتكار القيمة، ما دعى بعض الأدبيات إلى تحديد العوامل المؤثرة في القيمة والذي تؤدي إلى ابتكار القيمة، ومن ثم فابتكار القيمة: طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية وهو التنافس على أساس التكلفة أو التميز (صدوق، ضيف، ٢٠١٨، ٥٧)

كما يمكن توضيح مصطلح ابتكار القيمة كونه يعبر عن: ابتكار المنظمات للقيمة من خلال مجموعة واسعة من التفاعلات والأنشطة والعلاقات والأسباب والآثار المتباينة، وتحدث هذه التفاعلات في السوق ، والسياق التنظيمي والمجتمعي والطبيعي / البيئي التي تعمل فيه المنظمة والتي تعتمد عليه. (Council, M. 2013, 4)

كما أن ابتكار القيمة يمكن توضيحه من خلال العديد من المصطلحات ذات العلاقة، طبقاً لما يلي:

القيمة: مكون قصير المدى ويجد معنى تشغيلياً في سلسلة القيمة. بشكل عام ، القيمة هي الدلالة المحددة الذي ينسبها الشخص إلى الإجراءات والحالات والظواهر. (Sarrami, S., et. Al., 2020: 480)

وطبقاً لهذا المفهوم فإن القيمة هي العامل الأساس في توافر ابتكار القيمة ووجود القيمة مع الابتكار هو ما يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك آليات البقاء في عالم متغير.

التفوق التنافسي: Competitive Superiority، وهو عبارته عن "المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها من خلال تقديم منتجات / خدمات متميزة لا تستطيع

المنظمات المناظرة إنتاجها، وهو قدرة المنظمات علي تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات لتحقيق التميز على المنافسين.

بينما ابتكار القيمة وسيلة لتحقيق التمايز وبالرغم من إن هدفها واحد إلا أن الوسيلة لتحقيق الهدف متباينة ومن ثم يتضح الفرق بين ابتكار القيمة الذي يمكن المنظمة من أن تبقى خارج نطاق التنافس وبين التفوق التنافسي الذي يأخذ من التنافس مرتكزاً له.

الميزة التنافسية: نهج تدمج فيه جميع أبعاد الاستدامة، ليزداد الطلب تدريجياً على المنظمة، بما يوفر قيمة ليس فقط للعميل ولكن لجميع أصحاب المصلحة (بما في ذلك المجتمع أو البيئة)

(Straková, J.,et,al., 2020:1520-)

ومن ثم يمكن عرض التعريف الإجرائي لابتكار القيمة:

" المسار المستقبلي للجامعة المستند علي تقديم برامج تعليمية وبحثية لا يوجد لها مثيل في الجامعات الأخرى المنافسة علي جميع المستويات العالمية والإقليمية، وتقديم خدمات مجتمعية غير قادر علي تقديمها الجامعات المناظرة، وبالتالي إيجاد مساحة جديدة داخل الأسواق."

٢- استراتيجية المحيط الأزرق: blue ocean strategy

استراتيجية: Strategy

"فن الاستخدام الأمثل، للإمكانيات والوسائل المتاحة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة" (شحاته، النجار، ٢٠٠٣، ٣٩)

وتعبر عن "فهم قدرات الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم وطاقتهم مع تقليص الموارد البشرية غير المستخدمة فعلياً، وتقليل الهدر بالمنظمة". (Chan,) (W.et.al.,2005: 5)

وتعرف أيضاً بأنها "استراتيجية جديدة تتحدى الاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية، والبحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب زبائن جدد، وتحقيق

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

التمايز وخفض التكلفة معاً بهدف ابتكار القيمة للعملاء والمنظمة معاً". (درة، جرادات، ٢٠١٤: ٢٩١)

كما تعرف الاستراتيجية بأنها: "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب فيه على المدى الطويل مع الإلمام بالعمليات المرتبطة بذلك وكيف يمكن تفادي العثرات المحتملة بهدف تخطيط الاستراتيجيات الناجحة." (العامري، ٢٠٠٢: ٦٨)

والاستراتيجية "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة، تتوجه نحو تحقيق الأهداف، ثم وضع أساليب التقويم المناسبة لتعرف مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل" (عامر ٢٠٠٧: ٣٢) - واصطلاحاً: استراتيجية المحيط الأزرق: "إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية (الإبداع - الزيادة- التقليل- الاستبعاد) من خلال استثمار الطاقات البشرية، واستغلال الامكانات المتاحة بعيداً عن المنافسة الشرسة". (محمد، ٢٠٢٠: ١٩٤٣)

كما تعبر استراتيجية المحيط الأزرق عن " كيفية إنشاء السوق في الفضاء بلا منازع " (Kirf, etal, 2013: 69)

اتفقت المصطلحات سالفة الذكر على أن استراتيجية المحيط الأزرق تحركات استراتيجية، في مساحات السوق غير المتنازع عليها، تنأى بالمنظمة بعيداً عن المنافسة.

ويمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها: استراتيجية عمل تنشأ من تحركات استراتيجية، يتم تنفيذها بإنشاء الجامعة مساحة من السوق غير متنازع عليها بعيداً عن المنافسين، لخفض التكلفة وابتكار القيمة بالاعتماد على التقليل والاستبعاد والزيادة والابتكار.

ثامناً: الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة من خلال محورين أولهما ابتكار القيمة بالجامعات، وثانيهما استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة المؤسسات التعليمية، وذلك وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل.

١- دراسات المحور الأول: (الدراسات المتعلقة بابتكار القيمة)

وفيما يلي هذه الدراسات:

الدراسة الأولى، دراسة: (Voropai, O., & Abramovych, A. (2016) " ابتكار القيمة المشتركة: تحديات إدارة الجامعة في أوكرانيا "

ناقشت الدراسة تحديات إدارة الجامعة في أوكرانيا في ظل ما تشهده أوكرانيا من تحولات اقتصادية وسياسية والدور المهم لقادة الجامعات الذين يعملون في بيئة تسويقية ديناميكية الحاجة إلى إدخال نهج تشاركي في ابتكار القيمة لتحسين وضع الجامعات في السوق، حيث تواجه الجامعات الأوكرانية حالياً مشكلة تنفيذ استراتيجية ابتكار القيمة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي لتحليل واقع الجامعات الأوكرانية، وأوضحت النتائج أنه من بين تحديات ابتكار القيمة في الجامعات الأوكرانية أنه يتم النظر إلى الطلاب على أنهم مشاركين ذوي مؤهلات منخفضة مما قل من معدلات مشاركتهم على قدم المساواة في الإدارة الجامعية، والتسويق المشترك، والإنتاج المشترك كما يعتبر الطلاب أن التعليم العالي هو مصدر المهارات العملية اللازمة لمستقبلهم المهني. في حين أن أساتذة الجامعات والإدارة يهدفون أكثر إلى الجانب الأكاديمي للأشياء ، جنباً إلى جنب مع ما هو تقليدي وما هو مبتكر، وأوصت بزيادة كفاءة جميع أصحاب المصلحة الذين يشاركون في خلق القيمة المشتركة.

الدراسة الثانية، دراسة: (Fantauzzi, C., Frondizi, R., Colasanti, N.,) (& Fiorani, G. 2019 " ابتكار القيمة في جامعة ريادة الأعمال: استراتيجيات التسويق والترويج "

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

من منطلق كون مؤسسات التعليم العالي مدعوة لتوسيع دورها في تعزيز الريادة وإعادة صياغة العلاقة مع أصحاب المصلحة من أجل التعامل مع التحديات الجديدة ، بدأت في العمل بطريقة استراتيجية ، من خلال أداء التسويق وأنشطة الترويج. في الواقع ، في قطاع يتسم بوجود تمويل تنافسي ونماذج عدة من المساءلة ومؤشرات الأداء، مع الأخذ في الاعتبار الطلاب كعملاء. ونظرا لهذه الفرضية ، هدفت الدراسة إلى تفرد استراتيجيات التسويق والترويج في التعليم العالي وتقييم فعاليتها من أجل تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة. وتطبيق ذلك على نموذج الجامعة الريادية في إيطاليا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأشارت النتائج إلى أن معظم الجامعات الإيطالية تنفذ استراتيجيات تسويق، ولكن لا تتوفر معلومات كافية لتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في مجال التعليم العالي.

الدراسة الثالثة، دراسة: (Ahmad,) A. R, et.al, 2020) نموذج شامل مقترح

لـ "خلق القيمة": مؤشرات الجامعة وتحولات التعليم العالي في إيران "

يعد خبراء التعليم العالي ابتكار القيمة مصطلحاً يختلف عن ريادة الأعمال كشرط ضروري لبقاء الجامعات وتطورها في عصر التقنيات المتقدمة والصناعات القائمة على المعرفة في العالم. هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج "جامعة ابتكار القيمة" مع التركيز على مؤشرات نظام التعليم العالي. طريقة مختلطة تم تطبيق (مزيج من الخطة الاستكشافية وخطة تطوير التصنيف)، تكون مجتمع البحث من نوعين حيث تم اختيار ١٥ فرداً من الخبراء الأكاديميين والأساتذة، في مقاطعة جولستان في المجموعة النوعية، بينما تم اختيار ١٤٠ فرداً للمجموعة الثانية، كما تم تحليل البيانات يدوياً في الجزء النوعي باستخدام (الترميز الانتقائي للمحور المفتوح)، وقد تم استخدام الطريقة مع برنامجي SPSS و Amos. أظهرت النتائج أن المكون الهيكلي له تأثير إيجابي على الفئة المركزية، وأن الفئة المركزية الاستراتيجية المالية والعملية لها تأثير إيجابي على التشجيع، كما أن الاستراتيجيات لها تأثير إيجابي على الفرد والنتائج الاجتماعية، وأن

المنصات داخل المنظمة وهي مؤشرات خلق القيمة في الجامعات وتطور نظام التعليم العالي، لها تأثير إيجابي على الفئة المركزية.

الدراسة الرابعة، دراسة: (Nguyen, L. T. K., Lin, T. M., & Lam, H.)

(P. 2021) "دور المشاركة في ابتكار القيمة ومخرجاتها في تسويق التعليم العالي:

استهدفت الدراسة فحص الدور الحيوي للمشاركة في ابتكار القيمة لتحقيق رضا الطلاب، وتحسين صورة الجامعة، تم تطبيق الدراسة على عينة من الطلاب المحليين والدوليين من جامعة تايوانية ، تم إجراء بحث كمي وتم التوصل إلى إيجابية العلاقة بين المشاركة في ابتكار القيمة وتحقيق رضا الطلاب وتحسين صورة الجامعة، كما أن صورة الجامعة تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا، ما نتج عنه مساهمة كبيرة في تسويق التعليم العالي، وأسفر عن نتائج إيجابية لكل من الطلاب ومؤسسات التعليم العالي ، وتعزيز رضا الطلاب ، وبناء جامعة متفوقة، وتعزيز تعليقات الطلاب الإيجابية على الجامعة. وأن الفعالية في ابتكار القيمة لا تعتمد فقط على العلاقة بين العملاء ولكن أيضاً على التعاون مع أصحاب المصلحة من المستفيدين.

الدراسة الخامسة، دراسة: (OSORNO-HINOJOSA, & others: 2022)،

بعنوان، "الإبداع المفتوح مع ابتكار القيمة من التعاون بين الجامعة والصناعة" ٢٠٢٢م.

من منطلق الابتكار المفتوح والتعاون بين الجامعة والصناعة، توضح هذه الدراسة كيف يتحقق ابتكار القيم قيمة في الاقتصادات الناشئة وسياقات التطبيق الجديدة. تبحث هذه الدراسة في إدخال الممارسات العالمية في سياق نيكاراغوا. تبني منظور منطقي مهيمن على الخدمة من خلال ابتكار القيمة المشتركة من خلال تنسيق النظام البيئي للمنظمات لتمكين الأنشطة والمساحات التي تعزز الابتكار. أشارت النتائج إلى أن ابتكار القيمة المتوقعة والمتصورة لم يتطابق تمامًا ، وثمة تراكم للممارسات التأسيسية لدعم أجنادات التنمية الوطنية. وهناك دليل على تحول العقلية والتعلم الحلقى عبر النظام. وقد تم

اقترح نموذجاً للتطور المنهجي للهياكل التمكينية ، وابتكار القيمة ، ومساحات الابتكار عند نقل الممارسات إلى مجالات التطبيق الجديدة.

٢- دراسات المحور الثاني: (الدراسات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة المؤسسات)، وفيما يلي هذه الدراسات:

الدراسة الأولى، دراسة: (Mirrahimi, S. E. :2013) "استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها، باعتبارها ثورة في مجال الادارة الاستراتيجية، كذلك توضيح المبادئ التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الاستراتيجية. خلصت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدمية، كما أنها قابلة للتطبيق في شتى المؤسسات وعلى اختلاف حجمها وبيئت أن المبادئ الستة الأساسية فيها وهي إعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة والتركيز على الصورة الكلية للوصول الى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الارقام فقط، ابتكار المنتجات التي قد يحتاج اليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات المستفيدين ورغباتهم، ثم الوصول الى السياق الاستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف الخبرات للوصول الى تحقيق رغبات وتطلعات المستفيدين، ثم مبدأ تخطى الحواجز الرئيسة للمؤسسات وتفادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة وأخيراً مبدأ السعي لتقليل مخاطر الادارة وبذل جهد اضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الاستراتيجية الموضوعية. كما وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يسهم في ايجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو مواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعالية استغلالها.

الدراسة الثانية، دراسة: (بلالي: ٢٠١٨)، نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية.

ناقش هذا البحث تطور الاستراتيجية بدءاً من بلورتها في ستينات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد في شكل نموذج (SWOT)، القائم على مقابلة أبعاد التشخيص الداخلي للمنظمة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والمرتکز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمنظمة، مروراً بمقاربات الموارد والكفاءات، ووصولاً إلى مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق التي يرى فيها أصحابها بديلاً يشكل قطيعة جوهرية مع النماذج السابقة يقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجيتها. تمثلت مشكلة البحث في الكشف عن الثابت والمتغير في ظل هذا التطور، والأسباب المؤدية إليه، وذلك استناداً إلى المنهج الوصفي. وقد توصلت إلى أنه ومع التطور في مسار الاستراتيجية عبر مختلف المقاربات، إلا أنها كثيراً ما كانت تقف على أرضية واحدة خاصة فيما تعلق بمنظورها للمنافسة، بسبب انتماء تلك المقاربات جميعاً لنفس الخلفية الفكرية ممثلة في المنظور الليبرالي للمنافسة، الذي هيمنت ولا تزال قواعده على بيئة الأعمال منذ تبلور مفهوم الاستراتيجية.

الدراسة الثالثة، دراسة: (حمد: ٢٠٢٠) " تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصوراً مقترحاً لتفعيل أبعادها، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط. وقام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية حيث بلغت العينة (٢٥٣) فرداً، وذلك بغرض التعرف على واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: - أن استجابات أفراد العينة

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣٥)، بانحراف معياري ٠,٨٣٨، كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٠٥)، بانحراف معياري (٠,٧٧٠). - وجد أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويؤثر بنسبة (٥٧%) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى. وقدم الباحث تصوراً مقترحاً له أهداف ومرتكزات وآليات وضمانات لتحقيقه، يمكن من خلاله تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لجامعة أسيوط في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

الدراسة الرابعة، دراسة: (غبور: ٢٠٢٢) " تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق".

يعد هذا البحث من الناحية العملية ترجمة لضرورة امتلاك الجامعات المصرية ميزات تنافسية في البحث العلمي كأهم متطلبات تحقيق التميز الاستراتيجي بها ، وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أن البحث العلمي في الجامعات المصرية يعاني جملة من العوائق والمشكلات من مختلف الجوانب، وظهور استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة وما تحمله مضامينها من حلول حاسمة لتطوير واقع المؤسسات وتحسين أدائها فهي تعد بمثابة خيار أمام المؤسسات لتتأى بنفسها عن المنافسة الشرسة عبر خلق مساحة جديدة لا منازع فيها لتقديم قيمة مضافة للعميل، استهدف البحث تحليل الأطر النظرية للبحث العلمي في الجامعات، مع التنظير لاستراتيجية المحيط الأزرق ، ووصولاً لتقديم تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق معتمداً على المنهج الوصفي. تمثلت محاوره في ستة محاور هي: التوجه الاستراتيجي لتسويق البحث العلمي

بالجامعات، وتطوير البنية التنظيمية لتسويق البحث العلمي، وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية بوحدات تسويق البحث العلمي، وتطوير البنية التحتية وصادر المعلومات، وتطوير آليات تسويق البحث وتطويره لخدمة التنمية، وإعادة بناء حدود السوق.

٣-التعقيب على الدراسات السابقة:

استهدفت الدراسات السابقة المتعلقة بابتكار القيمة، مناقشة تحديات ابتكار القيمة في الجامعات الأوكرانية، وسبل التغلب عليها، وتصميم نموذج مقترح لابتكار القيمة بمؤسسات التعليم العالي قائم على المعرفة والتقنية كمؤشرات لتمايز نظام التعليم العالي الجديد، والمشاركة في ابتكار القيمة ودورها في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين وتحسين صورة الجامعة وتأثير ذلك على تعاون أصحاب المصلحة والمستفيدين وتسويق برامج التعليم العالي في تايوان. وسياقات التطبيق المنهجي من خلال نموذج لتطوير الهياكل التمكينية للتعاون بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والصناعة لتعزيز الابتكار ونقل الممارسات إلى مجالات جديدة للتطبيق، ونقله نوعية في مجال البحث العلمي بالجامعات المصرية لتحقيق التنافسية العالمية.

واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في التوجه نحو ابتكار القيمة بالجامعات، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على تحقيق التعاون في تسويق البرامج وجودة المخرجات. بينما اختلفت عن تلك الدراسات في اعتبار ابتكار القيمة مسار استراتيجي لتحقيق تمايز الجامعات.

بينما تناولت الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق، تقييم دور الاستراتيجية في استمرارية بقاء المؤسسات في بيئة تنافسية، في ظل العولمة وتحديات السوق، ودورها في إيجاد أسواق جديدة لزيادة معدلات النمو وزيادة حجم الموارد وفعالية توظيفها، وتطور الاستراتيجية من خلال استخدام أسلوب التحليل البيئي لتجنب حدة المنافسة، وتحديد دور التفكير الاستراتيجي في ابتكار القيمة والإبداع والمبادأة

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

باعتبارها أبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق، ودور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وافتقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة، في توظيف استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها إحدى الاستراتيجيات المعاصرة في إدارة الجامعات المصرية. وتوظيف التحليل البيئي كأسلوب لتحليل الوضع الراهن بجامعة الفيوم في مجال ابتكار القيمة. بينما اختلفت عن تلك الدراسات في استهداف صياغة بدائل استراتيجية للمحيط الأزرق بجامعة الفيوم.

وتفردت بدراسة ابتكار القيمة كمسار مستقبلي لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم.

وبصفة عامة استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج والأساليب الملائمة للبحث الحالي، حيث استخدمت بعضها المنهج النوعي، ووظفت بعضها أسلوب التحليل البيئي، وكذلت أفاد البحث من أطرها حول نطاق ابتكار القيمة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي.

تاسعاً: خطوات السير في البحث:

تم السير في البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث وتضمن (مقدمة، مشكلة، أهداف، أهمية، حدود، منهج، مصطلحات، خطوات السير في الدراسة، والدراسات السابقة في مجالها).
- الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث وتضمن ثلاثة محاور: (ابتكار القيمة بالجامعات- استراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات –الواقع النظري لجامعة الفيوم)
- الخطوة الثالثة: الإطار الميداني لواقع إسهام أبعاد ابتكار القيمة في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون.
- الخطوة الرابعة: النتائج والمقترحات، وتمثلت في الأطر التنفيذية لابتكار القيمة بجامعة الفيوم.

هذا فيما يتعلق بخطوات البحث، وقد سار البحث وفقاً لخطواته من خلال الأقسام التالية:

عاشراً: أقسام البحث: تم السير في البحث وفقاً للأقسام التالية التالية:
القسم الأول: الإطار العام للبحث ويشمل: (مقدمة، مشكلة، أهداف، أهمية، حدود، منهج، مصطلحات، خطوات السير في الدراسة، والدراسات السابقة في مجالها)، وقد تم عرضها.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث ويشمل:

- المحور الأول: الأسس النظرية لابتكار القيمة بالجامعات.
- المحور الثاني: الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات.
- المحور الثالث: الواقع النظري لابتكار القيمة بجامعة الفيوم.

القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل:

-الدراسة الميدانية لواقع إسهام أبعاد ابتكار القيمة في تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون.

القسم الرابع: النتائج والمقترحات: وتتضمن

- الأطر التنفيذية المقترحة لابتكار القيمة (الزيادة- الاستبعاد- التقليل- الابتكار) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأقسام البحث، من القسم الثاني حتى الرابع على النحو التالي:

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث ويشمل:

- المحور الأول: الأسس النظرية لابتكار القيمة بالجامعات.
- المحور الثاني: الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات.
- المحور الثالث: الواقع النظري لابتكار القيمة بجامعة الفيوم.

المحور الأول: الأسس النظرية لإبتكار القيمة بالجامعات:

أضحت ظاهرة العولمة وما نتج عنها من انتشار معرفي وتكنولوجي وانفتاح ثقافي أساس في إحداث تحولات جوهرية في مهام ووظائف المؤسسات، وجعلت من استراتيجيات وأنشطة الأداء التقليدية أمراً يحتاج إلى مراجعة، وظهرت الحاجة لتطوير القدرات والمهارات على تنوعها، بوصفها عوامل ابتكار للقيمة المستهدفة في كافة المهام والوظائف التي تمارسها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف مبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها للارتقاء بمهام ووظائف المؤسسات، لاسيما بعد ظهور العديد من الأنماط والاستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة التي ركزت على التخطيط لابتكار القيمة وتطبيقها وإدارتها في المؤسسات.

ويعد الابتكار حتمية لضمان استمرارية نمو المؤسسات لاسيما في ظل متطلبات الاستجابة إلى ظروف البيئة الاجتماعية شديدة التعقيد وذات المنافسة القوية. مما ينتج عنه ابتكار القيمة.

كما ظهرت العديد من مقاييس الأداء التي تركز على ابتكار القيمة وإدارة وتقييم وقياس الأنشطة والعمليات التي تحققها. ومن هذه الاستراتيجيات مخطط القيمة لـ "Jack"، الذي يتم من خلاله ابتكار القيمة عبر تطوير استراتيجية تبدأ بتقييم حاجات المستفيدين والمؤسسة وتعديل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واستخدام خرائط التنبؤ بنتائج القيمة المبتكرة وقياسها ومتابعة الاتصال الفعال بين محركات القيمة المتمثلة بموجودات المؤسسة والأنشطة الممارسة والموارد البشرية فيها. (Jack, A. 2002: 12)

وتأسيساً على ما سبق يتضمن هذا المحور ما يلي: (مقدمة، مفهوم ابتكار القيمة، خصائص ابتكار القيمة، مبادئ استراتيجية ابتكار القيمة وأبعادها، ابتكار القيمة في التعليم، الفرق بين ابتكار القيمة والمحيط الأزرق، مراحل ابتكار القيمة، مبررات تطبيق ابتكار القيمة، آليات تطبيق ابتكار القيمة.)، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه العناصر.

أولاً: مفهوم ابتكار القيمة:

تعددت المفاهيم حول ابتكار القيمة ويمكن توضيحها على النحو التالي:

١- ابتكار Innovation :

ابتكار في اللغة العربية: من مادة "ب ك ر"، ابتكرَ يبتكر، ابتكارًا، فهو مُبتكر، والمفعول مبتكر، وَكُلُّ مَنْ أَسْرَعَ إِلَى شَيْءٍ فَقَدْ بَكَرَ إِلَيْهِ، وَأَوَّلُ كُلِّ شَيْءٍ بَاكُورَتُهُ. يُقَالُ: بَكَرَ فُلَانٌ أَسْرَعَ. (الرازي، ١٩٩٩: ٣٨) وابتكر الجهاز: اخترعه، ابتدعه واستنبطه غير مسبوق إليه، "ابتكر طريقة جديدة"، عقلٌ مُبتكر: خلاقٌ مُبدع، مجدد ذو موهبة ونبوغ، وفنٌ مُبتكر: جديد، غير مألوف. (عبد الحميد، ٢٠٠٨: ٢٣٤)

وفي اللغة الإنجليزية: اشتقت كلمة ابتكار "Innovation" من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد "renouveler" والتي بدورها تتكون من الفعل "novare"، وأصل الفعل "novus" والذي يعني جديد وقد تأتي بمعنى

(Groff, A. 2009: 13)creation

ويعرف الابتكار اصطلاحًا بأنه: استغلال الاختراع أو فكرة جديدة استغلالًا تجاريًا، ويحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد أو العملية الجديدة أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد، ويحدث الابتكار أو التجديد عندما يطرح في السوق منتج جديد أو منتج خضع لتغيير ما. وهو الجمع بين أنشطة مختلفة كالتصميم والبحث ودراسة السوق وتطوير أساليب الإنتاج وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين، وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج ودعمها. (نجم، ٢٠٠٣: ٢٢)

٢- القيمة Value :

القيمة في اللغة العربية: الوارد في المعاجم القديمة استعمال القيمة بمعنى الثمن، وبمعنى الثبات والاستقرار، وقد أجاز مجمع اللغة المصري الاستعمال المعاصر لها بمعنى الفضائل التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني. (عمر، ٢٠٠٨: ٦١١) يُقَالُ: أمرٌ قيّمٌ: مُستقيمٌ. (سيده، ٢٠٠٠: ٥٩٢)

وتعرف القيمة اصطلاحاً بأنها:

خيار إنساني يمثل المفتاح الأساسي الذي يقوم عليه صنع القرار وهي قلب التنظيم وعامل ديمومة تحقيق أهدافه. (الكيلاني، ٢٠٠٥: ٥)

٣- ابتكار القيمة Value creation :

من خلال الرجوع إلى الأدبيات يمكن تعريف ابتكار القيمة بأنها:

- إعادة بناء عناصر القيمة في المؤسسة وإيجاد تركيبات جديدة لوسائل الإنتاج والتقنيات تمكن من إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. (Kim, W. C., & 20: Mauborgne, R. 2005)

كما يتم تناول ابتكار القيمة باعتبارها استراتيجية إعادة بناء حدود السوق من خلال التحول من المنافسة في مساحة سوقية مشبعة بالمنافسين إلى مساحة سوق جديدة في نفس السوق المشبعة بالمنافسين، وذلك بابتكار قيمة جديدة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبالتالي يتم إنشاء طلب جديد، مما يؤدي للنمو الكبير والمربح علي حد سواء، وكسر مقايضة التكلفة والقيمة. (Ellinger, A. E., et al., 2020: 20)

ووفقاً لمنظور الخدمة، فإن ابتكار القيمة يعني " أن المنظمات تدعم العمليات اليومية لعملائها بالعروض التي تهدف إلى تمكين هؤلاء العملاء من الوصول إلى أهدافهم بالطريقة التي تؤدي إلى ابتكار القيمة لهم ". (Grönroos, C. 2017:4)

ولكون التعليم خدمة فإن هدف الجامعات هو تحقيق رضا المستفيدين، ووفقاً لهذا المنظور يمكن للجامعات باعتبارها مؤسسات جامعية ابتكار القيمة بإعادة بناء حدود السوق لتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها.

وبتحليل ما ورد بالأدبيات حول ابتكار القيمة في أداء المنظمات يمكن القول بأن ابتكار القيمة يتضمن إعادة ترتيب أولويات الجامعة، من أجل إحداث بناء جديد يستند إلى توجهات السوق وتطوير العمليات، وتطوير أداء المورد البشري والاعتماد على التقنية، دون النظر إلى المنافسين لابتكار آليات وإجراءات جديدة للعمل تمكن الجامعة من تقديم

خدمة أكثر ابتكاراً وتميزاً بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وارتداد أسواقاً جديدة بناء على الجدارات، وينطوي مفهوم ابتكار القيمة على مجموعة من الخصائص.

ثانياً: خصائص ابتكار القيمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز استراتيجية ابتكار القيمة، من أهمها كونها:

(عبد العزيز، ٢٠٢٠: ٢٢٢)

١-ديناميكية : إيجاد مساحة جديدة بالسوق ليس إنجازاً ثابتاً؛ ولكنه عملية ديناميكية، حيث أنه بمجرد خلق المنظمة للمزايا التنافسية وظهور أدائها المتفوق، تبدأ المنظمات المنافسة التقليد عاجلاً أم آجلاً، ثم الظهور في السوق بالمنتجات التي تم تقليدها، لذا فإن استراتيجية ابتكار القيمة ليس من السهل تقليدها، حيث يمنع الابتكار ذو القيمة الكبيرة المؤسسات المنافسة من التقليد، وبالتالي يمنعها من المشاركة بشكل فعال في السوق.

٢-صعب تقليدها : حيث أن استراتيجية ابتكار القيمة لا تتوافق مع التفكير المنطقي التقليدي، حيث أن التغيير ليس بالأمر السهل بالنسبة لمؤسسة لها صورة علامة تجارية أو عملية أو ثقافة أصلية، كما أنها تمنع الاحتكار الطبيعي للمؤسسات المنافسة من دخول السوق، وذلك من خلال براءات الاختراع أو الحقوق القانونية التي تمنع التوقف عن التقليد.

٣-ليس لها حدود : أثبتت العديد من الدراسات عدم ارتباط الإنشاء الناجح لمساحة سوق جديدة بصناعة معينة، وبالتالي لا يرتبط إنشاء مساحة جديدة بالسوق بحدود معينة، ومن هذا المنطلق تتعدد التخصصات المتواجدة داخل الجامعات، وبالتالي من الممكن تبني العديد من البرامج المستقبلية.

٤-مستقبلية الابتكار (العقود من الزمن): لا تقتصر الابتكارات علي المنتجات والتكنولوجيا فقط، فقد أظهر "كيم ومبورجون" أن عشرة من ثلاثة عشر مساحة جديدة في السوق في ثلاث صناعات متميزة (السيارات وأجهزة الكمبيوتر

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

وغيرها) من خلال التقنيات الحديثة، مساحة واحدة فقط منهم تم تواجدها من خلال الريادة في التكنولوجيا، وركز آخرون علي الريادة في القيمة من خلال براءات الاختراع.. وبالتالي يجب رصد الاحتياجات المستقبلية من المنظمات المنوط بها التعليم، حتي يتم محاولة الابتكار في وضع عدد من البرامج المستقبلية التي تحتاجها المؤسسات التنموية مستقبلاً، من أجل تقديمها للطلاب في الوقت الحالي.

٥-مستدامة: تحتاج استراتيجية ابتكار القيمة للاستخدام الابتكاري المستدام للموارد الاقتصادية والاجتماعية المتواجدة لدى المنظمة لدعم سبل التعايش، وتقاسم المنافع بشكل أكثر إنصافاً، ومرونة النظام الإيكولوجي في مواجهة تغير المناخ.

٦-تتصف بالتكامل: حيث يتكامل الاقتصاد الابتكاري مع الاقتصاد الأخضر، فالنظم الأيكولوجية هي أساس الاستخدام المستدام للموارد الاقتصادية والاجتماعية.. وبالتالي لابد من تواجد إطار تكاملي بين البرامج الابتكارية التي تقدمها المنظمات والاستدامة التي تسعى لتحقيقها.

وتتضمن هذه الخصائص الأفق الاستراتيجي حيث تركز على الديناميكية وهي مقابل الثبات والاستدامة مقابل الانتهاء، واللاحود مقابل الانتهاء، والمستقبلية مقابل الأنية.

ثالثاً: مبادئ ابتكار القيمة:

هناك ستة مبادئ تُسهم في ابتكار القيمة وتنفيذها بصورة ناجحة، ويمكن تلخيص هذه

المبادئ على النحو الآتي: (Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005: 35)

١- إعادة بناء الحدود: يؤمن هذا المبدأ نظرة ثابتة لكيفية تأهيل المؤسسة خارج حدود الأداء التقليدي، وخارج حدود مؤسسة التعليم الجغرافية والامتداد في تأهيله لمواكبة متطلبات وحاجات التطوير في مختلف المجالات المتعلقة بمهامها، وإعادة هندسة مفهوم المهام المنوطة بها وفقاً لمتطلبات أدوار الدينامية والمتجددة.

٢- التركيز على الصورة الكلية: يُظهر هذا المبدأ آلية عملية التخطيط من خلال التركيز على الصورة الكلية الشمولية لمهام ووظائف المنظمة، وتفحصها بدقة للوصول إلى

الترتيب الاستراتيجي الصحيح وتقدير الحاجات، والتنبؤ بالإستراتيجيات المستقبلية لابتكار القيمة في هذه المهام.

٣- الامتداد إلى ما وراء المتطلبات الحالية للمنظمة: يعد هذا المبدأ مكوناً أساسياً لابتكار القيمة فهو ينطلق من تكوين رؤية استراتيجية تعتمد على التنبؤ بعيد المدى واستشراف المستقبل لخطة التطوير، وذلك من خلال التنبؤ بالمستجدات المعرفية والتكنولوجية التي ستواجهها مؤسسات التعليم العالي وآلية التعامل وسبل التأهيل لمواجهةها.

٤- السعي لتحقيق السياق الاستراتيجي الصحيح: من خلال تصميم خطة استراتيجية قابلة للتطبيق وترجمتها إلى نماذج وخطط عمل، وتحديد عوامل التهديد والمخاطر المتوقعة ونقاط القوة والفرص المتاحة.

٥- التغلب على العقبات التنظيمية: يتناول هذا المبدأ قيادة نقطة التحول في المنظمة ومن أمثلة العقبات التي تواجهها الجامعات أثناء خطة التطوير محدودية الموارد والعزوف عن التغيير والنزعة لما هو مألوف لدى أفرادها.

٦- خلق التكامل والتناغم بين صياغة إجراءات التخطيط المقترحة وآلية تنفيذها: تتبنى مبادئ ومفاهيم ابتكار القيمة ثلاثة عناصر معززة لتنفيذ الخطة بصورة فاعلة:

أ- الربط: إشراك أعضاء المنظمة في بناء خطة التطوير لبناء حكمة جماعية، وتحقيق التزام أفضل.

ب- التفسير: إطلاع كل من له علاقة وجميع المتأثرين بخطة التطوير على أسباب التغيير المطلوب والغاية منه.

ج- إيضاح التوقعات: شرح أهداف وآلية تنفيذ التخطيط ومعايير التقييم التي سيتم اعتمادها.

رابعاً: أبعاد ابتكار القيمة:

هناك أربعة أبعاد رئيسة لاستراتيجية ابتكار القيمة، وهي:

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

البعد الأول: (الزيادة): حيث أن هناك العديد من العوامل التي يجب التركيز عليها وزيادتها، مثل التخصيص في العديد من المنتجات الجديدة، وسرعة تطوير المنتجات الجديدة... الخ.

البعد الثاني: (الاستبعاد): حيث هناك ما يجب أن يتم استبعاده لدي المنظمة مثل تكلفة الملكية الفكرية وإنصاف العلامة التجارية.. الخ.

البعد الثالث: (الابتكار): حيث لابد من تواجد ابتكار في التصميمات للمنتجات والخدمات المختلفة.

البعد الرابع: (التقليص): حيث لابد من تقليص سعر المنتج وحساب الإعلانات.. الخ. لذا فإنه عند تطبيق الأبعاد الأربعة لاستراتيجية ابتكار القيمة علي الجامعات تظهر البرامج والأنشطة التي يجب العمل على زيادتها، وما يجب أن يتم استبعاده في المنظومة التعليمية، والابتكارات في التدريس والبحث العلمي، والإجراءات التي يجب تقليصها: (Chang, S. C. 2010: 36)

خامساً: ظهور ابتكار القيمة في مجال التعليم:

بدأت مبادئ ومفاهيم ابتكار القيمة بالانتقال من المنظمات الاقتصادية والإدارية إلى المدارس والجامعات، إذ أصبحت الجامعات تواجه بالتغيرات والمستجدات التي فرضتها العولمة، مما جعلها هي الأخرى مطالبة بتطوير رؤية استراتيجية لإحداث التغيير الواعي الذي يمكنها من التعامل مع متطلبات البيئة التعليمية المتغيرة.

وباتت هذه المبادئ والمفاهيم لابتكار القيمة ترتقي بالتعليم ومخرجاته من المداخل التي بادرت العديد من الجامعات إلى تبنيها وتوظيفها، فقد قامت كلية ريوسلادا (Riosalada) للتعليم المفتوح في الولايات المتحدة الأمريكية بتوظيف هذه المبادئ والمفاهيم لابتكار قيمة للبرامج الأكاديمية التي تقدمها عبر شبكة التعليم الإلكتروني، وبذلك نجحت هذه الكلية في تحقيق تميز وانتشار واسع في فترة زمنية قصيرة مقارنة مع الكليات الأخرى التي تقدم هذا النوع من التعليم المفتوح. وفي الدانمرك تقوم العديد من

الكليات باستخدام مبادئ ومفاهيم ابتكار القيمة، وقد بدأت النرويج بتطبيق هذه المبادئ والمفاهيم في كلية للأعمال. (حسن، ٢٠٠٩: ١٨٤)

سادساً: الفرق بين ابتكار القيمة والمحيط الأزرق:

هناك عدة فروق بين ابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق، يمكن إيجازها فيما يلي: (عبد العزيز، ٢٠٢٠: ٩، ١٢)

١- ترتبط استراتيجية ابتكار القيمة بالنظم التعليمية، بينما ترتبط استراتيجية المحيط الأزرق بالمنظمات الإنتاجية أكثر.

٢- الهدف من استراتيجية المحيط الأزرق هو ابتكار للبرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمات لأصحاب المصالح بها، وابتكار القيمة للمخرجات التي تقدمها بهدف تنمية بالمجتمع.

٣- تنبثق استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الإنتاجية من الابتعاد عن السوق الحالية للتنافس، ومحاولة التحليق بمنتجات جديدة أو أسواق جديدة لا يعرف عنها المنافس؛ فلا تستطيع ترك السوق الحالية، ولكن عند ظهور برامج تعليمية وبحثية ومسارات جديدة فإنها تفتح أسواقاً جديدة تساعد علي زيادة سمعة الجامعات عند أصحاب المصالح، وبالتالي يتم الإقبال عليها.

٤- استراتيجية ابتكار القيمة هي حجر الزاوية لاستراتيجية المحيط الأزرق: حيث أنها تركز علي سعي المنظمات في إنشاء طلب جديد في مساحة سوق لا جدال فيها، ويجب أن يرفع الابتكار (في المنتج أو الخدمة أو التسليم) ويخلق قيمة للسوق، مع تقليل أو إلغاء المميزات أو الخدمات الأقل قيمة في السوق الحالية أو المستقبلية.

لذا فإن وصف استراتيجية ابتكار القيمة بالمحيط الأزرق والاستراتيجيات المنافسة علي المنتجات أو الخدمات الحالية بالمحيط الأحمر هو وصف لعالم السوق فقط.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ومن ثم يمكن التفريق بين استراتيجية ابتكار القيمة التي تنتمي بدرجة كبيرة للمحيط الأزرق وبين استراتيجية القيمة المضافة التي تنبثق أساساً من المحيط الأحمر:

- حيث تركز الأولى علي ابتكار برامج وطرائق حديثة ومتطورة، والدخول في موضوعات بحثية في مجالات دقيقة تؤدي نتائجها للابتكار، ومحاولة ابتكار برامج تدريبية وخدمات جديدة لتقديمها للمجتمع، وبالتالي إيجاد أسواق جديدة.
- بينما تركز الثانية علي تحسين جودة العمليات التدريسية والبحثية والاجتماعية، وتقديمها بسعر أقل، ومحاولة تمييزها عن المنافسين بأي درجة.

وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين استراتيجية القيمة المضافة واستراتيجية ابتكار القيمة:

جدول (١)

الفرق بين استراتيجية القيمة المضافة واستراتيجية ابتكار القيمة

استراتيجية القيمة المضافة " المحيط الأحمر "	استراتيجية ابتكار القيمة " المحيط الأزرق "
التفكير التقليدي.	التفكير الابتكاري.
تغلب على المنافسة	اجعل المنافسة غير ذات صلة.
تنافس في السوق الحالية.	إنشاء سوق لا جدال فيه.
تلبية الطلب الحالي.	إنشاء وتلبية طلب جديد.
المقايضة بين القيمة والتكلفة.	المقايضة ليست ضرورية.
متابعة التمايز أو التكلفة المنخفضة.	متابعة التمايز وانخفاض التكلفة

مصدر الجدول: عبد العزيز، ٢٠٢٠، ص ٢١٨

سابعاً: مراحل ابتكار القيمة:

عملية ابتكار القيمة تتطلب تفكيراً خلاقاً، يكون الأساس في التوصل للأفكار الجديدة التي ترتبط بجانب: إتيان بفكرة جديدة في موضوع أو مجال. والتفكير الخلاق يسبق العملية الابتكارية التي تتعلق بتحويل الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة أو تكنولوجيا جديدة.

وابتكار القيمة عملية متواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها كالاتي :

(Source) : Ricky W.Griffin,; 2006: 230

١-تطوير الابتكار : في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يتم تقليص عدد الأفكار إلى عدد قليل من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

٢-تطبيق الابتكار : في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.

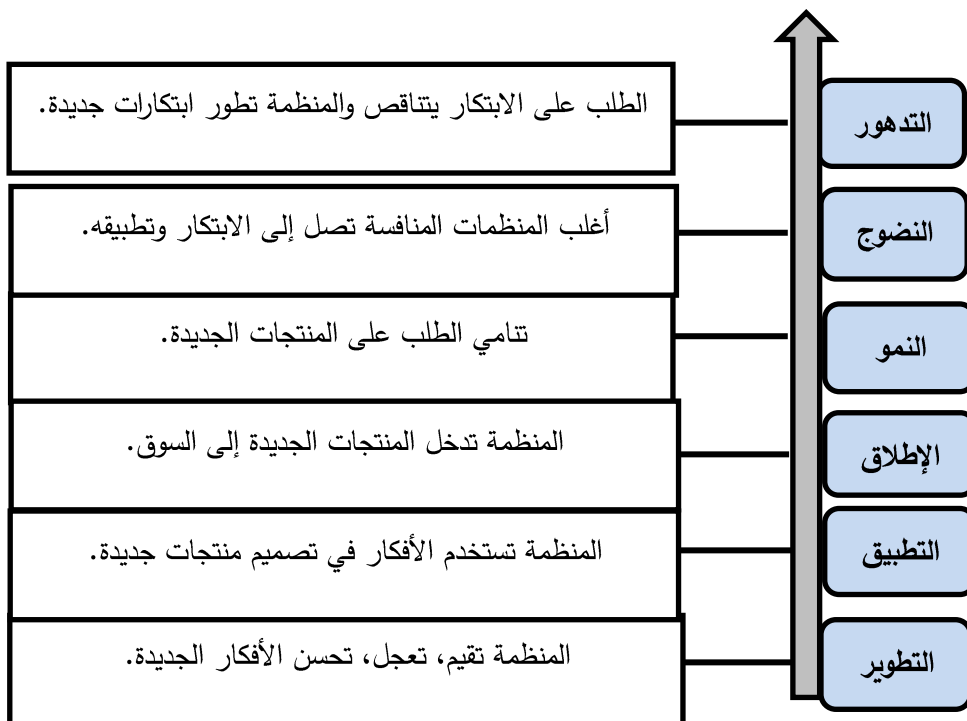
٣-إطلاق التطبيق : في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق، وعلى المنظمة أن تدرك وتعني إن كان الابتكار سيلاقي النجاح في السوق.

٤-تنامي التطبيق : في هذه المرحلة فإن الابتكار الناجح في السوق سيتم بنمو الطلب بمعدل متزايد، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية.

٥-نضوج الابتكار : في هذه المرحلة أغلب المنظمات تصل إلى الابتكار وتطبيقه بإدخال منتجات إلى السوق ينافس الابتكار الأصلي.

٦-تدهور الابتكار : إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق، وعندما يدخل هذه المرحلة فعلى المنظمة اتخاذ قرار إخراجها من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران ابتكار المتعاقب المستدام، والشكل التالي يوضح ذلك(*):

(*) الشكل من إعداد الباحثة.



شكل (١) مراحل عملية الابتكار

يتضح من الشكل (١) أن هذه المراحل التي تمر بها عملية ابتكار القيمة متدرجة وتؤدي كل مرحلة إلى التي تليها وتشبه مراحل التطور الطبيعي الذي ينتهي بالتدهور ليخلف وراءه مراحل متتالية من سلسلة ابتكار القيمة ، وفيما يلي مبررات تطبيق ابتكار القيمة بالجامعات.

ثامناً: مبررات تطبيق ابتكار القيمة بالجامعات:

هناك عدة قوى دافعة أدت إلى التأكيد على مبادئ ومفاهيم ابتكار القيمة في الجامعات، منها التطور والتقدم السريع في التقنيات والتكنولوجيا، الاتجاه نحو العالمية وزوال الحدود بين الدول والمجتمعات مما جعل المعرفة والمعلومات أمراً متاحاً للعالم بأسره. (حسن، ٢٠٠٩: ١٨٤)

وقد ورد بالأدبيات العديد من المبررات التي تدعو لتطبيق استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات المصرية، والتي من أهمها : (عبد العزيز، ٢٠٢٠: ٢٢٢)

١-تشبع المجتمع المصري بالخريجين من الجامعات المصرية في كافة المجالات، وخاصة في العلوم الأساسية؛ وبالتالي نحن في حاجة لتخصصات جديدة داخل الجامعات التقليدية يحتاجها سوق العمل المستقبلي، واستبدال الكليات التقليدية بكليات ذات تخصصات جديدة.

٢-ضعف الاستفادة من البحث العلمي الذي يتم بالجامعات داخل القطاعات التنموية، مما دعى الجامعات لارتداد مجالات علمية وتخصصات دقيقة لتحقيق الانتشار في السوق.

٣-حاجة المجتمعات العربية والإفريقية والعالمية لمخرجات تعليمية متميزة علي جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

٤-التفكير بطريقة مختلفة في إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تواجه الجامعات. وهذا ما جعل الجامعات تسعى للتفكير بنهج استراتيجي جديد يقودها في مسار الأداء المتميز، أخذه بالاعتبار الأبعاد والمعايير التي يركز إليها مفهوم الأداء المتميز مثل البعد عن دائرة المنافسة والمقاربة التقليدية والنزعة إلى المؤلف.

تاسعاً: آليات تطبيق ابتكار القيمة بالجامعات:

هناك ستة آليات يجب العمل بها لابتكار أسواق زرقاء، ويمكن تطبيقها بالجامعات، على اعتبار كونها تقدم خدمة، وهذه الآليات هي: (الطائي: ٢٠٠٦: ٢٠-٢٢)

الآلية الأولى: الانتقال عبر الصناعات المتقابلة سواء عن طريق تقديم منتجات/خدمات متماثلة بنفس طريقة العمل، ولها نفس الفوائد، ولكن باختلاف بسيط في الشكل الخارجي أو في طريقة التقديم، أو عن طريق تقديم منتجات/خدمات مقابلة بطرق تصنيع مختلفة وذات فوائد مختلفة.

الآلية الثانية: الانتقال عبر الكتل الاستراتيجية للصناعات، حيث تركز التكتلات الاستراتيجية علي السعر والجودة في تقديم المنتجات/الخدمات، وتعتمد استراتيجية

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ابتكار القيمة علي تجاوز المنطق التنافسي للتجمع الاستراتيجي، ولكن بعد استيعاب العناصر المؤثرة علي متطلبات العملاء واختيارتهم، وبالتالي الانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة.

الآلية الثالثة: الانتقال عبر سلسلة المشتريين التي تتحدد مواقعهم وفقاً لتأثيرهم المباشر علي قرار الشراء، حيث تختلف قيمة السلعة وفقاً لثلاث فئات هي: المستخدمون والمشترون والمؤثرون، فالمشترون هم التجار الذين يمثلون حلقة الوصل بين المنظمات المنتجة والمستخدمون، فهم يفضلون التكلفة الأقل لتحقيق الربح، ويحاولون تحقيق تكتل مع المؤثرين في عملية الشراء.

الآلية الرابعة: الانتقال عبر المنتجات والخدمات المكملة التي تقف عائق في كثير من الأحيان أمام الزبائن، فعلي سبيل المثال لا الحصر: يعاني العديد من المواطنين في مجتمعنا المصري من صعوبة تواجد مواقف للسيارات أمام العديد من المولات، فإن تم توفير هذه الخدمة المكملة فيعتبر ذلك تميز للمنتجات والخدمات التي يقدمها المول التجاري، وأحياناً أخرى تسبب تميز للمنتجات أو الخدمات مثل توفير صيانة للعديد من المنتجات لفترة محددة، وبالتالي لا بد لنا من تجاوز ذلك باستراتيجية ابتكار القيمة.

الآلية الخامسة: الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للمشتريين فكلهما مجالات للتنافس بين المنظمات، فالوظيفية تعتمد على اجتذاب المشتريين عن طريق السعر أو الجودة، حيث تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين أو بنفس الأسعار ولكن الجودة أعلى، بينما العاطفية جذبهم عن طريق انتمائهم للمؤسسة بأذهانهم ومشاعرهم، وبالتالي إذا تم تجاوز كلا الجاذبيتين فأنت تبتكر سوق جديد.

الآلية السادسة: الانتقال عبر الزمن من خلال تحليل الاتجاهات المؤثرة على المنظمة، وتجعل عليها ثلاث علامات مميزة: الأولى: أهميتها بالنسبة للمنظمة،

والثانية: عدم قابليتها للتحويل، والثالثة: لها مسارًا محددًا.. ولابتكار القيمة لابد من دراسة هذه الاتجاهات ومدى تأثيرها والفوائد الغير مسبوقه من ورائها للزبائن. وتأسيساً علي ما سبق؛ فإنه عند تطبيق هذه الآليات علي الجامعات يكون لها أشكال قد تتشابه في بعضها، وقد تختلف مع المتبعة في مجالات الصناعة والمنظمات الإنتاجية والخدمية ومن بينها التعليم.

ومن خلال ما سبق عرضه في هذا القسم من البحث يتضح أن تطبيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم يسهم في إعادة الطلب علي مخرجاتها، مما يساعد علي توفير مصادر متنوعة لتمويلها، حيث تركز الاستراتيجية علي إنشاء طلب جديد داخل المجتمعات العالمية والعربية والإفريقية في مساحة سوق لا جدال فيها، وفيما يلي ما قد لقي الضوء علي المحور الثاني من القسم الثاني من البحث، الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات، وعلاقتها بابتكار القيمة.

المحور الثاني: الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الجامعات:

وقد تم تناول ذلك المحور من خلال ما يلي: (مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، الأهداف والأهمية، الأبعاد والمبادئ، ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق، خطوات التطبيق، معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها، ثم متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ودور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الاستدامة التنظيمية.)، وذلك على النحو التالي:

في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتغير في متطلبات سوق العمل وتزايد المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، فإن الجامعات الحكومية المصرية في حاجة ملحة للتغيير، ونهج استراتيجية إدارية غير تقليدية تمكنها من تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق، فهي فرصة جديدة للمؤسسات التي تبحث عن التجديد والإبداع وإيجاد أسواقا وخدمات جديدة غير مطروحة من قبل تحقق لها ميزة تنافسية واستدامة تنظيمية بعيداً عن ملاحقة المتنافسين .

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ولقد اُقتبست تسمية استراتيجية المحيط الأزرق من مياه المحيط الصافية الزرقاء التي تعبر عن مناطق السوق التي لم يتم اكتشافها بعد ولم يصل إليها المنافسون. واستراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تمثل خياراً استراتيجياً أمام الجامعات الحكومية المصرية لتتأى بها عن المنافسة الدموية وتساعد في مواجهة مخاطر المحيطات الحمراء التي تمثل الخدمات والأسواق المألوفة.

وتُعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية بدعوتها إلى التجديد والتطوير وتطبيق الإبداع والابتكار لإضافة قيمة مبتكرة والتميز في ابتكار خدمات ومنتجات لم تقدم من قبل المنظمات المناظرة . وهذا المبحث يتناول الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق للإجابة على السؤال الفرعي الأول من أسئلة مشكلة الدراسة.

أولاً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تُمثل استراتيجية المحيط الأزرق تطوراً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وقدمها العالمان (W.Chan Kim & Renee Mauborgne)، فمن وجهة نظرهما لا تتفوق المؤسسات من خلال الصراع مع المنافسين، وإنما من خلال قدرتها على النمو والتطور، وإيجاد محيطات زرقاء في خدمات ومجالات سوقية خالية من المنافسة والصراع .

وتعرف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها:

- "فهم قدرات الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم وطاقاتهم مع تقليص الموارد البشرية غير المستخدمة فعليا، وتقليل الهدر بالمنظمة". (Chan, W. 2005: 5)

- "أسلوب جديد لإدارة إبداعية تفتح أسواقا جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى

- "البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم بدلاً من التنافس في الصناعات الموجودة". (طالب، البناء،

(٢٠١٢: ٣٤)

د. منى شعبان عثمان

- "استراتيجية تُعيد صياغة التحدي الاستراتيجي من المشاركة في المنافسة إلى جعل المنافسة غير مطروحة بتوفير سلسلة من الأساليب التي تزيد من الفرص وتقلل المخاطر" (Alam, S., & Islam, M. T. 2017: 7)
مما سبق يُمكن القول بأن استراتيجية المحيط الأزرق هي: استراتيجية إدارية تهدف إلى التطوير والتجديد والإبداع وتمكن الجامعة من توظيف قدرات القيادة والعاملين، واستثمار الامكانيات المتاحة من خلال (الإبداع – الزيادة – التقليل – الاستغناء) لابتكار خدمات ومنتجات جديدة غير مسبوقه من قبل المنافسين.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة لاستراتيجية المحيط الأزرق يتضح أنها استراتيجية تعتمد على التجديد والإبداع والابتكار لخدمات ومنتجات جديدة غير مسبوقه من خلال توظيف قدرات وطاقات العاملين واستثمار الموارد بالاعتماد على الإبداع والزيادة والتقليل والاستغناء بنهج إبداعي وابتكاري يقود الجامعة إلى الخروج من المجالات التقليدية إلى مجالات مبتكرة ويحقق لها استدامة تنظيمية وميزة تنافسية مستدامة، وبفلسفة ابتكار خدمات ومجالات سوقية وتوظيفية جديدة لخريجها غير مكتشفة بعيدا عن المنافسة الدموية في المحيطات الحمراء. ويمكن توضيح الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

وجه المقارنة	المحيط الأحمر	المحيط الأزرق
مساحة السوق	المنافسة في حدود مساحة السوق الحالية	إيجاد مساحة سوقية غير مطروحة من قبل وخالية من المنافسة
طبيعة السوق	هزيمة المنافسين	المنافسة غير مطروحة
طبيعة الطلب	استغلال الطلب الحالي	ابتكار طلب جديد والاستحواذ عليه
الكلفة والقيمة	القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
أنشطة المنظمة	تخضع للخيار الاستراتيجي بين التميز أو الكلفة المنخفضة	تسعى لتحقيق التميز والكلفة المنخفضة معا

يتضح من جدول (٢) أن المحيطات الحمراء تمثل الأسواق المعروفة المتخمة بالخدمات والمنتجات المألوفة، والمنافسة دموية محتدمة حيث تُكافح المنظمات من أجل الحفاظ على حصتها السوقية أو الاستحواذ على حصة أكبر مع مراعاة خفض التكلفة، في حين تشير المحيطات الزرقاء إلى المناطق السوقية البكر التي لم يصل إليها المنافسون، والخدمات والمنتجات التي لم تُكتشف بعد، مع تحقيق التفرد وخفض التكلفة في نفس الوقت كأحد أهداف استراتيجية المحيط الأزرق والتي يُكسبها أهمية كبرى بين الاستراتيجيات الإدارية الحديثة.

ثانياً: أهداف استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها:

استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية إدارية تهدف تحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسة الجامعية كونها تدعو إلى التجديد والتطوير، وترسيخ الإبداع والابتكار في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة بالشكل الذي يُسهم في تعزيز قدراتها التنافسية ودعم توجهها الريادي بين الجامعات المناظرة، الأمر الذي يُكسب استراتيجية المحيط الأزرق أهمية كبيرة لما ترنو إليه من أهداف كما يتضح فيما يلي:

١- أهداف استراتيجية المحيط الأزرق

تتبلور الأهداف التي تسعى إليها استراتيجية المحيط الأزرق في:

أ- توفير الرؤية الواقعية الواضحة حول بيئة التنظيم الجامعي، وتمكينها من التنبؤ بتحركات المنافسين واكتشاف الفرص التي تسمح لها بالتوسع وتحسين القدرات التنافسية. (العيداني، وآخرون: ٢٠١٩: ٥٢)

ب- ابتكار القيمة في الخدمات والمنتجات مع توفير التكاليف والنفقات. (مقري،

٢٠١٤: ٢١١)

د. منى شعبان عثمان

ج-وضع سياسات وثقافة تنظيمية دائمة وقيم سلوكية تُعمق الرغبة في الإبداع والابتكار؛ لزيادة قدرة الجامعة على التكيف والبقاء والارتقاء والنمو وتحقيق الاستدامة التنظيمية كأحد اهدافها الاستراتيجية. (مسلم، ٢٠١٥: ٥١)

د- ابتكار وإبداع رؤية خلاقة، والعمل على تحقيق هذه الرؤية وتطويرها، وتغيير ثقافة المنظمة التقليدية وبناء ثقافة إبداعية، وتشجيع الإبداع والابتكار، واستقطاب أفضل المواهب، والمحافظة على العاملين المبدعين. (خيري، ٢٠١٢: ٨١)

ه-توفر قيادة قادرة على ابتكار الحلول والمبادرات، واتخاذ قرارات رشيدة، وتطوير الأداء، والحد من الممارسات الخطأ، واستثمار الموارد المتاحة. (عبد الفتاح، ٢٠١٢، ٢٨)

و-إيجاد قيمة مبتكرة تحقق أفضلية تنافسية بابتكار تقنيات أو خدمات جديدة مع ضمان التكامل بين المنتج أو الخدمة والسعر والترويج والتوزيع. (ج.أ.آكول، ٢٠١٤، ترجمة: خضور: ٤٧)

ز- تحسين سمعة الجامعة وتقوية وجودها في السوق بالرغم من احتدام وشراسة المنافسة. (أبو النصر، ٢٠١٧: ٤٦)

وفي ضوء ماسبق يمكن القول بأن الجامعات تهدف من تبني استراتيجية المحيط الأزرق إلى إدخال كل جديد ومبتكر من الأفكار والسياسات والأهداف والبرامج والأنشطة وأساليب العمل عن طريق استبعاد وتقليص الأنشطة والخدمات غير الضرورية وزيادة الأخرى التي تمكن الجامعة من النمو والتطور والاستفادة من طاقات وقدرات العاملين وتشجيع الإبداع والابتكار في نهج استراتيجي يؤدي إلى ابتكار القيمة وتعزيز التنافسية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول إلى ميزة تنافسية غير مسبوقة، وهذا ما يُسلط الضوء على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق.

٢-أهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

في ظل التغيير والتطوير المستمر في متطلبات سوق العمل واحتدام المنافسة في المحيطات الحمراء يُصبح تبني استراتيجية المحيط الأزرق مطلبًا من متطلبات الاستدامة

التنظيمية للمؤسسات الجامعية ووسيلتها لتحقيق ميزة تنافسية. وتتمثل أهمية استراتيجية

المحيط الأزرق فيما يلي::

أ- تجعل القيادة الأكاديمية بالجامعات أكثر تركيزاً على سوق العمل، ومواكبة التغيرات، وتحقيق نقلة نوعية، وبناء برامج وخدمات نوعية تلبي سوق العمل واكتشاف فرص توظيف لخريجها غير مكتشفة من قبل.

ب- لاستراتيجية المحيط الأزرق دور كبير في حماية القدرات التنافسية للجامعة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وتعزيز قدراتها والتفوق عليهم في الأداء.

(العيداني وآخران، ٢٠١٩: ٥٤)

ج- توجيه قادة الجامعات إلى الإجراءات والأنشطة التي يجب إزالتها أو تقليصها وتلك

التي يجب زيادتها وابتكارها وصولاً للأداء الإداري المتميز. Wan Noordiana,

(W. H., Salina, D., & Nur Liyana, B. 2016 : 73

د- تسهم في جذب المواهب واستثمار الطاقات وتحديد العاملين غير المستخدمين في أي وحدة من وحدات الجامعة أو الكلية وتقليل إهدار الوقت من قبلهم ومن ثم إنجاز المهام والأنشطة بأقل تكلفة. (ثابت، ٢٠٢٠: ١٧٧)

هـ- لها تأثير فعال على أداء المنظمات ومن ثم زيادة الأرباح مع تخفيض التكاليف، حيث أن ٦٨% من مبادرات الأعمال التي ركزت على إجراء تحسينات تدريجية في المساحات السوقية القائمة حققت ٣٩% من إجمالي الأرباح في حين أن ١٤% من مبادرات الأعمال التي ركزت على إيجاد مساحات سوقية جديدة حققت ٦١% من

إجمالي الأرباح. (Alhaddi, Hanan, 2014: 126)

و- تمكن قادة الجامعات من التفكير خارج الصندوق وتحليل السوق وابتداع خدمات ومنتجات جديدة تتوافق مع الطلب وتنطلق بها خارج حدود المنافسة. (Nicolas, G,)

(2011:16.

ز- لها دور فعال في تنمية القدرات التنافسية وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة لتحقيق النجاح والنمو والتوسع والاستدامة التنظيمية والتفوق المستمر. (النجار: ٢٠١٤: ٣٢)

مما سبق يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تمارس دورًا مهمًا في تحقيق تمايز للجامعة؛ لما تُوفّره من توجهات وتحركات استراتيجية تُؤدّي من خلال ابتكار القيمة إلى خفض التكاليف مع تطوير الإجراءات والأنشطة والاستفادة من طاقات كافة العاملين من خلال التأكيد على أهمية استبعاد الإجراءات والأنشطة غير الضرورية والتي لا تُقدّم قيمة مبتكرة في سبيل تحسين الأداء وجودة الخدمات، والتأكيد على أهمية الابتكار وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مفيدة بما يتوافق وحاجات ورغبات المستفيدين وحتمية التحول من المحيطات الحمراء إلى المحيطات الزرقاء، ومن ثم اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالارتكاز على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وانطلاقًا من مبادئها.

ثالثًا : أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها:

استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تُمكن المنظمة من الانتقال من بيئة تنافسية إلى مساحات سوقية غير معروفة ويتم تطبيقها عن طريق الإجابة عن أربعة أسئلة هي " ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها؟، وماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقليل التكلفة؟، وماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتحسين مستوى الجودة؟، وماهي العناصر التي يمكن ابتكارها؟. (عبد الرحيم، ٢٠٢١: ٥٢).

ومن ثم فإنه بالإجابة عن السؤال الأول والثاني المتعلقان بالتخفيض والاستبعاد تتمكن الجامعة من تخفيض التكلفة، في حين أن الإجابة عن السؤال الثالث والرابع المتعلقين بالزيادة والابتكار تتمكن من إيجاد قيمة مبتكرة تمكنها من فتح أسواقاً جديدة.

ويتم قياس مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال توافر أربعة أبعادها المتمثلة في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل.

١- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: ، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (السويد، القرنى، ١١٧:٢٠٢٠)

أ- الاستبعاد **Eliminating**: ويعني التخلي عن العناصر غير الضرورية واستبعاد كافة العمليات والأنشطة أو المواد بالشكل الذي يؤدي خفض النفقات إلى أقصى حد ممكن دون المساس بمستوى جودة المخرجات .

ب- التخفيض **Reduction**: ويُقصد به خفض الإجراءات والممارسات غير المبررة والنفقات غير الضرورية والهدر في الوقت والموارد، وكذلك تقليص الأخطاء والعيوب في جودة الخدمات والمنتجات لكسب ثقة العملاء.

ج- الزيادة **Raising**: زيادة العناصر التي تؤثر إيجابياً على تحسين جودة المنتجات والخدمات

د- الابتكار **Innovation** : ويُشير إلى قدرة المؤسسة الجامعية على التطوير والتجديد ومحاولة البحث عن أفكار إبداعية جديدة وتطبيقها في صورة خدمات ومنتجات جديدة، وكذلك ابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات الإدارية، وإيجاد بيئة عمل أفضل واستخدام أساليب إدارية مبتكرة.

مما سبق يتضح أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى ابتكار القيمة بالجامعات بالارتكاز على محورين هما :

- المحور الأول: الكلفة والعمل على تخفيضها بتقليص أو بالاستبعاد والتخلص من العناصر والأنشطة التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها .
- المحور الثاني: هو ابتكار القيمة من خلال التركيز على العناصر والأنشطة التي تتميز بها المؤسسة الجامعية وتعظيم الاستفادة منها في ابتكار خدمات وأنشطة جديدة.

٢- مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على الجامعة أخذها في الاعتبار عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هي : ALBAYRAK, G., (& BEYBUR, M., 2018: 189

أ-إعادة بناء حدود السوق.

ب-التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام.

ج-الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي.

د- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح .

هـ- التغلب على العقبات التنظيمية .

و- بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية.

ويُمكن توضيح ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي: (إبراهيم، جرادات، ٢٠١٤:

٢٩٦)

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق:

حيث يتم إيجاد نماذج واضحة لإعادة بناء حدود البيئة التنافسية بالبحث عن أسواق جديدة للخروج من حدود المنافسة وذلك بالتوجه نحو الخدمات والمنتجات الجديدة خارج الاستراتيجية الحالية للمؤسسة الجامعية واستهداف شرائح جديدة ومختلفة من المستفيدين.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام:

بالتركيز على الأهداف العامة وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة واكتشاف الفرص والوصول إلى مستوى متفوق من الأداء وفقا لمتطلبات المستفيدين مثل ابتكار برامج جديدة يتطلبها سوق العمل أو تقديم خدمات لم تقدمها الجامعات الأخرى من قبل.

المبدأ الثالث: الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي:

بأخذ مساراً معاكساً لما عليه المحيطات الحمراء واستهداف فئة جديدة بدلاً من التركيز على فئة معينة من المستفيدين حيث يتم التفكير في البرامج التي قد يحتاجها سوق العمل بعيداً عن البرامج التقليدية التي تقدمها الجامعات الأخرى .

المبدأ الرابع: التوجه للسياق الاستراتيجي الصحيح:

بترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وامتلاك الموارد التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات المستفيدين في ضوء معايير منفعة العميل، التكلفة، السعر.

المبدأ الخامس : التغلب على العقبات التنظيمية:

حيث قد يواجه تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ببعض العقبات التنظيمية المتعلقة بالموارد والسياسات أو قدرات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم، وبالتالي يجب ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمسئوليات .

المبدأ السادس: بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية:

من خلال قيام المؤسسة الجامعية بمنح العاملين التقدير والاهتمام، وضمان مشاركتهم في صنع القرارات وتوضيح المغذى وراء اتخاذ كل قرار، وبيان قواعد وسياسات العمل المستجدة الخاصة بالاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق عرضه من مبادئ، فإن لاستراتيجية المحيط الأزرق ستة مبادئ سواء ما يتعلق بالتخطيط وصياغة الاستراتيجية أو ما يتعلق منها بتحديد مخاطر التنفيذ وكلها تدور حول ضرورة إعادة اكتشاف البيئة التنافسية للمؤسسة الجامعية، واتباع السياق الاستراتيجي السليم في الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي لتحقيق منفعة المستفيدين في ضوء السعر والتكلفة بالتركيز على الأهداف الاستراتيجية والتغلب على العقبات التنظيمية من خلال مراعاة دوافع العاملين واتجاهاتهم لضمان المشاركة

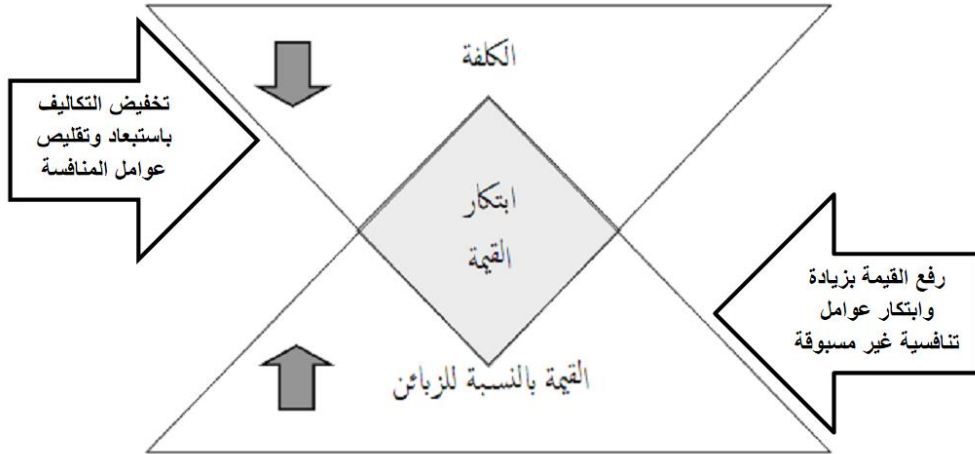
د. منى شعبان عثمان

والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية واستثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في ابتكار القيمة وتحقيق الاستدامة التنظيمية .

كما تساعد استراتيجية المحيط الأزرق المنظمات في فهم بيئة العمل واكتشاف واغتنام الفرص غير المستغلة وإنشاء مساحات سوقية جديدة وتقديم قيمة مميزة وفريدة للمستفيدين في سعر وفائدة الخدمات والمنتجات. (عباس وآخرون، ٢٠١٩: ١٦٣)

ومن ثم يمكن للجامعة أن تحقق من خلال ابتكار القيمة مخططاً استراتيجياً، وفيه يتم تحديد العوامل والمؤشرات التي تميز خدمات الجامعة عن غيرها من المنافسين النظراء. وبالاعتماد على الأطر التنفيذية الأربعة (التقليص – الاستبعاد- الزيادة - الابتكار) حيث يُسهم بعدي التقليص والاستبعاد في تدني التكاليف بالنسبة للمؤسسة الجامعية ، بينما يُؤدي بعدي الزيادة والابتكار إلى رفع القيمة المقدمة للمستفيدين. (Rezeki, S., – Sentanu, I. G. E. P. S., Sanawiri, B., Shankar, K., & Thanh, P., 2019 : 3828)

والشكل التالي يوضح نموذج ابتكار القيمة



شكل (٢) نموذج ابتكار القيمة (الشكل: من إعداد الباحثة)

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

يتضح من شكل (٢) أن ابتكار القيمة في الجامعات يمكن أن يتم بالارتكاز على محورين: المحور الأول: يشير إلى التكلفة والعمل على تخفيضها والتخلص من الأنشطة التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها، ومن ثم فابتكار القيمة لمستفيدي الجامعة في خفض التكلفة بينما يتعلق المحور الثاني بزيادة القيمة بالتركيز على العناصر والأنشطة والبرامج والخدمات التعليمية والمجتمعية التي تميز الجامعة وتعظم الاستفادة منها في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة. وكل ذلك من خلال اتباع السياق الاستراتيجي في تنفيذ خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

خامساً : خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

في الوقت الذي لا تزال فيه المحيطات الحمراء مسيطرة على التفكير الاستراتيجي يمكن صياغة استراتيجية للمحيطات الزرقاء وتنفيذها والتي تعد حينذاك وسيلة لطرق مجالات وأسواق غير مطروقة من قبل.

وصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها يتمركز حول تقليل المخاطر لأدنى مستوى لها أو تجنب المخاطرة عن طريق تشخيص الوضع الحالي في مساحة السوق الحالية وفهم المجالات والعوامل المتنافسة عليها وإعادة توجيه تركيز الفكر الاستراتيجي باتجاه بدائل جديدة والبعد عن المنافسين وابتكار قيمة للمستفيدين تتجاوز حدود المنافسة الحالية. (كيم، ماويرجن، ٢٠٠٦، ترجمة: حافظ: ٥٠)

١-صياغة الاستراتيجية : في مرحلة صياغة الاستراتيجية يتم تعريف رسالة المؤسسة الجامعية وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع السياسات في ضوء مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق الستة السابق ذكرها ويمر ذلك بخطوات أربع هي: (عبد الرحيم، ٢٠٢١: ٦٠)

أ-تحديد البداية وبناء فريق استراتيجية المحيط الأزرق.

ب-الفهم الجيد والواضح للوضع الحالي.

ج- تخيل الوضع المستقبلي بتحديد حجم ومجالات العمل واكتشاف المحيط الذي لا يوجد به عملاء.

د- إعادة تصميم حدود السوق وتطوير بدائل المحيط الأزرق.

ه- تحديد الاتجاه وتصميم حركة المحيط الأزرق

٢- تنفيذ الاستراتيجية:

استراتيجية المؤسسة ليست مجرد وثيقة مكتوبة بل يجب أن توضع في إطار عمل للتنفيذ وتحويلها إلى خطط عمل وتنظيم أنشطة وإجراءات ومعايير ومؤشرات أداء مع تخصيص الموارد والأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ.

وتعرف مرحلة التنفيذ بأنها " مجموعة الأنشطة والفاعليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات".

(داوود، ٢٠١٩: ٢٨)

وتهدف مرحلة التنفيذ إلى تهيئة المؤسسة الجامعية بالشكل الذي يضمن التنسيق والتكامل بين الأقسام والوحدات الإدارية ومختلف الوظائف وتوفير الموارد لتنفيذ الإجراءات والأنشطة. وتتطلب هذه المرحلة توفير البناء التنظيمي الملائم وتخصيص الموارد مع توافر أنظمة معلومات إدارية عالية الجودة، وثقافة تنظيمية محفزة.

وهناك ستة عناصر تستخدم في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق هي: (عبد الرحيم،

٢٠٢١: ٢١)

أ- التحول: ويقصد به تحويل الأفكار والرؤى والأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل.

ب- الاتصال: حيث يتم التأكد من فهم الأفراد للاستراتيجية (ماذا، لماذا، كيف، متى، من)

ج- التنسيق: لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمحاسبية للمسؤولين عن التنفيذ.

د- التكيف: متابعة عمليات التنفيذ وإجراء التعديلات المطلوبة طبقاً للواقع الفعلي.

هـ- تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.

و- تنفيذ الأنشطة وكافة الأعمال المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

في ضوء مما سبق يتضح أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجامعية يمر بمرحلتين هما: مرحلة صياغة الاستراتيجية حيث يتم تحليل الوضع الراهن لبيئة المؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف، والتعرف على الخدمات والبرامج التي تقدمها كليات الجامعة وجدوى كل منها وعائد تقديمها على الجامعة ومدى فائدتها للمستفيدين منها، وكذلك تحديد البرامج والخدمات التي يجب تطويرها، وتلك التي يلزم الاستغناء عنها والأخرى التي يمكن إضافتها وابتكارها، وإعادة تعريف رسالتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع توجه الفكر الاستراتيجي الجديد وطبيعة البيئة التنافسية للجامعة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال إيصال الاستراتيجية الجديدة للعاملين والتأكد من فهمهم لها وإقتناعهم بدوافع تطبيقها مع توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتنفيذ أنشطتها وذلك من خلال الأطر التنفيذية الأربعة، مع الوضع في الاعتبار المعوقات التي تحول دون التنفيذ ووضع الحلول والبدائل للتغلب عليها.

سادساً: **معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بعوامل ضعف القدرة على ابتكار القيمة بالمؤسسات الجامعية**

ليس المهم امتلاك الجامعة استراتيجية جديدة ولكن الأهم قدرتها على التطبيق الصحيح لها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فالخطة الاستراتيجية يُمكن صياغتها بشكل جيد ومميز ولكن قد تُواجه المؤسسات صعوبة في ترجمة الاستراتيجية إلى عمل في أرض الواقع لما تُعانيه من صعوبات ومعوقات تحد من الاستثمار الأمثل للطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين، وبالتالي لا بد لها من التعرف عليها وتحديدتها التحديد الدقيق حتى تتمكن من إزالتها والتغلب عليها، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: (عبد الرحيم، ٢٠٢١: ٥٧)

١- قصور في الفهم الواضح لدى العاملين حول الاستراتيجية الجديدة وضعف الارتباط بين الاستراتيجية والموازنة.

د. منى شعبان عثمان

- ٢- غياب المساءلة والمحاسبية خلال عملية التنفيذ.
 - ٣- ضعف الترابط بين الأهداف الاستراتيجية ومهارات وقدرات الموارد البشرية .
 - ٤- تهميش دور نظم المعلومات وضعف الاتصال بين العاملين في الأقسام والوحدات الإدارية.
 - ٥- تنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بنفس الأدوات المستخدمة في السابق وغير المناسبة.
 - ٦- الإبقاء على الكيانات التنظيمية بالرغم من أنها لا تتماشى مع الوضع الراهن.
 - ٧- ضعف مراجعة نظم وإجراءات العمل كما لا يتم استبعاد غير المناسب منها.
 - ٨- تهميش دور رأس المال الفكري في ابتكار القيمة في مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في جوانب بيئة المؤسسة الجامعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتوجه نحو ترشيد النفقات ليكون سعر المنتج أو الخدمة اقتصاديًا ومنافسًا. (الديراوي، أبو عين، ٢٠٢١: ٣٤) ويضاف إلى المعوقات أيضاً " تهديد المنافسين الجدد فيما يتعلق باقتصاديات الانتاج الكبير وتميز الخدمات والمنتجات للمنظمات القائمة ومتطلبات رأس المال وتكاليف الدخول لأسواق جديدة" (داوود، ٢٠١٩: ١٠٦)
- مما سبق يتضح كثرة وتنوع التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح لاستراتيجية المحيط الأزرق والتي يمكن للمؤسسة الجامعية التغلب عليها برفع درجة وعي العاملين بأهمية وضرورة التوجه الاستراتيجي الجديد، وأهمية التغيير والانتقال من استراتيجية المحيط الأحمر حيث احتدام المنافسة إلى استراتيجية المحيط الأزرق، وزيادة دافعيتهم وكسب دعمهم وتأييدهم نحو تبنيتها وتطبيقها، والتأكيد على فهم واستيعاب جميع العاملين للمهام والمسئوليات المكلفين بها في تنفيذ الاستراتيجية مع تخصيص الموارد المالية اللازمة وتسهيل عمليات الاتصال والتدفق المعلوماتي عن البيئة التنافسية وتوفير

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والإبداع والابتكار والاستثمار الأمثل لطاقت وقدرات رأس المال الفكري الإبداعية في ابتكار القيمة للتخلص من الوضع القائم والتحرك نحو المحيطات الزرقاء.

ويُمكن للجامعات أن تحد أو تزيل هذه المعوقات من خلال استراتيجياتها في توفير مجموعة من العوامل والمتطلبات التي تدعم التوجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .

سابعاً : متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق:

في سبيل التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية وتبني استراتيجية المحيط الأزرق يجب عليها توفير مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تُسهم في تنمية وتعزيز الإبداع والابتكار وإضافة قيمة مبتكرة للمستفيدين من خدماتها وأنشطتها ومن هذه المتطلبات :

١- تنمية القدرات الإبداعية، والاهتمام بالمبادرات والأفكار الجديدة التي يُقدمها العاملون. (على، ٢٠١١، ١٠٢)

٢- تأكيد الالتزام بالجودة الشاملة، وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز وربط الحوافز بالأداء المتميز والإبداع في العمل، وتوفير نظام اتصالات يُتيح فرصاً للتفاعل وتبادل الآراء وتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية. (خير الله، ٢٠٠٩: ٢١٥)

٣- تأكيد الإدارة التنفيذية على الإجراءات الإنسانية التي تبعث اليقين لدى الأفراد وقبادتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، مع توسيع الآفاق العقلية والاهتمام بالمبدعين، وتحديد أين تكمن الفرص مع امتلاك منهجية، وتقديم تفسير لريادة استراتيجية المحيط الأزرق في تقديم مساهمات جديدة. Rezeki, S., Sentanu, I. G. E. P. S., Sanawiri, B.,

(Shankar, K., & Thanh, P., 2019: 3828)

د. منى شعبان عثمان

٤-توافر بناء تنظيمي منسجم مع الاستراتيجية الجديدة ووجود ثقافة تنظيمية داعمة ونظم معلومات إدارية فعالة والإعلام والمعرفة بالاستراتيجية وتعبئة جهود العاملين وحشدها نحو تنفيذها مع تخصيص الموارد اللازمة. (النجار، ٢٠١٤ : ٢٣٧)

٥-الوعي بالمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على كليات الجامعة وإقامة شراكة متميزة مع القطاعات الانتاجية والكليات التقنية، بالإضافة إلى تحقيق شراكة مجتمعية وربط مخرجات كليات الجامعة باحتياجات سوق العمل ومتطلباته المستقبلية. (الأيوبي، ٢٠٢٠ : ١٠٤)

٦-تأسيس شراكة فاعلة مع المنافسين الرئيسيين في السوق والمرونة في صياغة الخطط التسويقية وتوقع السيناريوهات المختلفة التي تأخذ في الاعتبار كل المنافسين في السوق. (طالب، البناء، ٢٠١٢ : ٥٠)

كما يمكن عرض هذه المتطلبات طبقا لمتطلبات كل بُعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وذلك على النحو التالي: (محمد، ٢٠٢٠ : ١٩٨٧)

- التقليل: تقليل ازدواجية التخصصات في بعض الأقسام بكليات الجامعة.
 - الاستبعاد: استبعاد الإجراءات الروتينية والأنشطة التي ينتج عنها تكاليف بالغة.
 - الزيادة: فتح كليات أو أقسام أو برامج جديدة يتطلبها سوق العمل لجذب مستفيدين جدد.
 - الابتكار: تطبيق الإبداع في العمليات الإدارية والبحوث الأكاديمية وتوظيف نتائجها.
- وفي ضوء ما سبق يتضح تركيز متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ضرورة وجود الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي، والوعي بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والمرونة في صياغة الخطط الاستراتيجية، والأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة، وتوافر مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة تنظيمية داعمة تتطابق مع قيم الابتكار والإبداع، ومنح الاستقلالية التنظيمية والمالية والإدارية للجامعة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية وتشجيعها، مع توفير الكوادر البشرية والبنية التكنولوجية والبرامج والخدمات التي يتطلبها سوق العمل مع الوعي بابعاد استراتيجية المحيط الأزرق من حيث تقليص

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

واستبعاد الأنشطة عالية التكلفة والخدمات التي لا يتطلبها سوق العمل مع زيادة وابتكار الأخرى التي تسهم في تحقيق قيمة مبتكرة للمستفيدين .

ويعد توفير هذه المتطلبات ضماناً للتطبيق الأمثل لاستراتيجية المحيط الأزرق.

والخلاصة أن استراتيجية المحيط الأزرق كنهج إداري جديد في الفكر الاستراتيجي وتوجه حديث يؤكد على كون ابتكار القيمة وسيلة لفتح أسواقاً جديدة وتحقيق التوازن بين التكلفة وزيادة القيمة والتركيز عليهما معاً بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق التمايز وخفض التكاليف في آن واحد والابتعاد عن المحيطات الحمراء حيث احتدام المنافسة بالانطلاق من مجموعة مبادئ والارتكاز على أطر تنفيذية محددة. ومن هذا المنطلق تم تناول مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، والفرق بينها وبين استراتيجية المحيط الأحمر، ثم توضيحاً لأهداف وأهمية ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، وخطوات تطبيقها، والمعوقات التي تواجهها ومتطلبات تحقيقها من خلال ابتكار القيمة كتوجه استراتيجي معاصر في إدارة الجامعات. وبهذا يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الأول حول الأسس النظرية لابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات من منظور الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر.

المحور الثالث: الواقع النظري لابتكار القيمة بجامعة الفيوم:

تم عرض الواقع النظري من خلال التحليل البيئي لواقع ابتكار القيمة بجامعة الفيوم في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، بالتطبيق على مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أولاً: نشأة جامعة الفيوم:

بدأ إنشاء كليات تابعة لجامعة القاهرة في محافظة الفيوم، بإنشاء كلية التربية في عام ١٩٧٥م كأحد الكليات التابعة لجامعة القاهرة، وفي عام ١٩٧٦م أنشأت كلية الزراعة بالفيوم، وفي عام ١٩٨١م أنشأت كلية الهندسة في الفيوم. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦ - ٢٠٢١ : ٥٩)

د. منى شعبان عثمان

، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (٢٨٧) في عام ١٩٨١م بإنشاء فرع لجامعة القاهرة يضم كليات محافظتي الفيوم وبنى سويف (قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٧٨): ١٩٨١، ٢٢)، ثم استقلت كليات فرع الفيوم عن بني سويف بصدر القرار الجمهوري (٢٣٩) لعام ١٩٨٣م وظل الفرعان يتبعان جامعة القاهرة، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥ بإنشاء وفصل فرع جامعة القاهرة فرع الفيوم عن جامعة القاهرة، لتصبح جامعة الفيوم جامعة مستقلة. (قرار رئيس الجمهورية رقم ١٩٨٣، ٢٣٩) ثانياً: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لجامعة الفيوم: (دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩، /٢٠٢٠: ٦)

١- رؤية جامعة الفيوم: تتطلع جامعة الفيوم إلى المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً في مجالات التعليم والبحث العلمي والتميز والشراكة المجتمعية، وذلك وفق معايير الجودة.

٢- رسالة جامعة الفيوم: تتبنى جامعة الفيوم معايير الجودة وتقدم برامج تعليمية تنمي الفكر والإبداع لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل في إطار من القيم الأخلاقية، وإجراء بحوث علمية تساهم في إنتاج المعرفة ونشرها وحفظها وتطبيقها وذلك لحل مشكلات المجتمع والنهوض به، كما تدعم الشراكة والتعاون الدولي.

الغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة الفيوم: (دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩، /٢٠٢٠: ٦)

وفيما يلي أهم الغايات والأهداف الإستراتيجية لجامعة الفيوم: (دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩، /٢٠٢٠: ٦)

الغاية الأولى: الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الغاية الثانية: الإرتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر.

الغاية الثالثة: الإرتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب الدراسات العليا بالجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر.

الغاية الرابعة: الإرتقاء بجودة البحث العلمي لتحقيق مستوى عال من التميز يسهم في إنتاج المعرفة.

الغاية الخامسة: الإفتتاح على ثقافات العالم ومصادر المعرفة المختلفة.

الغاية السادسة: تنمية المشاركة المجتمعية وتعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع لإعلاء قيمة الإلتناء الوطني.

الغاية السابعة: توفير آلية لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم بغرض التحقق من دقة التنفيذ ومدى اتساقه مع رؤية ورسالة ومنطومة قيم وأهداف الجامعة.

يتضح مما سبق على ضوء رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية أنها تؤكد على تحسين القدرة المؤسسة وتطوير البنية التحتية والإهتمام بمعايير الجودة في مختلف مؤسسات الجامعة، كما أنها تؤكد على الإرتقاء بالعملية التعليمية من خلال تطبيق أنماط وتقنيات حديثة ومتطورة، والإرتقاء بجودة مخرجات الجامعة لتكون قادرة على المنافسة في سوق العمل، كما تسعى الجامعة نحو تطوير الدراسات العليا والقدرة البحثية لتحقيق التميز في البحث العلمي، والإرتقاء بالمجتمع من خلال تدعيم علاقات الشراكة بين الجامعة والمجتمع.

ثالثاً: واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الفيوم:

يتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة الفيوم من خلال مجلس إدارة الجامعة بالتعاون مع مركز ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي، وكذلك التخطيط الاستراتيجي على مستوى كل كلية من كليات الجامعة: يتم فيها التخطيط بما يسهم في تعزيز وبناء استراتيجية الجامعة، أما التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي فيختص به

د. منى شعبان عثمان

الأقسام داخل الكليات المختلفة حيث يتم وضع استراتيجيات خاصة بالأقسام مسترشدة باستراتيجية الكلية والجامعة.

ويشير الواقع إلى أنه يتوافر لدى جامعة الفيوم - في الوقت الراهن- خطة استراتيجية خمسية ٢٠١٦/٢٠٢١م، وقد تم بنائها في إطار سبعة برامج تضمنت: (برنامج القدرة المؤسسية- برنامج الفعالية التعليمية المرحلة الجامعية الأولى- برنامج الفعالية التعليمية مرحلة الدراسات العليا- برنامج البحث العلمي- برنامج العلاقات الثقافية والتعاون الدولي- برنامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة- برنامج متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية). ورصدت لكل منها مجموعة من المؤشرات للنتائج المتوقعة. (الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦ / ٢٠٢١ : ١٣)

ويمكن توضيح واقع ابتكار القيمة بجامعة الفيوم في مجالات (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع) على النحو التالي:

١- التدريس:

يهدف قطاع شئون التعليم والطلاب إلى تقديم خدمة مميزة للطالب بالجامعة بتطبيق برامج تعليمية معدة بعناية وجودة لطالب المرحلة الجامعية الأولى، مما يؤهلهم للتميز والإبداع في شتى مجالات تخصصاتهم المختلفة، ويعددهم لسوق العمل.

ويتولى مسؤولية الإشراف على عملية التدريس بالجامعة مجلس شئون التعليم والطلاب والذي يختص بالنظر في المسائل التالية، وذلك مما نصت عليه المادة (٣٣) من قانون تنظيم الجامعات: (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر تعديل، ٢٠٠٦، ١٠)

أ-دراسة وإعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في الجامعة وتنظيمها، والتنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها في شأنها.
ب-رسم السياسة الكفيلة بتحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام والمواد المتماثلة في كليات الجامعة ومعاهدها فيما يخص الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ج- إعداد السياسة الكفيلة بتيسير حصول طلاب مرحلة البكالوريوس أو الليسانس على الكتب والمذكرات الجامعية وتشجيع التأليف في بعض المواد لهذه المرحلة.
د- إبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات فيما يخص شئون الدراسة والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب.
هـ- تنظيم قبول الطلاب في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وتحديد أعدادهم.
و- إعداد النظام العام للدروس والمحاضرات والتمرينات العملية وأعمال الامتحان في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس.

ز- تنظيم شئون الخدمات الطلابية في الجامعة.

ح- تنظيم شئون النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب في الجامعة.
ط- مناقشة تقارير الكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية فيها وتقارير الدوائر العلمية في الجامعة والتقارير السنوي لنائب رئيس الجامعة لشئون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب في الجامعة وتقييم نظم الدراسة والامتحان في هذه المرحلة ونظم الخدمات الطلابية وشئون الطلاب المختلفة ومراجعتها بما يكفل النهوض بها.

ي- تحديد موعد الامتحانات في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في كليات الجامعة ومعاهدها.

ك- متابعة تنفيذ خطة التعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وخطة شئون الطلاب في الجامعة.

وعلى الرغم من ممارسة الجامعة من خلال كلياتها لوظيفة التدريس كما حددها قانون تنظيم الجامعات، إلا أن الواقع الحالي لوظيفة التدريس بجامعة الفيوم يشير إلى أنها تعاني من بعض جوانب القصور من أهمها: " نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط للبرامج التعليمية، قلة توافر برامج تعليمية تواكب التوجهات المعاصرة، قصور دور مركز ضمان الجودة في متابعة أداء العملية التعليمية بالجامعة، قلة عدد البرامج

التقنية بالجامعة، نقص البرامج المقدمة لتنمية مهارات الابتكار والإبداع والتطوير لدى الطلاب، وكذلك ضعف الأنشطة الإبداعية التي تجذب الطلاب لممارستها داخل الجامعة." (محمد، ٢٠٢٠: ١٨٠)

٢- البحث العلمي:

يعد ابتكار القيمة عاملاً أساساً في توجيه البحوث العلمية نحو ما تتطلع إليه المجتمعات، ونظراً لأن البحث العلمي أساس التنمية الشاملة للمجتمعات وهو النافذة الأساسية التي تطل من خلالها الشعوب على العالم فقد حرصت جامعة الفيوم على وضع خطة للبحث العلمي تحت شعار بحث علمي متميز داعم للتنمية ويساهم في بناء مجتمع المعرفة.

أ- رؤية قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة الفيوم وأهدافه. (جامعة الفيوم، دليل الدراسات العليا ٢٠١٩/٢٠٢٠: ٧)

الرؤية: الريادة في الدراسات العليا والتميز في البحث العلمي التطبيقي محلياً وإقليمياً ودولياً.

الرسالة: يسعى قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة الفيوم الى توفير بيئة أكاديمية مناسبة للبحث العلمي واستحداث وتطوير برامج دراسات عليا مميزة وفق معايير الجودة العالمية خلائيات العمل والأكاديمي بما يضمن تأهيل مخرجاته للمنافسة في سوق العمل وخدمة وتنمية المجتمع.

ب- الأهداف الاستراتيجية لقطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة الفيوم:

- (١) برامج دراسات عليا مميزة تساهم في التطورات العالمية.
- (٢) بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية.
- (٣) عضو هيئة تدريس ذو جدارات علمية ومهنية وبحثية متميزة إقليمياً ودولياً.
- (٤) استقطاب كراسي علمية عالمية.

ج- أنشطة قطاع الدراسات العليا بجامعة الفيوم:

(١) أنشطة قطاع العلاقات الثقافية: يعد القطاع المسؤول عن (المؤتمرات، والبعثات، والمنح) والذي يمثل جسراً مهماً لمواكبة التطورات الحديثة في الجامعات الأجنبية الرائدة، حيث تسهم المؤتمرات والبعثات والمنح العلمية في جودة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤثر في تمكين الجامعة وتحسين ترتيبها وفرصها التنافسية، وثمة العديد من المشكلات منها نقص الموارد المالية المخصصة للقطاع، ووجود الكثير من التعقيدات في إجراء سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات الخارجية، وانخفاض فرص إرسال البعثات العلمية في التخصصات الحديثة والنادرة إلى الجامعات الأجنبية المرموقة.

(٢) بروتوكولات التعاون الدولي: فقد تم إنشاء مكتب العلاقات الدولية بالجامعة بهدف عقد اتفاقيات تعاون والتواصل مع الجامعات الدولية وإقامة شراكات تعليمية وبحثية علمية، وتبادل المعلومات والخبرات بما يحقق ارتباط الجامعة بمنظومة التعاون الدولي في مختلف المجالات، وإتاحة الفرصة للتفاعل والتعاون أكاديمياً وبحثياً مع العالم، ومن المهام الأساسية لمكتب العلاقات الدولية والتي من خلالها تدعم كافة الأنشطة الدولية بالجامعة: تقديم الخدمات المختلفة للطلاب والأساتذة وأعضاء هيئة التدريس فيما يخص الأنشطة والعلاقات الدولية، تعزيز عمل الأنشطة الدولية وتدعيمها بالجامعة، توفير المعلومات العلمية الدولية، توفير احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الوافدين والمبعوثين، مشاركة المنظمات الدولية والمحلية في الأنشطة المختلفة، تطوير استراتيجية الجامعة الخاصة بمفهوم العالمية في ظل رؤيتها ومهامها الرئيسية ووضعها في حيز التنفيذ، تنظيم برامج ولقاءات تعزز العمل الدولي للجامعة. (جامعة الفيوم، ٢٠٢٢) العلاقات الدولية بجامعة الفيوم:

<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/iro/Mission.aspx>(٢٠٢٢/٢ /٢٨

(٣) أنشطة مكتب براءة الاختراع بجامعة الفيوم:

يهدف إنشاء مكتب براءة الاختراع بجامعة الفيوم إلى إنشاء نقطة اتصال لتسهيل تبادل المعلومات التكنولوجية بين الجهات المعنية بالتطبيق الصناعي والأبحاث العلمية وتسهيل التبادل المعلوماتي بين المحافظات بجمهورية مصر العربية، كما أنه نقطة اتصال بين المسجل و مكتب براءات الاختراع المصري التابع لأكاديمية البحث العلمي، ومن الخدمات التي يقدمها المركز نشر الوعي بالملكية الفكرية، وتشجيع المخترعين وأساتذة الجامعة والباحثين من قبل المكتب، ودعم ونقل التكنولوجيا من خلال معلومات البراءة. (جامعة الفيوم، (٢٠٢١) مكتب براءة الاختراع. متاح على الموقع: <http://www.fayoum.edu.eg/PatentOffice/vision.aspx> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢١/١٢/٨ م.)

ويشير واقع ابتكار القيمة في مجال البحث العلمي بجامعة الفيوم إلى العديد من المعوقات التي تواجهه سواء كانت معوقات استراتيجية تتعلق بسياسات واستراتيجيات البحث العلمي، أو معوقات تنظيمية وإدارية تتعلق بالنظم والقواعد واللوائح والقوانين التي تحكم العمل الإداري بالجامعة، أو معوقات تمويلية تتعلق بمدى توافر التمويل اللازم للبحوث، أو معوقات معلوماتية تتعلق بمدى توافر الكتب والمراجع والدوريات والمجلات الحديثة. (محمد، ٢٠٢٠: ٢١١)

كما يشير واقع جامعة الفيوم إلى قصور في مجالات البحث والتطوير والابتكار ، تمثلت في: " ضعف توظيف نتائج البحث العلمي وتحويل النتائج إلى مشروعات اقتصادية مربحة، الافتقار إلى خدمات تسويق الأبحاث العلمية ونتائجها، ضعف الدعم المادي الجامعي لأعضاء هيئة التدريس." (عبد التواب، وآخران، ٢٠١٧: ٢٢)

كما أن هناك معوقات تتعلق برأس المال البشري تتمثل في ضعف الوعي الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس بالاتجاهات الحديثة حول حقوق الملكية الفكرية، وضعف

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

اتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة في نشر مصنفاتهم على شبكة الإنترنت لضعف أنظمة الحماية لها. (عبد القادر، ٢٠١٤: ٢١١)

وفيما يلي ما قد يوضح واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق دور متميز ورائد للجامعة في إطار الوظيفة الثالثة وهي خدمة المجتمع.

٣- خدمة المجتمع:

تتمثل رؤية قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة في: خدمة المجتمع وتنمية البيئة بيت خبرة متميزة ومنارة ثقافية داخل الجامعة وخارجها، كما تتمثل الرسالة في: يلتزم القطاع بجامعة الفيوم بتطوير المشاركة المجتمعية البيئية محلياً ودولياً ورفع القدرات التنافسية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص. (جامعة الفيوم، ٢٠٢٢)، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

<https://www.fayoum.edu.eg/Gcs/pdf/StrategicPlan.pdf>

(٢٠٢٢/٢/٢٦،

وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها جامعة الفيوم في مجال خدمة المجتمع إلا أن الواقع يشير إلى العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون قيام الجامعة بدورها في خدمة المجتمع منها " قلة البرامج التدريبية المقدمة في مجال تسويق الخدمات الجامعية، ضعف الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تسويق الخدمات، وضعف وجود أليات محددة لقياس أداء المستفيدين في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وضعف التعاون مع الجهات الأجنبية والمحلية المختصة في أنشطة علمية ونتاجية." (مصطفى، ٢٠٢٠م: ٢٩٦، ٢٩٧).

وعلى وجه الإجمال فإنه على الرغم مما تعانيه جامعة الفيوم من بعض نقاط الضعف في أداء الوظائف الثلاث بالجامعة نتيجة ضعف توافر أبعاد ابتكار القيمة كالإبقاء على بعض البرامج التي يمكن أن تستغنى عنها الجامعة أضعف دور الجامعة في خدمة مجتمعها بالصورة الكافية إلا أن الواقع يشير إلى بعض الجوانب الإيجابية المتمثلة توافر برامج

تدريبية جديدة والاهتمام بقطاع الدراسات العليا وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي للمحافظة من خلال المساهمة في المشروعات القومية.

وفيما يتعلق بعوامل التحليل البيئي الخارجية (الفرص والتهديدات) والمتمثلة في العوامل التشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي تعد عوامل خارجية وتؤثر على بيئة جامعة الفيوم، فقد نص قانون تنظيم الجامعات في المادة الاولى منه على أن " تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذى تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية ، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية ، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر للاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهى الثروة البشرية ، وتهتم كذلك الجامعات ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليدہ الأصيلة ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية والعربية والأجنبية"٣ . (قانون تنظيم الجامعات،

٢٠٠٦، مادة (١):٤)

يتضح مما سبق أن الجامعات أنشئت لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسة_ (التعليم والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع والارتقاء به مما يسهم في بناء المجتمع وصنع المستقبل والانفتاح على الجامعات العربية والأجنبية .

فضلاً عن زيادة الطلب على التعليم العالي: حيث أن هناك اهتمام كبير من جانب المؤسسات العالمية والدولية بالتعليم العالي ، ومدى قياس مهارات الطلبة واستعداداتهم

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

للانتفاع بها في التعليم العالي ، ومع الاهتمام العالمي الحالي بضرورة التحاق الطالب بالتعليم العالي فإن هذه المؤسسات أصبحت الآن، تواجه تحديات كبيرة بسبب زيادة الإقبال عليها. (محمد وآخرون، ٢٠١٩: ١٢٦)

كما يشهد التعليم العالي في الوطن العربي تزايداً كميًا متسارعًا في الجامعات الحكومية والخاصة والطلبة الملتحقين بها؛ حيث تزايد عدد الجامعات من ٢٣٣ جامعة عام ٢٠٠٣ إلى ٣٩٥ جامعة عام ٢٠٠٨ ثم ما يقارب ٥٠٠ جامعة عام ٢٠١٢ (صندوق النقد العربي، ٢٠١٤)، أي بزيادة نسبتها %١١٤، وجاء هذا التوسع الكمي الكبير في التعليم العالي نتيجة للنمو الديمغرافي؛ إذ قدر إجمالي عدد السكان في الدول العربية عام ٢٠١٤ بنحو ٣٧٧ مليون نسمة، وقدر معدل النمو السكاني بنحو %٤,٢، للفترة ١٩٨٠-٢٠١٤، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بمتوسط معدل النمو السكاني في العالم الذي يقدر بـ %٦,١، كما أن نسبة الفئة العمرية الأقل من ١٥ سنة تقدر بـ %٣٣، وبالتالي هذه الكتلة تشكل ضغطًا على الموارد في الدول العربية من أجل توفير ما تحتاجه من تعليم وعمل وخدمات اجتماعية.

فضلاً عن الاهتمام المصري- على وجه الخصوص- بالبحث العلمي، حيث أفردت رؤية مصر ٢٠٣٠ محور خاص للبحث العلمي الابتكار والمعرفة ، تهدف من خلاله إلى بناء مجتمع معرفي مبدع ومبتكر ، منتجاً للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها ، ولرفاهية الإنسان ، يتميز بوجود منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع قادر على تحديد الأولويات القومية. (استراتيجية التنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠": ٤٢)

ويتضح أن رؤية مصر للابتكار والمعرفة ودعمها للاقتصاد المعرفة والابتكار، ودعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة القطاعات بالدولة ، وضرورة وجود منظومة متكاملة للبحث العلمي وتدعيم الابتكار في البحث العلمي وربطه باحتياجات المجتمع ومشكلاته بجامعة الفيوم في محاولة للاستفادة من الفرص الخارجية.

د. منى شعبان عثمان

كما أكدت استراتيجية التعليم العالي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ على الآتي : تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، من خلال إنشاء عدد من الجامعات التكنولوجية والجامعات الذكية، والتأكيد على تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وإتاحة التعليم للجميع دون تمييز ٤. (استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ ، ١٢).

كذلك توصيات ومقترحات الدراسات والبحوث السابقة والخطط الاستراتيجية على دعم الابتكار والتحول الرقمي، ومنها دراسة محمد فتحى عبد الرحمن ، ٢٠٢١م، التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بالجامعات وضرورة تحفيز ودعم عملية التحول الرقمي بالجامعات ماديا ومعنويا من قبل المجتمع وقيادة الجامعة وجميع المستفيدين منها كتوجه قومى وعالمي، فضلاً عن ضرورة توفير المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي من البنية التحتية والمتطلبات التقنية والمادية والبشرية والتشريعية للتحول الرقمي نحو الجامعة الذكية. (عبد الرحمن، ٢٠٢١، ٣٦)

و دراسة أمل زيدان ، ٢٠٢١م، التي أوصت ضرورة قيام الحكومة بالتوسع في بث الاقمار الصناعية التي توفر بنية تحتية تكنولوجية ذات جودة عالية، ضرورة دعم شركات التكنولوجيا لمؤسسات التعليم الجامعي لاحتضان التعلم القائم على الرقمنة، وضرورة نشر الوعي بالرقمنة ومزاياها من خلال تنظيم الندوات وورش العمل بشكل دوري داخل الجامعات، الاهتمام باللجوء إلى الجامعات الرقمية للاستفادة من خبراتهم (زيدان، ٢٠٢١، ٥٠٦)

كما أكدت دراسة مها خليل يوسف، ٢٠٢٢م، على أن للتحول الرقمي أهمية كبرى للحكومات والمنظمات من خلال رفع كفاءتها التشغيلية وتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية (يوسف، ٢٠٢٢، ٣٧)

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ويشير تحليل البيئة الخارجية للتعليم الجامعي إلى فجوة بين ما تنتهجه مصر وما يمكن تحقيقه، الأمر الذي يتطلب معه توجه جامعة الفيوم نحو تحقيق تميز خدماتها ومخرجاتها، ومن مجمل ما تم عرضه من واقع لجامعة الفيوم في مجالات البحث والتدريس وخدمة المجتمع والذي انعكس على توجهها نحو ابتكار القيمة، يمكن استخلاص مصفوفة التحليل البيئي (SWOT)، وبيانها كالتالي:

جدول (٣) مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بجامعة الفيوم

المجال	نقاط القوة	نقاط الضعف
التدريس	-توافر غايات استراتيجية للارتقاء بالفعالية التعليمية. -تقييم التدريس وفق معيار التعليم والتعلم	-نقص خبرة مخططي البرامج التدريسية -ندرة تحديث البرامج الدراسية والمقررات -قلة عدد البرامج التقنية
البحث	-يعد الارتفاع بجودة البحث غاية استراتيجية. -توافر رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية لقطاع الدراسات والبحوث -إنشاء مكتب العلاقات الدولية ومكتب براءات الاختراع -مكافأة النشر الدولي -جوائز الجامعة التشجيعية في البحث	-ضعف مصادر تمويل البحث العلمي -ندرة سياسات حماية الملكية الفكرية -ضعف تطوير لوائح الدراسات العليا -ضعف التعاون مع أجهزة الدولة في رسم سياسة البحث العلمي -ضعف توظيف نتائج البحث لخدمة المجتمع (البحوث النظرية) - ندرة خدمات تسويق البحث العلمي
خدمة المجتمع	-تعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع غاية استراتيجية. -المساهمة في المشروعات القومية - القوافل الخدمية في مجالات متعددة	- قلة برامج التعاون مع المجتمع -ضعف قياس رضا المستفيدين -عدم تحديث استراتيجية خدمة المجتمع
المجال	الفرص	التحديات
التدريس	- اهتمام القيادة الأكاديمية بالجودة - التحول الرقمي - جامعات الجيل الرابع والخامس	-استخدام التكنولوجيا في التدريس بالخارج -البرامج جاذبة بالجامعات المناظرة -استقطاب أعضاء هيئة التدريس

د. منى شعبان عثمان

المتميزين بالجامعات العربية		
- تطبيق البحث العلمي بجامعات الغرب -توافر مصادر التمويل بالجامعات الخاصة -توافر فرق بحثية بالدول المتقدمة	-أنظمة براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية بالدول المتقدمة. -برامج التعاون الدولي بوزارة التعليم العالي -رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال البحث والتطوير والابتكار	البحث
- ضعف الصلة بمؤسسات الإنتاج -البراعة في تسويق الخدمة بجامعات الغرب	-الأنظمة المتطورة للتدريب بالدول المتقدمة -توافر رعاية لأنشطة خدمة المجتمع	خدمة المجتمع

يوضح جدول (٣) مصفوفة التحليل الرباعي الكيفي سائلة الذكر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بحيث تم إلقاء الضوء على واقع جامعة الفيوم وتحليل واقعها في بيئتها الداخلية والخارجية على مستوى مصر والعالم العربي والدول الأجنبية، وتعد تلك النتائج الكيفية مكملة لنتائج المقابلة الشخصية التي تم التوصل إليها في الإطار الميداني للبحث الحالي، وهذا ما سيوضحه القسم الثالث من البحث.

وبهذا يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الثاني، ما واقع جهود جامعة الفيوم في تحقيق أبعاد ابتكار القيمة كاتجاه معاصر في الفكر الإداري الاستراتيجي؟
وفيما يلي عرض تفصيلي للوضعية الراهنة لابتكار القيمة في الإسهام في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال عرض الخطوة الثالثة، ويمثلها القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

وقد تم عرض القسم الثالث من خلال عرض تفصيلي للدراسة الميدانية لواقع إسهام أبعاد ابتكار القيمة في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون (إجراءاتها- تحليل البيانات وتفسير النتائج- ملخص النتائج)

فيما يلي واقع ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية في إدارة جامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وذلك في سبيل تحقيق تميز على الجامعات المناظرة، وأيضاً ما قد

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

تواجه جامعة الفيوم من معوقات في ظل الوضعية الراهنة أمام توافر أبعاد ابتكار القيمة من وجهة نظر قادتها الأكاديميون، وكيف يمكن التغلب على هذه المعوقات، بما يسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ويضمن الانتشار وتحقيق السمعة الأكاديمية والتمايز في تقديم الخدمة على الصعيدين العربي والإقليمي.

ويهدف القسم الثالث من البحث الحالي إلى تعرف آراء عينة مقصودة من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم ممن يشغلون مناصب (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات) لخبرتهن وممارستهن لمهام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بما يمكنهن من الإدلاء بآرائهم من خلال المقابلات الشخصية الفردية حول ابتكار القيمة بما تتضمنه من مصفوفة (الزيادة- الاستبعاد- التقليل- الابتكار) كمدخل لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم.

المحور الأول: إجراءات الإطار الميداني: وتشمل (الهدف من الإجراءات- الأداة- العينة)

١- الهدف من إجراءات الإطار الميداني:

يكمن الهدف من إجراء الدراسة الميدانية في تعرف آراء عينة من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم حول الوضع الراهن لابتكار القيمة بجامعة الفيوم بما يسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة ويبقيها في محيطات آمنة في ظل توجه نحو آليات السوق بعيداً عن المنافسة الحادة مع الجامعات المناظرة وصولاً لتحقيق تمايزها.

٢- أداة البحث: (الأداة المستخدمة- الهدف من بنائها- وصف الأداة- الصدق والثبات)

أ- الأداة المستخدمة: اعتمد البحث الحالي على المقابلة الشخصية المقتنة كإداة

علمية لجمع

المعلومات المتعلقة بالبحث للوقوف على الوضع الراهن لتحقيق أبعاد ابتكار

القيمة من منظور

الفكر الاستراتيجي للقادة الأكاديميين بجامعة الفيوم، بما يسهم في تطبيق

استراتيجية المحيط الأزرق.

ب- الهدف من بناء أداة البحث:

تم تصميم أداة البحث بهدف جمع المعلومات التي لم ينتهي للباحثة الحصول عليها من خلال الإطار النظري فيما يتعلق بمتغيري الدراسة. وتهدف المقابلة إلى: تعرف الوضع الراهن لابتكار القيمة بجامعة الفيوم بما يسهم في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، ويوفر مساحات جديدة من السوق قد لا يصل إليها النظراء.

ج- وصف أداة البحث: أداة البحث عبارة عن مقابلة شخصية مقننة، مكونة من خمس صفحات، وقد تم تصديرها بعنوان البحث وتحديد الهدف من بناء المقابلة، والفئة المستهدفة مقابلتها، وتعريف إجرائي لمتغيري الدراسة، والمطلوب من القادة الأكاديميين الاستجابة نحوه، وتكونت أداة المقابلة من قسمين: الأول تضمن البيانات الوصفية لعينة البحث من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم من حيث متغيرات (النوع – التخصص- المنصب القيادي)، ثم بيانات المقابلة من حيث (تاريخ ووقت المقابلة- مكان المقابلة- عدد الجلسات)، القسم الثاني : أسئلة المقابلة حول: (واقع تطبيق أبعاد ابتكار القيمة لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم) واشتملت على (١٤) سؤالاً، يمكن تحليل بعضها بالأساليب الكمية والبعض الآخر بالأساليب الكيفية، وفقاً لمقتضيات استخدام المنهج المختلط لتحقيق أهداف البحث.

د- صدق وثبات أداة البحث:

وقد تم قياس صدق أداة البحث من خلال أسلوب الصدق الظاهري بعرض استمارة المقابلة الشخصية المقننة على السادة الأساتذة المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية ببعض الجامعات المصرية وعددهم (٧)، وقد تم تنفيذ مقترحات سيادتهم بالتعديل على أداة البحث بإضافة مقترحات بتعديلات من حيث الشكل (كحذف كلمة نموذج قبل استمارة المقابلة، وإعطاء الاستمارة رقم، وإضافة متغير في البيانات الوصفية كالمنصب القيادي، وتحديد عدد جلسات المقابلة) كما تم إجراء بعض التعديلات من حيث المضمون، كتقييد بعض الأسئلة بمنح المستجيب بدائل مثل السؤال

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الأول حول تصورات القادة حوا ابتكار القيمة باعتباره توجه استراتيجي معاصر تم اقتراح بدائل (توجه معاصر ويحقق التمايز- يزيد الموارد – غير مفيد) لمعرفة درجة إمام العينة بالاستراتيجية المعاصرة، إضافة بعض الأسئلة كالسؤال الفرعي الثاني ٢/ب حول توجه جامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة، تم إضافة : (وفي حالة الإجابة بلا هل تعتقدون أن الاستراتيجية الحالية تستهدف ابتكار القيمة؟) ، كما تم اقتراح إضافة عبارة (رتب وفقاً لأولويات الجامعة) في السؤال العاشر حول نوع التخطيط الذي يحقق ابتكار القيمة أكثر من غيره. وبهذا تكون الباحثة قد تحققت من صدق أداة البحث.

- تم قياس ثبات أداة البحث عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٧٢) وتم اعتبار هذه القيمة ملائمة لغايات البحث.

٣- عينة البحث: تم استخدام أسلوب المسح باستخدام العينة المقصودة في اختيار عينة البحث، حيث تم حصر مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى بجامعة الفيوم، والمتمثلة في رئيس الجامعة و نوابه الثلاثة، و(٢١) عميد كلية ومعهد، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥) من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم، تم التطبيق الفعلي على (٢٢) منهم نظراً لوجود ثلاث كليات تخلو من وظيفة عميد ويقوم بأعمال هذه الكليات معالي رئيس الجامعة واثنين من النواب، وقد تم إجراء المقابلة معهم بصفتهم الوظيفية الأصلية وبصفتهم كقائمي بأعمال هذه الكليات الثلاث.

المحور الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج:

تم التحليل الكمي للبيانات باستخدام برنامج SPSS-26، إصدار ٢٠٠٠، وقد قامت الباحثة بإدخال البيانات الكمية يدوياً على برنامج Excel-2010، يمكن عرض نتائج الإطار الميداني للبحث من خلال تحليل النتائج وفقاً لأقسام استمارة المقابلة، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) خصائص عينة البحث ن=٢٢

المتغير	ك	%	المتغير	ك	%
النوع	ذكر	١٧	المنصب القيادي	رئيس الجامعة	١
	أنثى	٥		نائب رئيس الجامعة	٣
التخصص	علمي	١١	عميد كلية	١٨	٨١,٨
	أدبي	١١			

وبتحليل جدول(٤) يتضح أنه لا يوجد تجانس بين العينة من حيث متغير النوع، حيث بلغ عدد القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم في فئة الذكور ما يربو على ثلثي عددهم في فئة الإناث، وقد يرجع ذلك إلى قلة تولي القيادات النسائية بالجامعة للمناصب القيادية مقارنة بالذكور، الأمر الذي يتطلب منح المزيد من فرص القيادة للأكاديميات بجامعة الفيوم بما يؤهلن للمشاركة بفعالية في ممارسة مهام القيادة، وإثبات جدارتهن.

وفيما يتعلق بمتغير التخصص، توضح بيانات الجدول (٤) وجود تجانس بين العينة وفقاً لمتغير التخصص، وذلك يشير إلى تكافؤ الفرص بين القادة الأكاديميين من الكليات العملية والنظرية في تولي المناصب القيادية بجامعة الفيوم، وقد يرجع ذلك إلى ممارسة لجنة اختيار القيادات بالجامعة العدالة في توزيع فرص القيادة بين من بنتمون إلى تخصصات عملية ونظرية من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم، أو تمتعهم بمهارات القيادة مما حقق التجانس في توزيعهم على التخصصات العلمية.

وفيما يتعلق بمتغير المنصب القيادي، تشير بيانات جدول (٤) إلى أنه لا يوجد تجانس بين العينة من حيث متغير المنصب الأكاديمي، ولا يرجع ذلك لأي سبب علمي؛ لأنه بحكم القانون لكل جامعة رئيس جامعة يصدر بتعيينه قراراً من رئيس الجمهورية طبقاً للمادة (٢٥) من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ رلائحته التنفيذية، ويكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة يعاونوه في إدارة شؤونها، طبقاً للمادة (٢٩)

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

من ذات القانون، وطبقاً لنص المادة (٤٣) يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الاساتذة العاملين بها. " فكل جامعة رئيساً وثلاثة من النواب وعميداً لكل كلية. (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ١٣-١٤)

ثانياً: نتج استجابات عينة البحث:

والجدول التالي يوضح النتائج الكمية لاستجابات عينة البحث:

جدول (٥) نتائج استجابات القادة الأكاديميون حول الوضع الراهن لابتكار القيمة بجامعة الفيوم

النسب المنوية %	التكرارات	الاستجابات	البيان
٦٣,٣	١٤	توجه معاصر ويحقق التمايز	١- تصورات القادة الأكاديميون حول الفائدة المرجوة من التوجه نحو ابتكار القيمة.
٣١,٨	٧	يزيد الموارد	
٤,٥	١	غير مفيد	
٢٧,٣	٦	نعم	٢- أ- توجه جامعة الفيوم - في الوضع الراهن - نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
٥٩,١	١٣	إلى حد ما	
١٣,٦	٣	لا	
١٣,٦	٣	أتحديث اللوائح	١-التدريس
٤٥,٥	١٠	ب-برامج جديدة	
٤٠,٩	٩	ج- علم هجين	
٣١,٨	٧	أ- تلبية سوق العمل	٢-البحث العلمي
٤٥,٥	١٠	ب-البحث التطبيقي	
٢٢,٧	٥	ج-النشر الدولي	
٥٤,٥	١٢	أ- ربط البحث بخدمة المجتمع	٣-خدمة المجتمع
١٣,٦	٣	ب- مراكز الاستشارات والوحدات الخدمية	
٣١,٨	٧	ج- المشرعات القومية	
١٣,٦	٣	نعم	٣- تستهدف الخطة الاستراتيجية الحالية والمبادرات ابتكار القيمة بالجامعة.
٤٠,٩	٩	إلى حد ما	
٤٥,٥	١٠	لا	
٠	٠	نعم تحقق	٤- درجة تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الحالية للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة أم أنها تحتاج إلى تحديث؟
٣٦,٤	٨	إلى حد ما	
٦٣,٦	١٤	لا	

د. منى شعبان عثمان

النسب المنوية %	التكرارات	الاستجابات	البيانات
			٥- إلى أي مدى تسهم منظومة القيم بالجامعة والمتمثلة في (الانتماء- الجودة والتميز- الشفافية والوضوح- المحاسبية- المساواة وعدم التمييز- الحرية الاكاديمية- حقوق الملكية الفكرية- التعلم مدى الحياة) في ابتكار القيمة للجامعة؟ أم أنها تحتاج إلى زيادة أو استبعاد أو ابتكار أو تقليص؟
٤٠,٩	٩	١/ ابتكار	أ- زيادة
٤٠,٩	٩	٢/ تواصل فعال	
١٨,٢	٤	٣/ تفاعل مع المجتمع	
٦٣,٦	١٤	١/ الحرية الاكاديمية	ب- استبعاد
٣٦,٤	٨	٢/ حقوق الملكية الفكرية	
٥٠	١١	١/ القيم الاخلاقية	ج- ابتكار
٣١,٨	٧	٢/ المشاركة	
١٨,٢	٤	٣/ الجاهزية	
٦٨,٢	١٥	١/ الشفافية والوضوح	د- تقليص:
١٨,٢	٤	٢/ التعلم مدى الحياة	
١٣,٦	٣	٣/ المساواة عدم التمييز	
٨٦,٤	١٩	أ- تحتاج تحديث	٦- في رأيكم: البرامج التدريبية التي يقدمها مركز تنمية القدرات تحتاج إلى تحديث لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة في ظل التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو ابتكار القيمة.
١٣,٦	٣	ب- لا تحتاج	
١٨,٢	٤	أ- يحقق تميز الأداء	٧- ما واقع تحقيق نظام المساءلة والمحاسبية الذي تعمل به الجامعة لتمييز أداء المورد البشري؟
٨١,٨	١٨	ب- لا يحقق	
			٨- لرأس المال الفكري دوراً بارزاً في ابتكار القيمة بالجامعة، كيف حققت جامعة الفيوم تميزاً في مجال

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

النسب المنوية %	التكرارات	الاستجابات	البيانات
			رعاية رأس المال الفكري؟
٤٠,٩	٩	١- تنمية القدرات	أ- رأس المال البشري
٣١,٨	٧	٢- جوائز الجامعة	
٢٧,٣	٦	٣- الرعاية الصحية	
٣٦,٤	٨	١- تطوير البنية التحتية	ب- رأس المال الهيكلي
٣٦,٤	٨	٢- مخرجات المشروعات القومية	
٢٧,٣	٦	٣- التحول الرقمي	
٩٥,٥	٢١	١- برامج جديدة	٩- تمارس جامعة الفيوم في الوضع الراهن ابتكار القيمة من خلال (الزيادة، الاستبعاد ، الابتكار، التقليص).
٤,٥	١	٢- تجهيزات	أ- (الزيادة): البرامج والأنشطة والمبادرات التي تركز عليها الجامعة وتهدف إلى زيادتها.
٤٠,٩	٩	١- اللوائح القديمة	ب- (الاستبعاد): نظم وإجراءات العمل غير المناسبة. والتي تستهدف الجامعة استبعادها لدعم قدرتها على التعامل مع السوق.
٥٩,١	١٣	٢- التعامل الورقي	ج- (الابتكار): الخدمات المبتكرة التي تقدمها الجامعة لمواجهة تحديات السوق.
٨٦,٤	١٩	١- التقديم الإلكتروني	د- (التقليص): إعادة النظر في بعض البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة لاتباع نهج التحسين المستمر.
١٣,٦	٣	٢- البرامج المبتكرة	
٥٤,٥	١٢	١- برامج تعليمية	١٠- من وجهة نظركم في الواقع الفعلي ما الذي يحقق ابتكار القيمة للجامعة أكثر من غيره في ظل الاستراتيجية الخمسية للجامعة؟ من فضلك رتب وفقاً لأولويات الجامعة؟
٤٥,٥	١٠	٢- نظم تعليمية	
٤٥,٥	١٠	التخطيط المهني (٢)	١١- من فضلك هل يوجد تعارض بين توجه الجامعة نحو رفع معدلات التنافس وتوجهها نحو ابتكار
٧٢,٧	١٦	المورد البشري (١)	
٤٠,٩	٩	تخطيط تشغيلي (٣)	
١٣,٦	٣	نعم	
٨٦,٤	١٩	لا	

د. منى شعبان عثمان

النسب المنوية %	التكرارات	الاستجابات	البيانات
			القيمة؟
٩٥,٥	٢١	نعم	١٢- فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية التي تعتمدها لاسيما عقب انتهاء المدى الزمني للخطة الحالية ٢٠١٦/٢٠٢١م، هل تعد نظم المعلومات الإدارية وميكنة كافة العمليات الإدارية أحد أولويات مشروعات وبرامج التطوير
٤,٥	١	لا	١٣- هل ترون سيادتكم أنه من الممكن أن تعتمدها الجامعة استحداث أو الاستغناء عن بعض الكيانات التنظيمية بما يحقق ابتكار القيمة ويعمل على تكوين محيطات زرقاء حول بيئة التنظيم الجامعي بجامعة الفيوم؟
١٣,٦	٣	١/نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية	أ- استحداث كيانات:
٧٢,٧	١٦	٢/ مستشار مالي إداري	
١٣,٦	٣	٣/مجلس استشاري	
٥٤,٤	١٢	١/ وظائف إدارية	ب- الاستغناء عن كيانات
٤٥,٥	١٠	٢/ إدارات	
٣١,٨	٧	أ- معوقات مادية	١٤- في الوضع الراهن من وجهة نظركم ما معوقات تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم؟
٩,١	٢	ب- معوقات قانونية	
٢٧,٣	٦	ج- معوقات بشرية	
٢٧,٣	٦	د- معوقات إدارية	

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

النسب المئوية %	التكرارات	الاستجابات	البيان
٤,٥	١	هـ- معوقات تنظيمية	
٠	٠	و- معوقات مجتمعية	

١- تصورات القادة الأكاديميون حول الفائدة المرجوة من التوجه نحو ابتكار القيمة

جاءت الاستجابة (أ) وهي "توجه معاصر ويحقق التمايز" بالمرتبة الأولى وبنسبة مئوية ٦٣,٣% ، ويرجع ذلك إلى زيادة وعي القيادات الجامعية بضرورة التوجه نحو ابتكار القيمة وإيجادها بالمؤسسات التعليمية

بينما جاءت الاستجابة (ب) "يزيد الموارد" بالمرتبة الثانية ، بنسبة مئوية ٣١,٨%، بينما جاءت العبارة (ج) "غير مفيد بالمرتبة الأخيرة ، وبنسبة مئوية ٤,٥ مما يدل على اتجاه معظم عينة الدراسة نحو تأكيد التوجه نحو ابتكار القيمة بالمؤسسات الجامعية.

وفيما يتعلق بتصورات القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم حول ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية المعاصرة في إدارة الجامعات، طبقاً لنتائج استجاباتهم ونتائج التحليل الكيفي، أوضح القادة الأكاديميون أن ابتكار القيمة توجه جديد معاصر ومقبول يجعل الجامعة تحقق التمايز لتكون فوق مستوى المنافسة، ووفقاً لقانون التطور الطبيعي فإن الابتكار مطلوب والمجتمعات الجامعية التي لا تبتكر قد تتلاشى، ويعد ابتكار القيمة وفقاً لتصوراتهم إضافة للجامعة وتوجه على درجة كبيرة من الأهمية حيث يدفع الجامعة لتحديد موقعها بين الجامعات الأخرى ويمكنها من تحديد توجهها المستقبلي، ويتطلب ابتكار البرامج ومسمياتها ومحتوياتها لتتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي وتلبية متطلبات سوق العمل الذي يتغير بشكل متسارع ويتطلب التوجه للبرامج الجديدة والبيئية واستحداث تخصصات عامة وفرعية، وتنتهجه الجامعات من أجل أن يحقق منتج تعليمي وبحثي وخدمي جيد بما يسهم في زيادة الموارد الذاتية للجامعة، كما إنه من وجهة

نظرهم يحقق التمايز للجامعة التي تعمل وفقاً له، وأن الجامعات من الأهمية بمكان الأخذ به ومعرفة آليات تنفيذه لاسيما في ظل التحول الرقمي والتقدم التكنولوجي الكبير. وتعتبر تصورات القادة الجامعيين عن درجة كبيرة من الوعي بمفهوم ابتكار القيمة لا سيما في ظل القيادة الحالية – رئيساً ونواب- الداعمة لفكر تحقيق التمايز لجامعة الفيوم، وقد تعاقب عشر رؤساء جامعات على جامعة الفيوم إبان نشأتها منذ صدور القرار الجمهوري (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م بإنشائها، أسهمت رؤي القيادة الجامعية في نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر، حيث يتم اختيار القادة وفق معايير وعن طريق لجنة من الجامعة وممثلين عن الكليات لضمان موضوعية ونزاهة الاختيار. وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١) من أسئلة المقابلة: ما تصورات القادة الأكاديميون حول الفائدة المرجوة من التوجه نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية المعاصرة في إدارة الجامعات؟

٢-١/ أ- توجه جامعة الفيوم – في الوضع الراهن – نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية للجامعة:

وافقت عينة الدراسة إلى حد ما على توجه جامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية للجامعة ، وبنسبة مئوية ٥٩,١%، وقد يرجع ذلك إلى سعي الجامعة الدؤوب نحو حصول جميع كلياتها على الجودة والاعتماد المؤسسي، وإدخال العديد من البرامج الدراسية الحديثة بمختلف كليات الجامعة ، واستحداث أقسام جديدة بكليات الجامعة ما يتمشى مع التوجه العلمي والاقتصادي الحديث ورؤية مصر ٢٠٣٠، وعلى صعيد آخر تنوعت استجابات جزء من عينة الدراسة نحو الموافقة بشدة والتي حازت على نسبة مئوية ٢٧,٣%، وعدم الموافقة والتي حازت على نسبة ١٣,٦% وفيما يتعلق بتوجه جامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية للجامعة. فقد أوضحت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون من خلال المقابلة الشخصية للقادة الجامعيين بجامعة الفيوم أن الجامعة إلى حد ما في الوضع

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الراهن تستهدف التوجه نحو ابتكار القيمة، لكنها لا سيما في ظل الخطة الجديدة ٢٠٢٢م ٢٠٢٧م، وفي ظل قيادة حكيمة ودؤوبة تسعى وبقوة نحو ابتكار القيمة وتحقيق التمايز في برامج التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

٢-ب- الشواهد في أداء وظائف الجامعة في مجالات (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع):

وافقت عينه الدراسة بدرجة كبيرة على عبارة "ربط البحث بخدمة المجتمع بنسبة مئوية ٥٤,٥%، يليه بعد ذلك عبارة " استحداث برامج جديدة"، وعبارة " وفرة البحوث التطبيقية " بنسبة مئوية ٤٥,٥%، يليه بعد ذلك وجود "العلوم الهجينة " بنسبة مئوية ٤٠,٩%، وقد يرجع ذلك إلى محاولة مسايرة التقدم التكنولوجي على الصعيد الأقليمي والعالمي ومحاولة تحقيق مكانة في التصنيفات العالمية للجامعات على الرغم من تدني مستوى جامعة الفيوم في التصنيفات العالمية.

بينما وافقت عينة الدراسة بدرجة متوسطة على مجموعه من العبارات المتمثلة في "تلبية احتياجات سوق العمل" بنسبة مئوية ٣١,٨% وقد يرجع ذلك إلى سرعة التطورات التي تطرأ على سوق العمل من حيث احتياج مجموعة من المهارات الجديدة وظهور مجموعه من المهن واندثار مجموعة أخرى مما يؤثر على نوعية المخرجات الجامعية، "المشروعات القومية" بنسبة مئوية ٣١,٩% وقد يرجع ذلك إلى أن معظم التمويل الجامعي هو تمويل حكومي بالإضافة إلى جزء ضئيل جدا من إيرادات الصناديق الخاصة مما يزيد العبء في تمويل المشروعات القومية بالجامعات، و"النشر الدولي" بنسبة مئوية ٢٢,٧%

وتمثلت شواهد توجه جامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة في أداء وظائف الجامعة من وجهة نظر قادتها - والتي أوضحتها نتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون- في المجالات الآتية:

(١) **مجال التدريس:** تحديث اللوائح الداخلية لكليات الجامعة إلى نظام الساعات المعتمدة- توافر برامج بينية ببعض الكليات كبرنامج بكلية السياحة مع إحدى الشركات الصناعية- استخدام التعليم الهجين باستخدام التقنيات بشكل مكثف في ظل أزمة كورونا- احترافية التدريس بتنوع أساليبه كاستخدام المنهج المحوري ومنهج النشاط بما ينعكس على جودة المخرجات- الاختبارات الإلكترونية- توافر خطة تسويق لجذب الوافدين.

(٢) **مجال البحث العلمي:** توافر خطط بحثية بالأقسام العلمية، وتوافق توجهات البحث مع الخطط البحثية- مواكبة احتياجات سوق العمل- زيادة معدلات البحث التطبيقي كنتيجة لارتباط البحث العلمي بمشكلات المجتمع- المؤتمرات الدولية- براءات الاختراع- النشر الدولي- جائزة التفوق في البحث العلمي- جوائز التميز في النشر الدولي- البحوث المشتركة والمشروعات الممولة كالتوجه للطاقة النظيفة بمشاركة كليات العلوم والهندسة والزراعة- توافر أجهزة لخدمة البحث العلمي بكلية العلوم بما يعادل (١٣٥) مليون جنية.

(٣) **مجال خدمة المجتمع:** ربط البحث بخدمة المجتمع (توجد محطة رصد بيئي أعلى مبنى كلية العلوم)، تسويق المعرفة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة- التعاون مع محافظة الفيوم (تطوير القرى من خلال مبادرة حياة كريمة- التحول الرقمي بمحافظة الفيوم)- القوافل الطبية والتنمية لخدمة المجتمع وندوات التوعية مثل حملة أنت أقوى من المخدرات التي أسفرت عن متطوعين من طلاب الجامعة لخدمة إحدى قضايا المجتمع- ودعم الأسر المنتجة، والمعارض الخيرية للملابس لخدمة طلاب الجامعة- المساهمة في المشروعات القومية كمشروع محو الامية وتعليم الكبار ومشروع التنوير المجتمعي- الوحدات ذات الطابع الخاص(توافر مراكز الاستشارات الفنية بالجامعة -إجراء الاختبارات المعملية لمن هم من خارج الجامعة لتفعيل الدور الخدمي- وجود مركز الخدمة العامة، ووحدات خدمية كوحدة التحول الأخضر- إنشاء أكاديميات لممارسة الرياضة مثل وحدة اللياقة البدنية والتأهيل الحركي والدراسات السسيولوجية- أنشطة

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

تشارك بها الجامعة مع قطاعات خدمية أخرى كنداول الخبرة بين كلية الطب ومديرية الشؤون الصحية، وكلية التربية ومديرية التربية والتعليم، وكلية الحاسبات والمعلومات وهيئات مختلفة خارج الجامعة.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٢) من أسئلة المقابلة: أ- هل تتوجه جامعة الفيوم - في الوضع الراهن - نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية للجامعة؟ ب- في حالة الإجابة بنعم ما الشواهد في أداء وظائف الجامعة في مجالات (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع).

٣- استهداف الخطة الاستراتيجية الحالية والمبادرات تحقيق ابتكار القيمة بالجامعة:

وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضعف استهداف الخطة الاستراتيجية الحالية والمبادرات ابتكار القيمة بالجامعة. فقد حصلت الاستجابة "لا" على درجة كبيرة من الموافقة وبنسبة مئوية ٤٥,٥ % ، وقد يرجع ذلك إلى أن الخطة الاستراتيجية الحالية هي الخطة الاستراتيجية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١ أى أنها قديمة نسبياً بالمقارنة مع التطورات والمستحدثات التي تطرأ على المجتمع الجامعي.

وفيما يتعلق بدرجة تحقيق الخطة الاستراتيجية الحالية والمبادرات لابتكار القيمة بجامعة الفيوم.

أشارت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة من القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم إلى أن الخطة الاستراتيجية المنتهية ٢٠١٦م / ٢٠٢١م، لم تحقق ابتكار القيمة بالجامعة بالقدر الكافي، لكنها بعض مؤشرات التوجه نحو ابتكار القيمة، ويتطلب ذلك تفعيل كل ما من شأنه تحقيق ابتكار القيمة بالجامعة، ويتم تدرارك ذلك في الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢ / ٢٠٢٧م، وقد يرجع ذلك إلى أن ظروف جائحة كورونا قد حالت دون تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ مما أثر على تحقيق درجة أعلى من معدلات تميز البرامج التعليمية والخدمية التي تقدمها الجامعة. وبذلك يكون البحث قد أجاب عن

السؤال (٣) من أسئلة المقابلة: هل تستهدف الخطة الاستراتيجية الحالية والمبادرات ابتكار القيمة بالجامعة؟

٤- درجة تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الحالية للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة:

وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضعف تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الحالية للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة بنسبة مئوية ٦٣,٦% وقد يرجع ذلك إلى ظروف جائحة كورونا، فضلاً عن ضرورة وجود هيئات ممثلة لكافة شرائح المجتمع الجامعي بالإضافة إلى مشاركة الجهات المعنية من المستفيدين من المجتمع الخارجي للجامعة عند صياغة رسالة الجامعة. في حين لم يوافق أى من عينة الدراسة على تحقيق الرؤية والرسالة للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة.

ففيما يتعلق بدرجة تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الحالية للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة.

أوضحت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الحالية للجامعة جيدة من حيث الصياغة، ولكنها لم تحقق ابتكار القيمة بالقدر الملائم، وأنها تحتاج إلى تحديث على مستوى الجامعة وكلياتها، لتتوافق مع متطلبات ابتكار القيمة بالجامعة، لا سيما عقب البدء في التوجه نحو استحداث برامج جديدة بالجامعة تلبي متطلبات سوق العمل، والانخراط في أنشطة الجودة ومع توجه الباحثين للنشر الدولي لتحقيق تمايز البحث العلمي بجامعة الفيوم، والتوجه نحو تحويل جامعة الفيوم كجامعة من جامعات الجيل الرابع تعمل بالتقنية، وقد يرجع ذلك إلى توجه فكر قادة الجامعة نحو مواكبة المتغيرات القومية والاقتصادية والتكنولوجية، بما يؤصل لرؤية طموحة ورسالة تؤسس لإحدى جامعات الجيل الرابع والخامس وفق أهداف واقعية وقابلة للتحقيق. وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٤) من أسئلة المقابلة: من رأيكم هل الرؤية والرسالة والأهداف الحالية للجامعة تحقق متطلبات ابتكار القيمة أم أنها تحتاج إلى تحديث؟

٥- رؤية القادة الأكاديميون حول مدى إسهام منظومة القيم بالجامعة في ابتكار القيمة: فيما يتعلق بمدى إسهام منظومة القيم بالجامعة والمتمثلة في (الانتماء- الجودة والتميز- الشفافية والوضوح- المحاسبية- المساواة وعدم التمييز- الحرية الأكاديمية- حقوق الملكية الفكرية- التعلم مدى الحياة) في ابتكار القيمة للجامعة، وإمكانية تطبيق استراتيجيات زيادة أو استبعاد أو ابتكار أو تقليص.

كشفت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة من القادة الأكاديميين عن تنوع آرائهم حول منظومة القيم الجامعية، ففي حين اعتبرها البعض جيدة وتحقق أهداف الجامعة أشار البعض الآخر إلى ضرورة تحديثها لتتوافق مع الرسالة والأهداف الاستراتيجية بعد تحديثها، وقد أشار القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم بأنه يمكن التوجه نحو (الزيادة- الاستبعاد- الابتكار- التقليص)، في القيم التنظيمية الحالية للجامعة، وتمثلت مقترحاتهم فيما يلي:

أ-فيما يتعلق بالزيادة: اقترح القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم زيادة قيمة (الابتكار) لتتوافق مع توجه الجامعة نحو ابتكار القيمة، و (الجاهزية) و (التواصل الفعال) و (التفاعل مع المجتمع) أو (الحفاظ على الهوية)

ب-فيما يتعلق بالاستبعاد: اقترح القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم استبعاد (الحرية الأكاديمية) لتحل محلها (الديمقراطية)، واستبعاد (المساواة وعدم التمييز) لتحل محلها قيمة (العدالة أو المساواة)

ج-فيما يتعلق بالابتكار: اقترح القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم ابتكار (القيم الأخلاقية) و (المشاركة) و (الانتماء)

د-فيما يتعلق بالتقليص: اقترح القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم تقليص قيمة (الشفافية والوضوح) لتصبح (الشفافية)، وتقليص قيمة (التعلم مدى الحياة) لتصبح (الاستدامة أو التعلم المستدام)

وبذلك يكون المحور الخامس قد أجاب عن السؤال (٥) من أسئلة المقابلة: إلى أي مدى تسهم منظومة القيم بالجامعة والمتمثلة في (الانتماء- الجودة والتميز- الشفافية والوضوح- المحاسبية- المساواة وعدم التمييز- الحرية الاكاديمية- حقوق الملكية الفكرية- التعلم مدى الحياة-) تسهم في ابتكار القيمة للجامعة. أم أنها تحتاج إلى زيادة أو استبعاد أو ابتكار أو تقليص.

٦- إمكانية تحقيق البرامج التدريبية التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة لابتكار القيمة باعتباره توجه استراتيجي للجامعة: وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضرورة تحديث البرامج التدريبية ، بنسبة مئوية ٨٦,٤% وقد يرجع ذلك إلى ما يعانيه المركز من مشكلات متمثلة في: شكلية البرامج التدريبية، اقتصار البرامج التدريبية لغرض الترفي، ضعف مواكبة البرامج التدريبية لمتطلبات العصر والمتغيرات التكنولوجية.

وحول ما إذا كانت البرامج التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تحتاج إلى تحديث في ظل التوجه الاستراتيجي لجامعة الفيوم نحو ابتكار القيمة. أفاد القادة الاكاديميون من خلال نتائج التحليل الكيفي لاستجاباتهم بأن، البرامج التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تحتاج إلى تحديث، لاسيما في إطار توجه الجامعة نحو ابتكار القيمة، مع ضرورة النظر في فلسفة وأهداف إنشاء المركز، وإعادة هيكلته لإحداث تغيير جذري، والنظر في محتوى الحقائق التدريبية وتطويرها أو اقتراح إقرار حقائق تدريبية حديثة ومتطورة وواقعية وغير نمطية بحيث تتنوع في قطاعات متباينة لتركز على برامج التنمية البشرية واستمرارية الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي كبرامج أساسية، وتتضمن برامج التطوير المهني والمؤسسي، ولا بد من توافر آلية جديدة لتنفيذ البرامج والدورات التدريبية، وتقليص الفترات الومنية للبرامج التدريبية، مع ضرورة النظر في تنمية مهارات المدربين وتلبية احتياجات متلقي الخدمة. وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٦) من أسئلة المقابلة:

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

في رأيكم: البرامج التدريبية التي يقدمها مركز تنمية القدرات تحتاج إلى تحديث لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة في ظل التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو ابتكار القيمة.

٧- واقع تحقيق نظام المساءلة والمحاسبية الذي تعمل به الجامعة لتمييز أداء المورد البشري:

وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضعف تحقيق نظام المساءلة والمحاسبية بالجامعة لتمييز أداء المورد البشري ، وبنسبة مئوية ٨١,٨%، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود فلسفة وراء التوجه العام لنظام المحاسبية، أو أن سياسة المحاسبية بالجامعة غير واضحة المعالم، أو قصور في نشر ثقافة المحاسبية والفكر المحاسبي.

وحول ملامح نظام المساءلة والمحاسبية الذي تعمل به الجامعة لضمان أداء متميز للمورد البشري قد لا تمتلكه الجامعات المناظرة. أوضح القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم أن نظام المحاسبية الموجود حالياً إلى حد كبير نظام يعتمد على العلاقة بين العضو وإدارة المؤسسة، ويندرج ضمن العمل وفق قوانين الدولة واللوائح التنفيذية، أو الرقابة الذاتية، وأنه يتوافر لدى الجامعة لجنة للحوكمة والشفافية، إلا أن تفعيل دورها أمر يعد في غاية الأهمية لتحقيق المساءلة والمحاسبية، كما تتوافر إدارات متخصصة داخلية، وجهات رقابية خارجية لمراجعة النظام المالي والإداري للجامعة، وأن هذا النظام المحاسبي بوصفه الحالي قد لا يوفر محاسبية جيدة نظراً لوجود خلط مجتمعي لدى بعض العاملين بين العلاقات الشخصية وضوابط العمل، وقد يعرقل بعض أنظمة المحاسبية أو يقلل من جدواها المجتمع القبلي بمحاظفة الفيوم وبعض العلاقات الاجتماعية، أو ضعف مراعاة العدالة في تطبيق النظام.

وأشار القادة الأكاديميون إلى أن هناك ضرورة لتوافر نظام داخلي للمساءلة والمحاسبية يضمن تحقيق أداء جيد للمورد البشري على أن يرتبط بنظام للحوافز والدعم المادي، ونظام للثواب والعقاب، ومعايير وآليات تضمن له القرارات السيادية، وتحقيق الشفافية

بما يجعله نظاماً غير تقليدياً. وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٧) من أسئلة المقابلة: ما واقع تحقيق نظام المساءلة والمحاسبية الذي تعمل به الجامعة لتمييز أداء المورد البشري؟

٨- دور رعاية رأس المال الفكري بجامعة الفيوم في ابتكار القيمة بالجامعة:

يتضح من تحليل البيانات الواردة بالجدول () ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمجال رعاية رأس المال البشري: وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تحقيق رأس المال البشري من خلال تنمية القدرات بنسبة مئوية ٤٠,٩%، يليه جوائز الجامعة بنسبة ٣١,٨%، يليه الرعاية الصحية بنسبة مئوية ٢٧,٣%

ففيما يتعلق بدور الجامعة في مجال رعاية رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري لتحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم، طبقاً لنتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون: تمثلت رعاية جامعة الفيوم لمواردها البشرية من وجهة نظر قادتها الأكاديميون في توفير المناخ الجامعي المناسب للبحث، وتخصيص جوائز تشجيعية في مجالات وظائف الجامعة، وجوائز للتمييز في النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس، ودعم مادي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، ومكافآت التميز الإداري للإداريين الأكفاء، والمكافآت المالية المقطوعة في المناسبات الرسمية لكافة العاملين، ووجود آلية قانونية تدعم مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات الدولية، وإقرار قيمة حقوق الملكية الفكرية، ووجود كيان تنظيمي لبراءات الاختراع يتبع نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، وتوافر إجراءات للحصول على المنح وتسهيل البعثات والإشراف المشترك وتوافر رعاية صحية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، دورات لتنمية قدرات المورد البشري عن طريق انتداب خبراء ومنح متخصصين وكوادر وهيئات متخصصة لإعداد الكوادر الجامعية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، تكريم المتميزين وأبنائهم من الاوائل في الشهادات العامة، ووجود مركز الابتكار بالجامعة لرعاية المبدعين والمبتكرين من الطلاب، وبالرغم من هذه

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الجهود المبذولة من الجامعة في مجال رعاية المورد البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى استثمار أمثل للعقول البشرية، وجهود منظمة لاكتشاف المبتكرين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدرات الإداريين بالتدريب على مهارات أداء العمل والتكنولوجيا لإعداد صف ثاني من القيادات .

ب- فيما يتعلق بمجال رعاية رأس المال الهيكلي: وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تحقيق رأس المال الهيكلي من خلال تطوير البنية التحتية ، ومخرجات المشروعات القومية بنسبة مئوية ٣٦,٤%، يليه التحول الرقمي بنسبة مئوية ٢٧,٣% وذلك من خلال إنشاء بنية تحتية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ففيما يتعلق بدور الجامعة في مجال رعاية رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري لتحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم، طبقاً لنتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون: تمثل دور جامعة الفيوم في رعاية رأس المال الهيكلي في تطوير البنية التحتية كالأبنية المستحدثة والمعامل المركزية والمستشفيات التعليمية، والتجهيزات، وتطوير البنية التحتية المعلوماتية، معانل إلكترونية ووسائل تقنية حديثة تسمح بالتدريس والاختبار إلكترونياً، وتطبيق برنامج MIS، والتوجه بقوة نحو التحول الرقمي بما مكن بعض الكليات من تسيير إجراءات العمل بصورة إلكترونية ككلية الهندسة والحاسبات، ومخرجات المشاريع الممولة كمشروع الطاقة العالية بكلية العلوم بالتعاون مع جامعة سيرن، أو نتاج للمنجزات العلمية التي تم تسجيلها كبراءات اختراع. وحاضنات الأعمال التكنولوجية. والمشروع القومي لإنشاء مركز للاختبارات الإلكترونية بجامعة الفيوم ومقره كلية الطب، ويضم في المرحلة الأولى (٦٥٠) جهاز حاسب آلي. ومشاركة صندوق العلوم والتكنولوجيا في دعم الأجهزة العلمية، التعاون البحثي داخل مصر أو على مستوى العالم العربي أو التعاون عالمياً. وتعد هذه الرعاية من جانب الجامعة أمر في غاية الأهمية حيث يسهم في فعالية تحقيق الجامعة لوظائفها.

د. منى شعبان عثمان

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٨) من أسئلة المقابلة: كيف حققت جامعة

الفيوم تميزاً في مجال رعاية رأس المال الفكري؟

وافقت عينة الدراسة على زيادة "برامج جديدة" بنسبة مئوية ٩٠,٥%، واستبعاد التعامل الورقي بنسبة ٥٩,١%، واستبعاد اللوائح القديمة بنسبة ٤٠,٩% ووافقت بدرجة كبيرة على ابتكار التقديم الإلكتروني بنسبة ٨٦,٤%، بالإضافة إلى ضرورة تقليص البرامج التعليمية بنسبة ٥٤,٥%، تقليص النظم التعليمية بنسبة مئوية ٤٥,٥% وذلك استجابة لمتطلبات عصر الرقمنة والتحول الرقمي ودعوة الدولة لتحويل كافة مؤسساتها للتحويل الرقمي.

٩- فيما يتعلق بآليات ممارسة ابتكار القيمة في الوضع الراهن بجامعة الفيوم من خلال تحقق أبعاد ابتكار القيمة (الزيادة- الاستبعاد- الابتكار- التقليص)، طبقاً لنتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميين:

أ-فيما يتعلق ببعد الزيادة: تمثلت البرامج والأنشطة والمبادرات التي تركز عليها الجامعة وتهدف إلى زيادتها فيما يلي:

١- اللوائح بنظام الساعات المعتمدة: حيث توجهت الجامعة نحو تحديث لوائح الكليات وفقاً لنظام الساعات المعتمدة.

٢- البرامج الجديدة: حيث تم التقدم للجنة البرامج بالجامعة بما يقارب ٢٤ برنامج بطرح جديد وبالشراكة مع مؤسسات مجتمعية لخدمة المجتمع وسوق العمل (مثل برنامج البايوتكنولوجي بكلية الزراعة- جودة المستشفيات ما يخص مكافحة العدوى بكلية التمريض- غرس الأسنان بكلية طب الأسنان-برامج في الطاقة الجديدة والمتجددة بين كليتي العلوم والحاسبات- برنامج جريروم بكلية الآثار- والتعليم الصحي برنامج يبني مع كلية التمريض- وستة عشر برنامجاً جديداً للدراسات العليا بكلية السياحة

٣- الأجهزة المتميزة: بعض الأجهزة غير موجودة بالجامعات المصرية مثل جهاز (LC/ HRMS)، جهاز قياس الطيف الكتلي عالي الدقة، تفردت به كلية الصيدلة جامعة

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

الفيوم بقيمة ١٠ ملايين جنيه، ويتم توظيفه لتنمية الموارد المالية بإتاحته للباحثين من خارج الجامعة

ب- (الاستبعاد): نظم وإجراءات العمل غير المناسبة. والتي تستهدف الجامعة استبعادها لدعم قدرتها على التعامل مع السوق.

١- استبعاد العمل باللوائح بنظام العام الأكاديمي أو نظام الفصلين الدراسي، والعمل بنظام الساعات المعتمدة.

٢- استبعاد نظام الكتب الورقية واستبدالها بكتب إلكترونية تم رفعها على المنصات الإلكترونية.

٣- استبعاد التعامل الورقي في إجراءات العمل الداخلي ببعض كليات الجامعة كالتربية الرياضية والحاسبات.

٤- استبعاد برامج دراسية قائمة على المعلومات واستبدالها ببرامج قائمة على الجدارات بكلية التمريض حيث يتوافر برامج الدراسات العليا القائمة على الجدارات وقد تم ترجمتها للغتين الإنجليزية والفرنسية بجانب اللغة العربية وتم رفعها على موقع ادرس في مصر، مثل استبعاد برنامج (GIS) لم يكن مفعلاً وقد تم إغلاقه.

ج- (الابتكار): الخدمات المبتكرة التي تقدمها الجامعة لمواجهة تحديات السوق.

١- إنشاء مبنى للمدرجات المركزية، وبصدد فكرة إنشاء معامل مركزية.

٢- خدمة إنشاء مكتب للشهر العقاري داخل الحرم الجامعي بجامعة الفيوم.

٣- اعتماد خدمة التقديم الإلكتروني، والدفع الإلكتروني للمصروفات الدراسية، ومتابعة حالة الدراسات إلكترونياً عن طريق التحول الرقمي بجامعة الفيوم.

٤- نموذج الجامعة الذكية بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات ويتم تعميم ذلك مستقبلاً (منظومة الكترونية - كاميرات بتقنية الذكاء الاصطناعي للتعرف على هوية الطالب وتسجيل حضور المعامل - ومنظومة للتعرف على تلقي اللقاح).

- ٥- برامج جديدة ومبتكرة بكلية الهندسة (الميكاترونيات- تكنولوجيا العمارة المستدامة- الإسكان والتنمية العمرانية- هندسة التشييد وإدارة المشروعات).
- ٦- برنامج بكلية طب الأسنان فريد من نوعه على مستوى الجمهورية (تدريب مساعدي الأسنان).
- ٧- فكرة إنشاء الجامعة الأهلية بالفيوم وتعد البرامج المبتكرة هي نواة إنشائها، وقد تم التعاقد مع القوات المسلحة المصرية لإنشائها هذا العام.
- ٨- إنشاء نادي الموهوبين بكلية السياحة والفنادق لاكتشاف ودعم الموهوبين من طلاب الجامعة، وهي خدمة فريدة من نوعها على مستوى الكليات المناظرة بمصر.

د- (التقليص): إعادة النظر في بعض البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة لاتباع نهج التحسين المستمر.

- ١- وقف بعض البرامج بكليات الهندسة والسياحة والحاسبات لعم إقبال الطلاب عليها
- ٢-دمج برنامجي السياحة والفنادق تحت مسمى واحد.
- ٣- تقليص التعلم المباشر مقابل التعليم عن بعد وذلك إبان أزمة كورونا بكافة كليات الجامعة ومعاهدها، وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (٩) من أسئلة المقابلة: تمارس جامعة الفيوم في الوضع الراهن ابتكار القيمة من خلال (الزيادة، الاستبعاد ، الابتكار، التقليص). من فضلك دال بمثال فيما يتعلق ب (الزيادة-الاستبعاد-الابتكار-التقليص).

١٠- ترتيب أولويات الجامعة في مستوى التخطيط الذي يحقق للجامعة ابتكار القيمة: وقد أوضحت بيانات جدول(٥) فيما يتعلق بمستوى التخطيط الذي يحقق ابتكار القيمة للجامعة أكثر من غيره في ظل الاستراتيجية الخمسية للجامعة، أوضحت البيانات الكمية أن تخطيط المورد البشري يعد الأولوية الأولى لجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون بنسبة مئوية ٧٢,٧% ، يليه في المرتبة الثانية التخطيط التطويري المهني

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

بنسبة مئوية ٤٥,٥%، وجاء التخطيط التشغيلي وإعداد الخطط التنفيذية في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث أولويات صانعي القرار بالجامعة، وقد يشير ذلك إلى اهتمام الجامعة بالعنصر البشري والنظر إليه باعتباره ثروة بشرية ورأس مال استثماري ينبغي التخطيط له لضمان كفاءة أدائه وجودة مخرجاته.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١٠) من أسئلة المقابلة: من وجهة نظركم في الواقع الفعلي ما الذي يحقق ابتكار القيمة للجامعة أكثر من غيره في ظل الاستراتيجية الخمسية للجامعة؟ من فضلك رتب وفقاً لأولويات الجامعة: (التخطيط التطويري المهني- تخطيط المورد البشري- التخطيط التشغيلي).

١١- مدى وجود تعارض بين توجه الجامعة نحو رفع معدلات التنافس وتوجهها نحو ابتكار القيمة من وجهة نظر القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم:

وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عدم وجود تعارض بين توجه الجامعة نحو رفع معدلات التنافس، والتوجه نحو ابتكار القيمة بنسبة مئوية ٨٦,٤%.

وطبقاً لنتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة من القادة الأكاديميين فإنه حول إمكانية ابتكار القيمة بجامعة الفيوم لإيجاد محيطات زرقاء على المدى البعيد في نطاق وظائف الجامعة الثلاث، رغم توجه الجامعة في خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٢ / ٢٠٢٧م، نحو رفع معدلات التنافس. أجمع القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم على أنه لا تعارض بين التوجه لابتكار القيمة والفكر الاستراتيجي من جانب الجامعة وتوجهها نحو رفع معدلات التنافس بما يدفعها لتحقيق مستوى ملائم من الاداء المتميز، فالجامعة تقبل المنافسة لتعظيم الدور التنافسي الأمر الذي لا يتعارض والابتكار، الجامعة تنافس منافسة هادفة لتحديد موقعها بين الجامعات وسمعتها الأكاديمية بما يضمن لها تقديم خدمة أفضل ويمكنها من تحقيق التمايز على المدى البعيد، وقد نتج الجامعة لإحداث التكامل عن طريق التحالف وعقد بروتوكولات الشراكة لجذب المستفيدين المحليين والوافدين كبديل عن استراتيجية التنافس في سبيل إيجاد التمايز وابتكار القيمة.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١١) من أسئلة المقابلة: هل يوجد تعارض بين توجه الجامعة نحو رفع معدلات التنافس وتوجهها نحو ابتكار القيمة؟

١٢- أولويات التطوير باعتبار نظم المعلومات الإدارية وميكنة كافة العمليات الإدارية أحد أولويات مشروعات وبرامج التطوير عقب انتهاء المدى الزمني للخطة الحالية ٢٠١٦ / ٢٠٢١ م.

وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية وميكنة كافة العمليات الإدارية باعتبارها أحد أهم أولويات التطوير، بنسبة مئوية ٩٥,٥ % ، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة التحول الرقمي للجامعة، وإيمان القادة الأكاديميون بقيمة التكنولوجيا وتعظيم عوائدها.

وطبقاً لنتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة، أوضح القادة الأكاديميون أنه لا بد من الرقمنة لأن التحول الرقمي مشروع قومي لمصر، وأضحت تنتهج جامعة الفيوم كتوجه استراتيجي وأولوية لمشروعات التطوير المستقبلية، ولأن الرقمنة ستسهل الكثير للمضي قدماً نحو ابتكار القيمة بالجامعة، بما في ذلك تسهيل إجراءات العمل الإداري في سرعة استدعاء المعلومات والحفاظ عليها، وكذلك تيسير إجراءات المحاسبية والوصول إلى نظام عالي الجودة للحكومة، يعد ذلك أولوية ويؤيد ذلك أن جامعة الفيوم تعتمد اعتماد النظام الإلكتروني في المخاطبات بين المكاتب الرئيسية على مستوى الجامعة كتوجه مستقبلي والعمل وفقاً لمنظومة الأرشيف الإلكترونية، والتوجه نحو إقرار العمل بمنصة الجامعة الإلكترونية بالتوازي مع الطرق التقليدية في التدريس، وتمويل وتحديث النظم الإلكترونية، ودعم البنية التحتية التكنولوجية لإمداد الكليات بشبكات إنترنت عالي الجودة، وزيادة سرعة الإنترنت إلى ثلاثة أضعاف باعتماد مالي قدره (٥٠) مليون جنيه إلا أن الإنترنت لم يصل بعد إلى الكليات حديثة النشأة.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١٢) من أسئلة المقابلة: هل تعد نظم المعلومات الإدارية وميكنة كافة العمليات الإدارية أحد أولويات مشروعات وبرامج التطوير؟

١٣- اعتزام الجامعة استحداث أو الاستغناء عن بعض الكيانات التنظيمية بما يحقق ابتكار القيمة ويعمل على تكوين محيطات زرقاء حول بيئة التنظيم الجامعي بجامعة الفيوم

وافقت عينة الدراسة وبدرجة كبيرة على ضرورة استحداث كيان مالي وإداري، وبنسبة مئوية ٧٢,٧%، كما وافقت عينة الدراسة على ضرورة الاستغناء عن الوظائف الإدارية، وبنسبة مئوية ٥٤,٤%، والإدارات وبنسبة مئوية ٤٥,٥%، وقد أوضحت نتائج التحليل الكيفي ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمقترحات القادة الأكاديميون باستحداث بعض الكيانات التنظيمية بجامعة الفيوم:

اقترح القادة الأكاديميون استحداث الكيانات التنظيمية الآتية:

١- استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية بدلاً من أمين عام الجامعة

٢- كيان تنظيمي تابع لرئيس الجامعة تحت مسمى شؤون العلاقات الدولية-٢

٣- استحداث وظيفة مستشار مالي وإداري بجانب المستشار القانوني لرئيس الجامعة للتغلب على المشكلات المالية التي تواجه الجامعة.

٤- مجلس استشاري لرئيس الجامعة ممن هم أساتذة فوق الستين عاماً.

٥- استحداث مركز القبول والتسجيل بجامعة الفيوم يتبع عمادة القبول والتسجيل بالجامعة. وكيان كعمادة للجودة تتبع رئيس الجامعة في الهيكل التنظيمي وينفرع عنها وحدات الجودة بالكليات.

د. منى شعبان عثمان

٦-استحداث إدارة مركزية لشؤون التعليم والطلاب تتبع نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، ويكون ذلك بتحويل إدارات شؤون التعليم والطلاب بالكليات إلى الإدارة المرطزية وتتولى مهمة القيد والتسجيل، وهذا التوجه يدعم الاستحداث والتقليص في ذات الوقت

وحدة إرشاد أكاديمي مركزية نظراً لتطبيق نظام الساعات المعتمدة.٧-

٨-إدارة نظم المعلومات في ظل التحول الرقمي ووحدات تابعة لها بكل كلية لتدريب الكوادر الجامعية.

٩-إدارة لخدمة المجتمع بكل كلية تتبع وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتعمل بنظام التعاقد مقابل الاداء.

١٠-استحداث أكاديميات رياضية لممارسة الرياضة والتدريب على السباحة والمنازلات القتالية المختلفة.

كيان تدريبي للتعلم المستمر داخل الجامعة. ١١-

استحداث كيان مستقل لجذب ورعاية الوافدين في ظل استحداث البرامج الجديدة وتسويقها. ١٢-

١٣-إنشاء كليات للذكاء الاصطناعي كمتطلب للعصر التكنولوجي والاهتمام بالبرامج التكنولوجية وإعداد الفنيين المهرة لاسيما وأن هناك عجز في هذه الفئة.

ب-مقترحات القادة الأكاديميون بما يمكن الاستغناء عنه من كيانات تنظيمية بجامعة الفيوم:
أقترح القادة الأكاديميون الاستغناء عن الكيانات التنظيمية الآتية:

هندرة بعض الوظائف لتتوافق مع توجهات التحول الرقمي ومراعاة التخصصات

١- تقليص دور قسم الخزينة داخل إدارة الشؤون المالية لاسيما في ظل ميكنة عمليات صرف الاجور والمرتببات.

٢- الاستغناء عن إدارة المركبات وتحويلها إلى وحدة ذات طابع خاص تتبع شركة السياحة بالجامعة.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

- ٣- دمج إدارة الدراسات العليا مع إدارة البعثات.
- ٤- فصل الدراسات العليا عن العلاقات الثقافية وتحويل العلاقات الثقافية إلى مسمى العلاقات الدولية.
- ٥- فصل التنظيم والإدارة بالجامعة وضم هذه الإدارة إلى إدارة الموارد البشرية.
- ٦- إلغاء تدريجي للكنترولوات المركزية بالكليات لتحل محلها النظم الإلكترونية.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١٣) من أسئلة المقابلة: هل ترون سيادتكم أنه من الممكن أن تعتمزم الجامعة استحداث أو الاستغناء عن بعض الكيانات التنظيمية بما يحقق ابتكار القيمة ويعمل على تكوين محيطات زرقاء حول بيئة التنظيم الجامعي بجامعة الفيوم.

٤١- معوقات تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم ومقترحات التغلب عليها:

وافقت عينة الدراسة على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم ، وترتيبها كالتالي: معوقات مالية بنسبة مئوية ٣١,٨%، معوقات إدارية ومعوقات بشرية بنسبة مئوية ٢٧,٣%، معوقات قانونية بنسبة مئوية ٩,١%، معوقات تنظيمية بنسبة مئوية ٤,٥%، وقد اجمعت عينة الدراسة على أنه لا توجد أية معوقات مجتمعية تعيق تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم، وقد يرجع ذلك إلى تلاحم المجتمع الجامعي وبشير ذلك إلى أن مجتمع جامعة الفيوم مجتمع يقدر العادات والتقاليد والأعراف الجامعية ويتوجه المجتمع الخارجي والتنظيمات الشعبية والمحلية نحو دعم الجامعة في كافة توجهاتها الاستراتيجية.

معوقات تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم في الوضع الراهن من وجهة نظر القادة الأكاديميون ومقترحات التغلب عليها:

أ-ضعف الموارد المالية

ويمكن التغلب على ضعف الموارد المالية من خلال:

د. منى شعبان عثمان

١- تشكيل لجنة لتنمية الموارد على مستوى الجامعة تكون مهمتها اجتذاب موارد تموي إضافية لزيادة الموارد.

٢-تنويع مصادر التمويل من خلال رؤية مختلفة لمصادر غير تقليدية للتمويل

٣-استحداث برامج جديدة.

٤- بروتوكولات تعاون مع مؤسسات داخلية وخارجية

٥- مشاركة استخدام المعامل والأجهزة المملوكة لكليات الجامعة مع جهات خارجية بمقابل

٦-تعديل لوائح الوحدات ذات الطابع الخاص بخصم قيمة وزارة المالية من إجمالي صافي الربح وليس من إجمالي المبلغ المتحصل عليه.

الإبقاء على شكل الموارد بصورتها الحالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:-ب

١-اجتذاب الوافدين من خلال البرامج الجديدة

٢-تنمية مقومات الوحدات ذات الطابع الخاص

٣-الأخذ بفكرة الرعاية لدعم أنشطة الجامعة

٤-دمج الجامعة بمؤسسات الصناعة والاستفادة من تمويل المصانع مقابل تقديم الجامعة للخدمة التعليمية.

ج- معوقات تشريعية وقانونية وتتعلق باللوائح وندرة تطويرها

ويمكن التغلب على المعوقات التشريعية والقانونية من خلال ما يلي:

١-تطوير اللوائح وتحديثها

٢-تنسيق جهود وزارات التعليم العالي والصحة والحكم المحلي في ظل إطار قانوني يضمن سلامة الإجراءات.

٣- تعديل بعض بنود القانون بالسماح بالدراسةبناء على القدرات وليست الدرجات.

د-البيروقراطية الإدارية في تطبيق بعض اللوائح المتعلقة بالأمور المالية

وتعبر عن ضعف المرونة الإدارية والمالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

- ١- وجود مستشار مالي لرئيس الجامعة للمشاركة بإبداء الرأي في المشكلات المالية بالجامعة وكلياتها.
- ٢- مشاركة الطلاب بأدوار وظيفية بعوائد مالية بما يتيح عمل الطلاب أثناء الدراسة بشكل مشرف.

هـ-الروتين الإداري وضعف رؤية بعض القيادات:

- ويمكن التغلب على ذلك من خلال :
- ١- اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق معايير وكفاءات وخبرات ومتطلبات
 - ٢- تدريب القيادات وفق منظومة تدريب تأخذ في اعتبارها احتياجات القادة ومتطلبات الوظائف.
 - ٣- نشر ثقافة إعداد صف ثاني من القيادات الجامعية بجامعة الفيوم.

قالة عدد الإداريين الأكفاء (نتيجة للقصور في إعداد الفنيين) و-

- ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:
- ١- بإعداد برامج تدريبية للإداريين لتنمية مهارات الإداريين لاسيما الفنيين منهم، واستخدام نظام التحفيز.
 - ٢- استخدام أسلوب التحفيز المادي والمعنوي من جانب القادة، من خلال تشجيع العاملين ومنح المتميزين منهم المكافآت المالية المقطوعة.
 - ٣- معوقات تثقيفية أو توعوية، وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي:
- ١- ضعف الرغبة في التغيير لدى بعض أعضاء المجتمع الجامعي(قيادات- هيئة تدريس- إداريين) كانعكاس لثقافة مجابهة للتغيير.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: عقد دورات تدريبية وندوات لرفع مستوى الوعي الثقافي والفكري لهؤلاء ونشر ثقافة التغيير والعمل بمبدأ الشفافية مع أعضاء المجتمع الجامعي.

- ٢- قلة الرغبة في التطوير لدى إدارات بعض الكليات بالجامعة.
- ويمكن التغلب على ذلك بأن تقوم إدارة الجامعة بإلزام إدارات الكليات بالبحث والتحري عن البرامج المتميزة بالكليات بما يحقق الفائدة المرجوة بالمجتمع المحيط بالجامعة وتطوير وزيادة كفاءة الخريجين.
- ٣- ضعف الاهتمام بالبحث التطبيقي كأحد مصادر تنمية رأس المال الفكري.
- ويمكن التغلب على ذلك من خلال دعم الجامعة للبحث التطبيقي ورصد الحوافز له
- ٤- قصور الأوضاع المادية للعنصر البشري وضعف الدعم المادي لعضو هيئة التدريس
- تعاون وزارات لحل المعوق المالي، بالتنسيق مع رئيس الجامعة ووزارة المالية والجهاز المركزي للمحاسبات.
- تنمية الموارد من خلال البرامج التنافسية بما يعود على عضو هيئة التدريس.
- تحسين الأوضاع المالية لعضو هيئة التدريس للإبداع الفكري وممارسة الابتكار
- ٥- البيئة التنظيمية غير مواتية لتطبيق الاستراتيجيات الجديدة (الصراع التنظيمي)
- ويمكن التغلب على ذلك بالاهتمام بأن تكون بيئة النظام الجامعي بجامعة الفيوم مريحة وخالية من الصراعات وتلبي متطلبات الابتكار.
- إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة الجامعية بجامعة الفيوم.
- دعم المتميزين بما يحقق مناخ يدعم النجاح في أداء العمل تحت شعار (علم - عمل - أخلاق)
- ٦- القصور في دراسة سوق العمل
- ويمكن التغلب على قصور استقراء متطلبات سوق العمل من خلال دراسة علمية للسوق ومتطلباته وإعداد مواصفات الخريج وفقاً لها
- ٧- الدورات المستندية لإنهاء تشغيل برنامج

ويمكن التغلب على ذلك من خلال تسيير جزئي لما يمكن تسريع إجراءاته.

٨- غياب المحاسبية:

ويمكن التغلب على ذلك من خلال توجه فوقي بإقرار الجامعة لنظام للمحاسبية يتم تنبيهه وتطبيقه على مستوى الجامعة وكلياتها لضمان موضوعية نظام المحاسبية.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال (١٤) من أسئلة المقابلة: من وجهة نظركم - في الوضع الراهن - ما معوقات تحقيق ابتكار القيمة بجامعة الفيوم، وكيف يمكن التغلب عليها؟

ملخص نتائج الإطار الميداني:

أوضحت نتائج مقابلة القادة الأكاديميون بجامعة الفيوم ما يلي:

- ١- أن تصورات القادة الأكاديميون حول الفائدة المرجوة من التوجه نحو ابتكار القيمة، تعود إلى إنه توجه معاصر يحقق التمايز، ويزيد الموارد.
- ٢- أن جامعة الفيوم تتوجه حالياً- إلى حد ما- نحو ابتكار القيمة كأحد التوجهات الاستراتيجية بينما تتطلع في ظل الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢م / ٢٠٢٧م، إلى التوجه وبقوة نحو ابتكار القيمة.
- ٣- يتوافر لدى جامعة الفيوم شواهد على توجهها نحو ابتكار القيمة في مجالات التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- ٤- أن الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦م / ٢٠٢١م، لم تحقق ابتكار القيمة بالجامعة.
- ٥- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الحالية للجامعة جيدة من حيث الصياغة، لكنها لم تحقق ابتكار القيمة بالقدر الملائم، وتحتاج إلى تحديث.
- ٦- تنوعت آراء القادة الأكاديميون حول القيم التنظيمية للجامعة، ففي حين اعتبرها البعض جيدة وتحقق أهداف الجامعة أشار البعض الآخر إلى ضرورة تحديثها لتتوافق مع الرسالة والأهداف الاستراتيجية بعد تحديثها والتوجه نحو ابتكار القيمة.

د. منى شعبان عثمان

- ٧- برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بلجامعة تحتاج إلى تحديث في إطار التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو ابتكار القيمة.
- ٨- أن نظام المحاسبية لم يحقق أداء متميز للمورد البشري، وتحتاج الجامعة بناء نظام داخلي للمساءلة والمحاسبية يرتبط بنظام للحوافز يضمن تحقيق أداء متميز لمواردها.
- ٩- تتوافر شواهد لرعاية الجامعة لرأس المال البشري المتمثل في رأس المال الفكري والهيكلية.
- ١٠- تتحقق أبعاد ابتكار القيمة بالجامعة من خلال زيادة) اللوائح الجديدة-البرامج-الأجهزة) واستبعاد (اللوائح القديمة-الكتب الورقية- التعامل الورقي-البرامج الدراسية) وابتكار(خدمات مجتمعية- خدمات إلكترونية-برامج مبتكرة-فكرة الجامعة الالهية)ونقليلص (برامج- بعض أنماط التعلم التقليدية)
- ١١- لا تعارض بين توجه الجامعة الاستراتيجي لابتكار القيمة وتوجهها نحو رفع معدلات التنافس.
- ١٢- يعد تطوير نظم المعلومات الإدارية وميكنة كافة العمليات الإدارية أولوية لدى الجامعة.
- ١٣- يتطلع القادة الجامعيون إلى استحداث بعض الكيانات التنظيمية مثل: (كيان مالي وإداري، كيان للعلاقات الدولية، مجلس استشاري، مركز للقبول والتسجيل، إدارة مركزية لشؤون الطلاب، إدارة لنظم المعلومات، وحدة إرشاد أكاديمي، إدارات خدمة المجتمع، أكاديميات رياضية، كيان تدريبي، كيان لجذب الوافدين، كليات للذكاء الاصطناعي) ،والاستغناء عن بعض الكيانات التنظيمية مثل: (إدارة المركبات، إلغاء تدريجي للكنترولوات المركزية- دمج بعض الإدارات)
- ١٤- تمثلت معوقات ابتكار القيمة بالجامعة من وجهة نظر القادة الأكاديميون في (ضعف الموارد المالية، أو الإبقاء عليها بصورتها الحالية، معوقات تشريعية، تنظيمية،وتوعوية)،

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ومن خلال العرض التفصيلي لنتائج الإطار الميداني للبحث وملخص النتائج، يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الثالث، ما الوضع الراهن لابتكار القيمة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم من وجهة نظر القادة الأكاديميون؟ وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الخطوة الرابعة من البحث، ويمثلها القسم الرابع، طبقاً لما يلي:

القسم الرابع: النتائج والمقترحات:

تم التوصل إلى نتائج البحث وعرضها من خلال أطر تنفيذية مقترحة لابتكار القيمة (الزيادة- الاستبعاد- التقليل- الابتكار) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم.

وقد تم التوصل إلى النتائج المشار إليها آنفاً من خلال مل تم التوصل إليه من نتائج الإطار النظري للبحث، ونتائج تحليل الواقع النظري لجامعة الفيوم في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن خلال نتائج المقابلة الشخصية مع القادة الأكاديميين بجامعة الفيوم، وعليه يمكن صياغة الأطر التنفيذية لابتكار القيمة وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم على النحو التالي:

ويمكن ابتكار القيمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم من خلال مرحلتين: أولهما صياغة الأطر التنفيذية الاستراتيجية، من خلال التحليل البيئي للجامعة لتحديد الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف، ومن خلال تحديد البرامج والخدمات التي يجب تطويرها، والتي يمكن الاستغناء عنها وما يمكن إضافته وابتكاره من أنشطة وإجراءات. طبقاً لنتائج التحليل الكمي والكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون، وصياغة رؤية ورسالة الجامعة، والسياسات والقيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، بما يتناسب وتوجه الفكر الاستراتيجي الجديد، وثانيهما: تنفيذ الاستراتيجية، وتتضمن هذه المرحلة، (الأطر التنفيذية، والرقابة والمتابعة، والمعوقات المتوقعة وسبل التغلب عليها)، وفيما يلي هذه المراحل تفصيلاً:

المحور الأول: صياغة الأطر التنفيذية الاستراتيجية:

ويشتمل على (رؤية ورسالة الجامعة، والسياسات والقيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية)

أولاً: الرؤية والرسالة المقترحة للجامعة:

أوضحت نتائج التحليل الكمي ضعف تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الحالية للجامعة لمتطلبات ابتكار القيمة بنسبة مئوية ٦٣,٦%، كما أوضحت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات القادة الأكاديميون أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الحالية للجامعة جيدة من حيث الصياغة، ولكنها لم تحقق ابتكار القيمة بالقدر الملائم، وأنهما يحتاجان إلى تحديث؛ لتحقيق التوافق مع التوجه الاستراتيجي نحو ابتكار القيمة بالجامعة، ومن ثم يمكن صياغة الرؤية التالية وعرضها على المستفيدين لضمان المشاركة الفعالة في صياغة الرؤية حتى الوصول إلى الصياغة النهائية.

١- الرؤية المقترحة للجامعة:

تتطلع جامعة الفيوم إلى ارتياد مواقع الصدارة محلياً وإقليمياً ودولياً لتحقيق التمايز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

٢- الرسالة المقترحة للجامعة:

تتبنى جامعة الفيوم القيم التنظيمية والسياسات الحاكمة والشراكات الداعمة وتوظف التقنية لتقديم برامج تعليمية وبحثية وخدمية لمجتمعها جديدة وتمييزة تنمي الفكر وتحفز الابتكار، لتوفر أسواقاً جديدة للطلاب على مخرجاتها.

ثانياً: السياسات الحاكمة المقترحة لجامعة الفيوم :

وقد تم مراعاة مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق عند اقتراح السياسات الحاكمة، وتتمثل في ستة أنواع من السياسات بيانها كالتالي:

١- (سياسات إدارية-سياسات تعليمية- سياسات إعادة بناء حدود السوق)، وذلك لإيجاد أسواق جديدة خارج نطاق المنافسة.

٢- (سياسات البنية التحتية التشغيلية- سياسات المحاسبة الدقيقة- وسياسات الإفصاح

عن المعلومات) لتحقيق مبدأ التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام.

٣- (سياسات الملكية الفكرية-سياسات الاقتصاد الكلي -سياسات تسويقية) لتحقيق مبدأ

الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي: من خلال الرؤية المستقبلية للطلاب على الخدمات التي تقدمها جامعة الفيوم، ودراسة احتياجات سوق العمل والمجتمع من مخرجات الجامعة.

٤- (سياسات التركيز الاستراتيجي، وإدارة المخاطر الاستراتيجية)، لضمان سعي جامعة

الفيوم للسياق الاستراتيجي الصحيح: بارتداد مناطق جديدة في السوق من خلال الحرص على جودة الخدمة وتحقيق التمايز في البرامج التدريسية وتمايز البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحقيق السمعة الأكاديمية للجامعة وأعضائها ومخرجاتها.

٥- (سياسات التحفيز الريادية : وسياسات تعظيم التقنية- سياسات الفرص المتكافئة)

وذلك لتمكين الجامعة من التغلب على العقبات التنظيمية الحالية أو المستقبلية.

٦- (سياسات تخصيص الموارد والبرامج والموازنات) لتطبيق مبدأ بناء التنفيذ ضمن

الاستراتيجية.

وينبغي أن تراعي الجامعة صياغة السياسات بناء على أسس علمية واحتكاماً إلى تحليل الوضع الراهن، على أن يتم إعلان السياسات والتوعية بها وإقرار نظام للمحاسبية في حال سير إجراءات العمل بعيداً عنها، وأن ينبثق عن تلك السياسات العامة سياسات لكل قطاع من قطاعات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ثالثاً: القيم التنظيمية المقترحة:

تتجسد القيم التنظيمية المقترحة فيما تم الإبقاء عليه بعد الزيادة والاستبعاد والابتكار والتقليص،

كشفت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة من القادة الأكاديميين عن تنوع آرائهم حول منظومة القيم الجامعية، ففي حين اعتبرها البعض جيدة وتحقق أهداف

الجامعة أشار البعض الآخر إلى ضرورة تحديثها لتتوافق مع الرسالة والأهداف الاستراتيجية بعد تحديثها.

ووفقاً لمقترحات القادة الأكاديميون، وأبعاد ابتكار القيمة، فهي كالتالي:

ويمكن الاختيار من بين هذه القيم، من خلال الإعداد لجلسات عصف ذهني موسعة على مستوى القيادات وممثلي المستفيدين، وذلك أن المشاركة في صياغة القيم تسهم في تبنيتها، حتى يمكن الاختيار من بينها، فلا يزيد عدد القيم فيصعب تبنيتها وتطبيقها على أرض الواقع

وتتمثل القيم التنظيمية التي اقترحها القادة الأكاديميون فيما يلي:

(الابتكار-الجاهزية - التواصل الفعال- الحفاظ على الهوية - الديمقراطية- العدالة-

القيم الأخلاقية-المشاركة-الانتماء- الشفافية- الاستدامة)

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية المقترحة وفقاً لوظائف الجامعة:

الهدف الأول: تقدم جامعة الفيوم برامج تعليمية جديدة ومتطورة وفقاً لمعايير جودة التعليم والتعلم.

الهدف الثاني: تسهم جامعة الفيوم في إنتاج وتطبيق وتسويق مخرجات البحث العلمي بالانفتاح على الجامعات العالمية.

الهدف الثالث: تعظم جامعة الفيوم المشاركة المجتمعية لخدمة المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية.

ومن الجدير بالذكر أن الجامعة قبيل هذه المرحلة تقوم بتشكيل فريق استراتيجية المحيط الأزرق لدراسة المحيط في بيئة الجامعة بالانفتاح على الجامعات العالمية واستقراء خبراتها، ثم صياغة الغايات الاستراتيجية التي ينبثق عنها الأهداف الإجرائية والقيم التنظيمية، حتى تتمكن الجامعة بجهود ومشاركة أعضائها من بناء إطار تنفيذي يتضمن الأنشطة والآليات والمسؤوليات والموازنات والمؤشرات وإطار المتابعة.

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

المحور الثاني: تنفيذ الاستراتيجية:

ويتضمن (الأطر التنفيذية- الرقابة والمتابعة- المعوقات المتوقعة وسبل التغلب عليها).

أولاً: الهدف من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم:

استراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى ابتكار القيمة لتحقيق ما يلي:

١- تخفيض الكلفة بتقليص أو بالاستبعاد والتخلص من الأنشطة وإجراءات العمل التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها .

٢- ابتكار القيمة بالتركيز على الأنشطة والبرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة وتتميز بها وتعظيم الاستفادة منها في ابتكار خدمات وأنشطة جديدة ومتميزة.

ثانياً: الأطر التنفيذية المقترحة: ، ويوضحها الشكل التالي (٣):



شكل (٣) الأطر التنفيذية المقترحة لأبعاد ابتكار القيمة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

يوضح الشكل (٣) الأطر التنفيذية الأربعة التي توضح أبعاد ابتكار القيمة بجامعة الفيوم، حيث يشير السهم لأسفل إلى التقليل، بينما يشير السهم إلى اليسار إلى الاستبعاد، في حين يشير السهم لأعلى إلى الزيادة ويشير السطوع إلى الابتكار في مجالات عمل الجامعة، حيث يؤدي التقليل والاستبعاد إلى خفض التكاليف بينما تؤدي الزيادة والابتكار إلى قيمة مبتكرة وفيما يلي توضيح ذلك:

١- إطار الزيادة: في مجالات، (التدريس - البحث العلمي - خدكة المجتمع- بعض الكيانات التنظيمية):

- أ- التدريس: (اعتماد التقنية في التدريس- خدمات إلكترونية-نظام امتحانات إلكتروني- معاميل مركزية- زيادة عدد الكليات المعتمدة- خدمات الرعاية الطلابية)
- ب- البحث العلمي (البحث التطبيقي-سياسات البحث العلمي- البحوث المشتركة- المشروعات- سياسات لحماية حقوق الملكية الفكرية- مكتب استشارات في مجال البحث العلمي (وحدة ذات طابع خاص)
- ج- خدمة المجتمع (احتياجات السوق -أكاديميات رياضية- مؤشرات الأداء الإلكترونية- تطوير التدريب لمواكبة لمتطلبات العصر الرقمي)
- د- بعض الكيانات التنظيمية(وظيفة نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية- وظيفة مستشار مالي وإداري- مجلس استشاري لرئيس الجامعة- مركز القبول والتسجيل - إدارة مركزية لشؤون التعليم والطلاب- وحدة إرشاد أكاديمي مركزية- إدارة نظم المعلومات - كيان تدريبي للتعلم المستمر- كلية للذكاء الاصطناعي)

٢- إطار الابتكار: في مجالات، (التدريس - البحث العلمي - خدكة المجتمع- بعض الكيانات التنظيمية):

- أ- مجال التدريس: (خطط تسويق لجذب الوافدين- طرائق تدريسية مبتكرة- برامج الجدارات)

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

ب- مجال البحث العلمي (برامج تسويق البحث العلمي- نظام إلكتروني لإدارة عمليتي التعليم والتعلم-مصادر تمويل- بناء مواصفات الخريج على قياس احتياجات السوق)

ج- مجال خدمة المجتمع (بروتوكولات مع السفارات-تكوين تحالفات مع جامعات أجنبية- تسويق إلكتروني-خدمات فندقية للوافدين)

د- بعض الكيانات التنظيمية: (فصل الدراسات العليا عن العلاقات الثقافية وتحويل العلاقات الثقافية إلى مسمى العلاقات الدولية- فصل التنظيم والإدارة بالجامعة وضم هذه الغدارة إلى إدارة الموارد البشرية.

٣- إطار الاستبعاد: في مجالات ، (التدريس - البحث العلمي - خدكة المجتمع- بعض الكيانات التنظيمية):

أ- مجال التدريس : (برامج قائمة على المعلومات -برامج متكررة وتقليدية)

- (استبعاد العمل باللوائح نظام العام الاكاديمي أوالفصلين الدراسي)

ب- مجال البحث العلمي (برامج غير مقيد بها طلاب)

ج- مجال خدمة المجتمع (نظام الأرشفة الورقي- العمل الفردي)

د- بعض الكيانات التنظيمية: (الاستغناء عن إدارة المركبات وتحويلها إلى وحدة ذات طابع خاص-

٤- إطار التقليص: في مجالات، (التدريس - البحث العلمي - خدكة المجتمع- بعض الكيانات التنظيمية):

أ-مجال التدريس:(تقليص دور عضو هيئة التدريس في تخطيط البرامج

والاستعانة بمستشاري تخطيط مناهج على مستوى كليات الجامعة- البرامج

التقليدية)

ب- مجال البحث العلمي (البحوث النظرية- التمويل الحكومي للبحث- الانتقال

التدرجي من البحوث الفردية إلى البحوث الجماعية في منح الدرجات العلمية)

ج- مجال خدمة المجتمع (الاعتماد الكلي على موارد تمويل الجامعة واستبدالها

تدرجياً بالرعاة)

د- بعض الكيانات التنظيمية: (تقليص دور قسم الخزينة- تقليص تدريجي للكنتروليات

المركزية بالكليات لتحل محلها النظم الإلكترونية- دمج إدارة الدراسات العليا مع

البعثات)

ثالثاً: رقباه ومتابعه الأطر التنفيذية:

تقوم الجامعة بهذه المرحلة بهدف إجراء الرقابة والمتابعة وتقييم الأطر التنفيذية بهدف

تقويمها، وذلك من خلال المراحل التالية:

١-مرحلة الرقباه والمتابعه للأطر التنفيذية من حيث مستوى التخطيط التنفيذي:

أ-الرقباه على الأداء والمتابعة طويلة الأجل على تنفيذ الأطر التنفيذية:

وتتمثل في متابعة التنفيذ الاستراتيجي على مستوى القيادة الأكاديمية (معالي رئيس

الجامعة وسعادة الأساتذة النواب وعمداء الكليات ، ويتأثر هذا المستوى بقدرة الجامعة

علي تحقيق رسالتها في إطار من الأهداف والقيم التنظيمية والسياسات الحاكمة، وفق

استراتيجية الجامعة.

ب-متابعه ورقباه متوسطه الأجل: علي المستوي (التكتيكي) ويكون تركيزها علي عمليه

تنفيذ الخطط الاستراتيجيه ، ومدي تطابق الأداء، ومستوي الإنجاز، وتحقيق الأهداف

المحدده.

ج-متابعه ورقباه قصيره الأجل: علي المستوي (التشغيلي) ويكون تركيزها علي رقباه

ومتابعه الخطط التشغيليه القصيره، والسياسات ،والبرامج والأنشطة.

٢- مرحله الرقباه والمتابعه من حيث الفترة الزمنية:، وتنقسم إلى ما يلي:

-متابعه فيبل تنفيذ الأطر التنفيذية (متابعة سابقه).

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

-متابعه أثناء تنفيذ الأطر التنفيذية (متابعة متزامنه) .

-متابعه عقب تنفيذ الأطر التنفيذية (متابعة لاحقه).

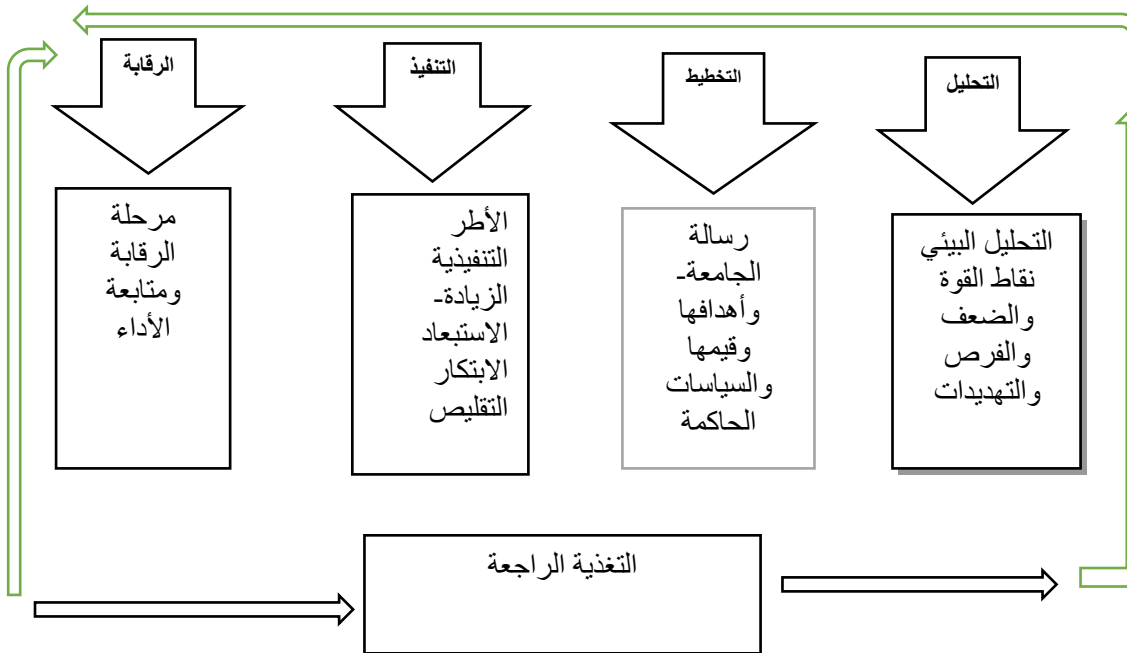
المرحلة الثالثة-مرحلة الرقابه والمتابعه من حيث المستويات القيادية، وتتضمن المستويات التالية:

-متابعه معالي رئيس الجامعة عن طريق الاتصال المباشر بمركز ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي ومجلس الجامعة وعمداء الكليات ووحدات ضمان الجودة بالكليات.

-متابعه نواب رئيس الجامعة- عن طريق الاتصال المباشر بوكلاء الكليات.

-متابعه عمداء ووكلاء الكليات- عن طريق الاتصال المباشر بالأقسام الأكاديمية والإدارية.

ويمكن توضيح مراحل الأطر التنفيذية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الشكل (٤)



(٤) مراحل إعداد الأطر التنفيذية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

حيث يوضح شكل(٤) إعداد الأطر التنفيذية في مرحلتي الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ بدءاً من التحليل البيئي ومروراً بالتخطيط والتنفيذ وانتهاءً بالرقابة في إطار من التغذية الراجعة في كافة العمليات السابقة.

رابعاً: معوقات تنفيذ الأطر التنفيذية المقترحة، وسبل التغلب عليها:

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

المعوق الأول: ضعف الموارد المالية

ويمكن التغلب على ضعف الموارد المالية من خلال: (تشكيل لجنة لتنمية الموارد على مستوى الجامعة تكون مهمتها اجتذاب موارد تموي إضافية لزيادة الموارد.تنوع مصادر التمويل من خلال مصادر غير تقليدية للتمويل كالهبات والوقف والتبرعات وعوائد براءات الاختراع- وعوائد تسويق المعرفة، واستحداث برامج جديدة، ومشاركة استخدام المعامل والأجهزة المملوكة لكليات الجامعة مع جهات خارجية بمقابل، تعديل لوائح الوحدات ذات الطابع الخاص بخصم قيمة وزارة المالية من إجمالي صافي الربح وليس من إجمالي المبلغ المتحصل عليه.

المعوق الثاني-البيروقراطية الإدارية في تطبيق بعض اللوائح المتعلقة بالأموال المالية:

وتعبر عن ضعف المرونة الإدارية والمالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: (وجود مستشار مالي لرئيس الجامعة للمشاركة بإبداء الرأي في المشكلات المالية بالجامعة وكلياتها.

، ومشاركة الطلاب بأدوار وظيفية بعوائد مالية بما يتيح عمل الطلاب أثناء الدراسة (بشكل مشرف)

المعوق الثالث - الروتين الإداري وضعف رؤية بعض القيادات:

ويمكن التغلب على ذلك من خلال: (اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق معايير ، تدريبهم وفق منظومة تدريب تأخذ في اعتبارها احتياجات القادة ومتطلبات الوظائف، نشر ثقافة إعداد الصف الثاني من القيادات.)

المعوق الرابع- قلة عدد الإداريين الأكفاء (القصور في إعداد الفنيين)

ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:

- 1- بإعداد برامج تدريبية للإداريين لتنمية مهاراتهم ، واستخدام نظام التحفيز .
 - 2- استخدام أسلوب التحفيز المادي والمعنوي من جانب القادة، من خلال تشجيع العاملين ومنح المتميزين منهم المكافآت المالية المقطوعة.
- المعوق الخامس- غياب المساءلة والمحاسبية أثناء التنفيذ.**

يعد نظام المحاسبية الحالي بالجامعة غير ملائم ولا يحقق أداء متميز للعنصر البشري بالجامعة حيث وافقت عينة الدراسة من القادة الاكاديميين، بدرجة كبيرة على ضعف تحقيق نظام المسائلة والمحاسبية بالجامعة لتميز أداء المورد البشري ، بنسبة مئوية 81,8% .ويمكن التغلب على ذلك بإقرار نظام للمحاسبية يضمن الإثابة حالة الالتزام والمعاقبة حالة التجاوز، على أن يتم مشاركة كافة أعضاء المجتمع الجامعي أو عن طريق ممثلين عنهم في صياغة وتطبيق نظام المحاسبية، لضمان فعاليته .

المعوق السادس- الإبقاء على الكيانات التنظيمية المقترح الاستغناء عنها.

ويمكن التغلب على ذلك حتى تتمكن الجامعة من خفض التكلفة بتقليل الوحدات التنظيمية ومن ثم تقليل هيئة العاملين، وتحقيق أقصى استفادة من المود البشري بتوظيفه في المكان الأنسب.

المعوق السابع- الإبقاء على بعض إجراءات العمل غير المناسبة للمرحلة الحالية ذات التوجه الاستراتيجي.

د. منى شعيبان عثمان

ويعد الإبقاء على بعض الإجراءات غير المطلوبة مؤشراً لهدر الوقت وضعف الإنتاجية، ويمكن التغلب على هذا الأمر من خلال التخلص الفوري من الإجراءات غير المرغوب في الإبقاء عليها، وإقناع الاعضاء بضرورة تغيير مثل هذه الإجراءات: كالإبقاء على شكل الموارد بصورتها الحالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال (جذب الوافدين، تنمية مقومات الوحدات ذات الطابع الخاص، دمج الجامعة بمؤسسات الصناعة والاستفادة من تمويل المصانع مقابل تقديم للخدمة التعليمية).

المراجع

- ١- إبراهيم، عبدالباري، جرادات، ناصر محمد سعود : (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، الأردن.
- ٢- البنك الدولي، (٢٠١٣)، سياسات التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
- ٣- الديراوي، ايمن حسن ، أبو عين، أحمد فاروق: (٢٠٢١)، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا.
- ٤- الرازي، محمد بن أبي بكر: (١٩٩٩)، مختار الصحاح، بيروت، المكتبة العصرية.
- ٥- العيداني إلياس، يوزكري جيلالي، محمودي أحمد : (٢٠١٩)، دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات اقتصادية، مج ١٣، ع ٢٠١٩، ص ٣، ص ٤٦-٦٨
- ٦- السويد، حمد خالد د ، القرني، احمد محمد القرني : (٢٠٢٠)، مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠، ع ٣، ص ١١٣-١٣٢
- ٧- الطائي، يوسف حجيم سلطان: (٢٠٠٦)، "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية. مج ٤، ٨، (٤)، ص ٩ - ٥٣
- ٨- العامري، محمد بن على شيبان: (٢٠٠٢)، سلسلة الإدارة المثلى التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون.
- ٩- الكيلاني، أنمار: (٢٠٠٥)، التخطيط لاستيعاب قيم اقتصاد المعرفة في مجال الإدارة التربوية، مؤتمر تكنولوجيا التربية في مجتمع المعرفة، في الفترة من ٣ - ٤ مايو، القاهرة.
- ١٠- النجار، فريد: (٢٠١٤)، الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل، دار المعارف، الاسكندرية.
- ١١- أبو النصر، مدحت ، محمد، ياسمين مدحت: (٢٠١٧)، التنمية المستدامة "مفهومها- أبعادها - مؤشراتها"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر

د. منى شعبان عثمان

- ١٢- بلالي، أحمد عبد الرحمن، نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، ٢٠١٨م، ع ١٩، ص ص ١٥- ٣٢
- ١٣- ثابت، حمدي ثابت: (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة اسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ج ٣، ص ص ١٤٦-١.
- ١٤- جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) رؤية مستقبلية.
- ١٥- جامعة الفيوم. قطاع الدراسات العليا والبحوث، دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩/٢٠٢٠.
- ١٦- جامعة الفيوم، الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦- ٢٠٢١م، دار الكتب والوثائق القومية، ٢٠١٦م، ص ١٣
- ١٧- جامعة الفيوم، (٢٠١٨/٢٠٢٠)، دليل جامعة الفيوم.
- ١٨- جمهورية مصر العربية: رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٣٩) لسنة ١٩٨٣ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن إستقلال كليات فرع الفيوم عن بني سويف، الجريدة الرسمية في ٢٣ يونية سنة ١٩٨٣، العدد ٢٥.
- ١٩- جمهورية مصر العربية: رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٧٨) لسنة ١٩٨١ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات بإنشاء فرع لجامعة القاهرة يضم كليات محافظتي الفيوم وبني سويف، الجريدة الرسمية في ٢٨ مايو سنة ١٩٨١، العدد ٢٢.
- ٢٠- جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر تعديل. ط٤٢ المعدلة لسنة ٢٠٠٦م. مادة (٣٣).
- ٢١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة (٢٤)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦، مادة (١).

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: *استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠* ،
- ٢٢- جمهورية مصر العربية ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري *إستراتيجية التنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠ م* ، محور البحث العلمي والابتكار والمعرفة.
- ٢٣- ج . أ . أكول: *الإدارة في النظرية والتطبيق* ، ترجمة خضور، حسام الدين ، (٢٠١٤)، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا،
- ٢٤- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى، (٢٠٢٠) " تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة " *المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج*، ج ٧٦، ص ص ٢٠٣١ - ٢٠٩٥
- ٢٥- حميدشة، نبيل، (٢٠١٢)، *المقابلة في البحث الاجتماعي*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٨، ٢٠١٢، ص ص ٩٦- ١٠٩
- ٢٦- حسن، منال صبحي: (٢٠٠٩)، *تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات*
- ٢٧- *التعليم العالي في ضوء الواقع ومبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها*، مجلة اتحاد الجامعات العربية- *الأمانة العامة، جامعة بني سويف - كلية التربية*، ع (٥٣)
- ٢٨- حسين، عماد الدين رشدي، (٢٠١٨). *تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع ١٠، ج ٢٥٣، ٣-٢٩١.
- ٢٩- خيرى، أسامة محمد: (٢٠١٢)، *إدارة الإبداع والابتكارات، الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن* .
- ٣٠- خير الله، جمال: (٢٠٠٩)، *الإبداع الإداري*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣١- دره، عبدالباري ابراهيم درة ، جرادات، ناصر محمد : (٢٠١٤) *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق* - ، دار وائل ، عمان ، الأردن .

د. منى شعبان عثمان

- ٣٢- زيدان، أمل: (٢٠٢١) : التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي " دراسة تقييمية للفرص والتحديات "جامعة الأزهر نموذجًا ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، العدد (٧٥) ، ٥١٠-٤٦٣
- ٣٣- طالب، علاء فرحان ، البناء، زينب مكي محمود: (٢٠١٢)، *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة* ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٣٤- عامر، طارق عبد الرؤوف محمد، (٢٠٠٧)، *التخطيط التربوي والخريطة المدرسية*، القاهرة، زهراء الشرق.
- ٣٥- عبد الحميد، أحمد مختار: (٢٠٠٨) ، *معجم اللغة العربية المعاصرة*، الجزء الأول، القاهرة، عالم الكتب.
- ٣٦- عبد الرحمن، محمد فتحي: (٢٠٢١)، التحول الرقمي للجامعات "رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية ، مجلة إبداعات تربوية ، العدد(١٩) أكتوبر ٢٠٢١ ، ٢٩-٩ ،
- ٣٧- عبدالرحمن، حسنية حسين، (٢٠٢١). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والاسترالية والصينية: دراسة مقارنة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج ٤٥، ع ١، ١٧٥٤-٣١٥ ،
- ٣٨- عبور، أماني السيد: (٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ٩٥. ١٣٨٣-١٤٣٢
- ٣٩- شحاته، حسن النجار، زينب، (٢٠٠٣)، *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٤٠- على، لطيف محمد: (٢٠١١)، *التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته ببل المشكلات*، دار اليازوري العلمية للنظر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٤١- داوود، فضيلة سليمان: (٢٠١٩)، *الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"*، دار السيسبان، بغداد، العراق.
- ٤٢- عباس، سعد فاضل ،مصطفى، رنكين مردان ، حسن، زيرك يوسف: (٢٠١٩)، دور التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة، *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، مج ٨، ع ١٤، ص ص ١٥٦-١٧٦

ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم

- ٤٣-- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم: (٢٠٢١)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة، *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤١، ع ٣، ص ص ٤٧-٦٢
- ٤٤- عبد العزيز، أحمد محمد محمد: (٢٠٢٠)، نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية، مجلد (١٧)، العدد (٩١)، ص ص ٢٢٢-٢٢٤*.
- ٤٥- عبد التواب، هايدى طلب، مصطفى، يوسف عبد المعطي & عثمان، منى شعبان (٢٠١٧). التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم في مجال البحث العلمي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٨، (٤)، ٦٢١-٦٥٣.
- ٤٦-- عبد الفتاح، منال رشاد: (٢٠١٢)، *قضايا إدارية في المؤسسة العصرية*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٤٧- عبد القادر، رحاب عبد الهادي: (٢٠١٤)، المشاع الإبداعي ودوره في حماية حقوق الملكية الفكرية في البيئة الرقمية: دراسة حالة على جامعة الفيوم. *بحوث في علم المكتبات والمعلومات*، ع ١٢، كلية الآداب جامعة القاهرة، مارس ٢٠١٤، ص ص ١٤٧-١٧٨.
- ٤٨- عبدالمنعم، غدي رجائي، (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. (رسالة دكتوراه: غير منشورة). كلية التربية، جامعة الفيوم،
- ٤٩- عمر، أحمد مختار: (٢٠٠٨)، *معجم الصواب اللغوي دليل المثقف العربي*، الجزء الأول، القاهرة، عالم الكتب
- ٥٠- سيده، علي بن إسماعيل: (٢٠٠٠) *المحكم والمحيط الأعظم*، الجزء السادس، بيروت، دار الكتب العلمية،
- ٥١- صدوق، فتيحة، ضيف، أحمد (٢٠١٨)، علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد (٧)، ص ص ٥٠-٧١

د. منى شعبان عثمان

- ٥٢-حمد، علاء حمدي خليفة، (٢٠٢٠)، آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي بجامعة الفيوم على ضوء تصنيف شنغهاي الصيني للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية، م ١٤، ع ١٣، ص ص ٦٢-٩٢
- ٥٣-محمد، مصطفى محمد: (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، *المجلة التربوية*، ع ٧٦، ص ص ١٩٣٢-١٩٩٥
- ٥٤-محمد، سالي عبد التواب محمود، وآخرون: (٢٠١٩) *براسة مقارنة لسياسات القبول في التعليم العالي بين مصر وجنوب أفريقيا*، المجلد (٢٥) العدد (٢) ص ص ١-٣٠
- ٥٥-مسلم، عبدالله حسن: (٢٠١٥)، *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*، دار المعترف للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر
- ٥٦-مصطفى، مروة أحمد (٢٠٢٠)، تطوير إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المشروعات، *رسالة ماجستير: غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٠م
- ٥٧-كيم، تشان ، ماويرجن، رينيه: (٢٠٠٦)، *استراتيجية المحيط الأزرق كيف تدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة (ترجمة جانبوت حافظ)*، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- ٥٨-نجم عبود نجم: (٢٠٠٣)، *إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*، الأردن، دار وائل للنشر.
- ٥٩-هايدي طلب عبدالتواب، منى شعبان عثمان، يوسف عبد المعطي مصطفى. التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم في مجال البحث العلمي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٠١٧، ع ٨٤، ج ٣١٥، ٤-٣٣١،
- ٦٠-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠١٩) ، *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م*، الخطة التنفيذية
- ٦١-يوسف: مها خليل: (٢٠٢٢) *التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية* ، مجلة رماح للبحث والدراسات ، ع (٦٢) ٢٠٢٢، ٣٧-٦١،

- 62-ALBAYRAK, G., & BEYBUR, M. (2018). In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of Economics Bibliography*, 5(3), 186-192.
- 63- Alhaddi, Hanan : (2014)blue ocean strategy and sustainability for strategic management ,**3rd international conference on business ,management and governance**,IPEDR,2014,vol.82,pp125-132
- 64- Alam, S., & Islam, M. T. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1).
- 65-Ahmad, A. R., Fareydoon, A., Roohallah, S., Abdolreza, S., Ahmad, A. R., Fareydoon, A., ... & Abdolreza, S. (2020). A proposed comprehensive model of "Value-Creation University"™ and Transformational indicators of Higher Education in Iran. *Educational Research and Reviews*, 15(9), 597-605.
- 66-Chan, W. (2005). Kim, Renée Mauborgne. Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.
- 67-CRESWELL, John W.; CRESWELL,2009, Research design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches , 3
- 68-Council, M. (2013). Copyright© 2013 by UAE Nursing and Midwifery Council. All rights reserved.
- 69- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in society*, 32(3), 219-223.
- 70- Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K., & Herrin, G. D. (2020). Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers. *Business Horizons*, 63(3), 339-350.,
- 71-Fantauzzi, C., Frondizi, R., Colasanti, N., & Fiorani, G. (2019). Creating value in the entrepreneurial university: marketization and merchandising strategies. *Administrative Sciences*, 9(4), 82.
- 72-Groff, A. (2009). 100 questions pour comprendre et agir: Manager l'innovation (aFnor Ed.).
- 73-Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service: a management perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141.
- 74-Hanggara, F. D. (2019, November). Development Of Business Strategy Through Blue Ocean Strategy Model (BOS)(Case Study: Resto X, Batam). In *2019 1st International Conference on Engineering and*

Management in Industrial System (ICOEMIS 2019) (pp. 50-55). Atlantis Press

75-- Jack, A. (2002). Value Mapping-A second generation performance measurement and performance management solution. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement, July* (pp. 17-19)..

76-Kirfi, M. M. W., Ajadi, I. A., & Aliyu, A. A. (2013). Blue Ocean Strategy and the Future of Public Sector: A Study of Health Insurance Reforms Implementation in Nigeria. *Internationa*

77-Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy.l*

- *Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 67-74.78-Miotto , Giorgia et al : (2020) " Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage " , *Journal of Business Research* ,(112).

79-Martin Lackeus,(2015), Entrepreneurship in education, *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, p11

80-Mirrahimi, S. E. (2013). Blue Ocean Strategy as revolution in the field of strategic management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 39-41.

81-Nguyen, L. T. K., Lin, T. M., & Lam, H. P. (2021). The role of co-creating value and its outcomes in higher education marketing. *Sustainability*, 13(12), 6724.

82--Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.

83-Nicolas, G. (2011). The evolution of strategic thinking and practices: Blue Ocean Strategy.-

84--Osorno-Hinojosa, R., Koria, M., & Ramírez-Vázquez, D. D. C. (2022). Open Innovation with Value Co-Creation from University–Industry Collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 32.

85-Voropai, O., & Abramovych, A. (2016). Value Co-Creation: University Management **Chalenger in Ukraine**.

-86- Rezeki, S., Sentanu, I. G. E. P. S., Sanawiri, B., Shankar, K., & Thanh, P. (2019). Blue Ocean Strategy for creating Value of the Organization: Examination of Differentiation with Red Ocean

Strategy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 2277-3878.

87-Sarrami, S., Kordnaeij, A., Soltani, M., Yazdani, H. R., & Hajipour, B. (2020). Strategic Sense-Making and Value Creation in SMES. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(6), 477-490.

-88- Straková, J., Rajiani, I., Pártlová, P., Váchal, J., & Dobrovič, J. (2020). Use of the value chain in the process of generating a sustainable business strategy on the example of manufacturing and industrial enterprises in the Czech Republic. *Sustainability*, 12(4), 1520.

-89- Source : Ricky W.Griffin,: (2006), **Fundamentals of Management, Houghton Mifflin Co, Boston, U.S.A, 2006**

90-Wan Noordiana, W. H., Salina, D., & Nur Liyana, B. (2016). Blue ocean leadership determinants. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 72-75.

٩١-جامعة الفيوم. قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. متاح على: <https://www.fayoum.edu.eg/Gcs/pdf/StrategicPlan.pdf> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/٢/٢٦.

٩٢-جامعة الفيوم: قطاع الدراسات العليا والبحوث. مكتب العلاقات الدولية بجامعة الفيوم. متاح على: <https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/iro/Mission.aspx> /٢٨ ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/٢.

جامعة الفيوم. مكتب براءة الاختراع. متاح على الموقع: <http://www.fayoum.edu.eg/PatentOffice/vision.aspx> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢١/١٢/٨م.