

واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في

مصر

(دراسة ميدانية)

إعداد

مصطفى رمضان موسى عبدالخبير

أ.د. / منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
وقائم بأعمال رئيس القسم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ. د / نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

مستخلص البحث

هدف هذا البحث الى عرض الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية، والتعرف على معوقات ومتطلبات تطبيقها، والكشف عن واقع تطبيق أبعادها بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة، ومن ثم تقديم آليات مقترحة لتسهيل تطبيقها بالإدارات التعليمية، وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة طُبقت على عينة عددها (٤٠٠) من السادة مديري الإدارات التعليمية ووكلائها، ومديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها، وذلك بمحافظات: القاهرة، الاسكندرية، الفيوم، قنا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء (بُعد التقليص)، في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، يليه (بُعد الابتكار) بدرجة متوسطة أيضًا، ثم (بُعد الزيادة) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة كذلك، وأخيرًا (بُعد الاستبعاد) في الترتيب الرابع بدرجة تحقق ضعيفة. وتم تقديم آليات مقترحة لتسهيل تطبيقها بالإدارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد، استراتيجية المحيط الأزرق، الإدارات التعليمية، دراسة ميدانية

Abstract

The reality of implementing the dimensions of the Blue Ocean Strategy in educational administrations in Egypt (Field Study)

The aim of this research is to present the intellectual foundations of the Blue Ocean Strategy in educational institutions, identify the obstacles and requirements for its implementation, and reveal the reality of applying its dimensions in educational administrations in Egypt from the point of view of the study sample, and then present proposed mechanisms to facilitate its application in educational administrations. The current research used the descriptive approach and relied on the questionnaire as a tool applied to a sample of (400) gentlemen, directors of educational administrations and their deputies, directors of educational stages, heads of departments and administrative units in them, in the governorates of Cairo, Alexandria, Fayoum, and Qena. The results of the study concluded that the application of the dimensions of the Blue Ocean Strategy came at an average level, as (the reduction dimension) came in first place in terms of the degree of application at an average level. This is followed by the "innovation dimension," also at a moderate level, followed by the "increment dimension," also at a moderate level, in third place, and finally the "exclusion dimension," at a weak level of realization. Proposed mechanisms were presented to facilitate its implementation in educational administrations.

Keywords: dimensions, blue ocean strategy, educational administrations Field study,.

المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة ومع تزايد حدة المنافسة تُحاول المؤسسات الريادية ومنها الإدارات التعليمية البحث عن استراتيجيات عمل فعّالة تُحقق لها ميزة تنافسية مستدامة وتتأى بها عن البيئة التنافسية المحتمة.

والإدارات التعليمية الريادية تسعى إلى الانتقال بعيداً عن المنافسة التقليدية بالمحيطات الحمراء إلى البحث عن استراتيجيات وأساليب إدارية مبتكرة للتوجه نحو المحيطات الزرقاء حيث تُصبح المنافسة غير قائمة (طالب، والبناء، ٢٠١٢: ١١) باعتبارها الطريق الأمثل لتجاوز الحدود الحالية والبحث عن مناطق جديدة غير مطروقة من قبل المنافسين. (Kotler, 2008: 14).

واستراتيجية المحيط الأزرق توجه إداري جديد يُوظف الإبداع والابتكار في ابتكار القيمة من خلال تحقيق التميز والجودة مع خفض التكلفة والسعر في آن واحد وبصورة متضافرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (الجنابي، ٢٠١٦: ٢١٣)

وتبني الإدارة التعليمية لاستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه استراتيجي يُسهم في تحسين استدامتها، وابتكار القيمة للمستخدمين من خدماتها، وتقليل حدة المنافسة، وإبداع خدمات غير متنازع عليها (Alhaddi, 2014:125). وكذلك تحقيق الأداء المتميز، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار في تقديم خدمات تتميز بالحدثة والإبداع وتحظى برضا المتعاملين مع الإدارة التعليمية (عويان، بولصنام، ٢٠٢١: ٣٣٣)

وتتميز استراتيجية المحيط الأزرق بابتكار شئ جديد للمستخدمين أو إعادة تعريف الخدمات القائمة بطرق مختلفة عن المنافسين من خلال تبني مجموعة من التحركات الاستراتيجية والارتكاز على مجموعة من المبادي التي تُؤدي إلى ابتكار القيمة، تُحقق للإدارة التعليمية الخروج من الوضع الراهن حيث احتدام المنافسة لتشابه الخدمات إلى فضاء بلا منازع اعتماداً على الإبداع والابتكار في بناء القدرات

المؤسسية وتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق التوافق بين التمايز والتكلفة في ذات الوقت ومن ثم ابتكار القيمة والتميز في تقديم الأنشطة والخدمات.

مشكلة البحث

الواقع الحالي بالإدارات التعليمية يُشير إلى العديد من التحديات والمشكلات وجوانب القصور المرتبطة بالعديد من العوامل التنظيمية التي تعوق توجهها نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بها مثل بُعد الإدارة التعليمية عن التطور في العلوم الإدارية والاتجاهات الإدارية والتكنولوجيا الإدارية الحديثة مما جعلها في حاجة إلى إحداث تغيير في الأطر الفكرية والممارسات الإدارية السائدة، وإعادة تنظيم الوحدات والأقسام الإدارية بها لمواجهة التغيرات. (خاطر، ٢٠١٨: ٤٤)

وتوصلت نتائج إحدى الدراسات إلى الازدواجية والتداخل في المهام والاختصاصات، وضعف الرؤية المستقبلية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، ونقص الموارد، والبيروقراطية والروتين وطول إجراءات العمل. (عبدالخبير، ٢٠٢١: ١٧٨)

في حين أشارت نتائج دراسة أخرى إلى ضعف فاعلية استخدام الموارد البشرية المتاحة من حيث سوء التوزيع بين الأقسام المختلفة، وتدني ملاءمة مهارات العاملين وقدراتهم لمواقعهم الوظيفية، واعتمادهم الأكبر على العمل اليدوي لتدني امكاناتهم التكنولوجية. (عيسى وآخرون، ٢٠٢٢: ٢٢٣)

وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة أخرى إلى انخفاض مستوى التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية، ومن صورته ضعف الميزانية المخصصة للإدارة التعليمية وقلة الموارد غير الحكومية الأمر الذي تجد معه الإدارة التعليمية صعوبة في تنفيذ البرامج والأنشطة وبالتالي البطء في تقديم الخدمات وضعف رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات وسرعة إنجاز المعاملات وأسلوب الإدارة (قنديل، ٢٠٢٥: ٥٢)، علاوة على الهدر التنظيمي والإداري بالإدارات التعليمية وما يُسببه من هدر في الطاقات البشرية

والموارد المالية وما ينتج عنه من انخفاض في كفاءة النظام التعليمي وجودة مخرجاته، ويُضعف قدراتها التنافسية. (غنيم، عزب، ٢٠٢٣: ٢٠).

وبالتالي فإن الإدارة التعليمية مع ما تواجهه من تحديات وما تعانية من جوانب قصور وضعف جدوى الأساليب الإدارية التقليدية في ضوء البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛ تحتاج إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كأحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الأداء الأفضل بأعلى جودة وأقل تكلفة ومن ثم ابتكار القيمة لها وللمستفيدين منها.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر ؟
ومن هذا السؤال يُمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:

- ١- تعرّف الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- رصد واقع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- تقديم آليات مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر

أهمية البحث: يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات الآتية:
الأهمية النظرية وتتمثل في :

- مواكبة موضوع البحث لتوجهات الدولة نحو تطوير المؤسسات الحكومية خاصة الإدارات التعليمية تحقيقاً لأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٣٠.
- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق للإدارات التعليمية؛ كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تُحقق لها الاستباقية في الكشف عن الفرص واستثمارها، وتطوير الخدمات، والارتقاء بجودة الأداء، وإيجاد قيمة مبتكرة؛ ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها التفوق المؤسسي.

الأهمية التطبيقية وتشمل:

- رصد مدى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية بمصر.
- يُمكن أن يمد القيادة التربوية برؤية واضحة حول واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر ومعوقات تطبيقها .
- قد يُساعد في تصميم برامج التنمية المهنية لتنمية الجدارات القيادية لدى القيادات التربوية بالإدارات التعليمية بالشكل الذي يُسهم في تطوير الأداء الإداري بها.
- يُقدم آليات مقترحة قد يُسهم تبنيها في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية :

الحد الموضوعي: تناول بعض الجوانب النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) من المنظور التربوي.

الحد البشري : اقتصرت عينة البحث على عينة من السادة مديري الإدارات التعليمية في مصر ووكلائهم ، ومديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها.

الحد المكاني: التطبيق على عينة ممثلة من الإدارات التعليمية بمحافظة (القاهرة ، الاسكندرية، الفيوم، قنا)

الحد الزمني : الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م

خامساً : منهج البحث وأداته :

اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة قائمة، والوصول إلى أسباب الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها؛ من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها في الواقع، والوصول إلى أفضل وأدق الطرق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها(المحمودي،٢٠١٩: ٤٦) حيث تم تحليل بعض الأدبيات التربوية والإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والكشف عن واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر، من خلال استخدام استبانة من إعداد الباحث كأداة لجمع البيانات.

مصطلحات البحث

استراتيجية : Strategy

تُعرف لغويًا بأنها: "فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية، وضع خطة شاملة في مجال من المجالات، وأيضًا براعة التخطيط" (عمر، ٢٠٠٨: ٩٠)، ويُقصد بها "فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن (شحاته، والنجار، ٢٠٠٣: ٣٩)

كما تُعرف بأنها "الوسيلة أو الطريقة التي تعمل من خلالها المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، وهي الاتجاه الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل لترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف المستفيدين". (العريقي، ٢٠١١: ٢٧)

وبالتالي تُعرف إجرائيًا بأنها: الوسيلة التي من خلالها يُمكن للإدارة التعليمية على المدى الطويل الاستخدام الأمثل والفعال لمواردها المتاحة في تحقيق أهدافها بطريقة مثلى.

استراتيجية المحيط الأزرق: (BOS) Blue Ocean Strategy

تُعرف بأنها: "استراتيجية تتحدى الاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة، وتهدف إلى البحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب عملاء جدد، وتحقيق التمايز وخفض التكلفة معاً وابتكار القيمة للعملاء والمنظمة معاً" (درة، وجرادات، ٢٠١٤: ٢٩١)

وبالتالي تُعرف إجرائياً بأنها: استراتيجية إدارية تعتمد على الإبداع والابتكار في توظيف التحركات الاستراتيجية المتمثلة في: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار في إنشاء قيمة مُبتكرة للإدارة التعليمية تُحقق لها الريادة التنظيمية والتفرد بعيداً عن المنافسة التقليدية في المحيطات الحمراء.

الدراسات والبحوث السابقة:

سوف يتم تناول الدراسات والبحوث السابقة في ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث من حيث هدف الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم وأداتها، والنتائج التي توصلت إليها، وأهم توصياتها، ثم بيان لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، ومدى استفادة البحث الحالي منها.

١- دراسة (Mwende, M.J.:2016) بعنوان "تأثير استراتيجيات المحيط الأزرق على الميزة التنافسية لمؤسسات التمويل الصغيرة في كينيا"

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التمويل الصغيرة بكينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة طبقت في (٥٢) مؤسسة تمويل صغيرة، وتوصلت النتائج إلى أن لاستراتيجية المحيط الأزرق تأثير قوي في تحقيق الميزة التنافسية بهذه المؤسسات، وأوصت بضرورة التحديد الجيد مع الدراسة المتعمقة لاحتياجات العملاء وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، والاعتناء بهم والعمل على كسب رضاهم وولائهم، والاحتفاظ بقاعدة عريضة منهم مقارنة بالمنافسين.

٢- دراسة (Alam S.& Islam, M. T: 2017) بعنوان " تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق مع توضيح الملامح والخصائص العامة لها، بالإضافة إلى تأثيرها على الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي كبير لاستراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء في حال تطبيقها بالمؤسسات؛ كونها توفر إطارًا واضحًا لإنشاء وابتكار مساحات سوقية جديدة خالية من المنافسة وغير متنازع عليها، وجاء في توصياتها ضرورة التحليل الدقيق والمتعمق لاستراتيجية المحيط الأزرق قبل تطبيقها للوقوف على مدى صلاحيتها للتطبيق في ضوء حجم كل مؤسسة وقدرتها على المرونة التكيف.

٣- دراسة (Hurriyati, R. et al :2019) بعنوان " تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال استراتيجية المحيط الأزرق بالاعتماد على الاستراتيجية الإبداعية "

هدفت الدراسة إلى البحث في الاستراتيجيات الإبداعية المبتكرة، والتي تسهم في تحقيق الأهداف والربحية لجامعة اندونيسيا للتعليم ومنها استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : أن استراتيجية المحيط الأزرق من أفضل الاستراتيجيات لأنها تعمل على تعظيم الفرص المتاحة مع تقليل المخاطر، بالإضافة إلى إيجاد مساحات سوقية جديدة خالية من المنافسين، وانتهت إلى وضع نموذجًا استراتيجيًا إبداعيًا يمكن من خلاله قياس القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية بالاعتماد على الأنشطة الأكاديمية وتشجيع جودة التعليم من أجل الاستدامة، وأوصت بأهمية المتابعة والتقييم لكل خطوة من خطوات التطبيق للنموذج والدور الكبير لقيادات الجامعة في قيادة استراتيجيات وعمليات التطوير والتغيير التنظيمي إلى الأفضل.

٤- دراسة (Hindersah, I.,et al:2020) بعنوان " تطبيق إجراءات الإطار الشبكي لاستراتيجية المحيط الأزرق على نموذج الأعمال: ابتكار نموذج الأعمال لحاضنة الأعمال الجامعية غرب جافا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطبيق الإطار الشبكي لاستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد-التقليص- الزيادة- الابتكار) في حاضنات الأعمال الجامعية في جاوه الغربية باندونيسيا لابتكار نماذج أعمال جديدة يُمكن تطبيقها بواسطة استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت منهج البحث النوعي بالاعتماد على دراسة الحالة ، من خلال الملاحظة والمقابلات مع مديري حاضنات الأعمال بالتعليم العالي في جاوه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية ابتكار نموذج أعمال لتعظيم القدرة على البقاء والاستدامة والمنافسة في السوق وأن استراتيجية المحيط الأزرق تُساعد في تعديل نموذج الأعمال ليُصبح أكثر قابلية للتكيف مع حاضنات الأعمال، كما تُسهم استراتيجية المحيط الأزرق في تصميم ابتكارات لنموذج أعمال من شبكة الإطار الرباعي لها.

٥- دراسة (الأيوبي:٢٠٢٠) بعنوان " استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة طُبقت على (١٣٠) فردًا أكاديميًا وإداريًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد- التقليص- الزيادة - الابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية (الكلفة- الجودة- سرعة الاستجابة- الإبداع)، وأن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تُطبق بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧١.٥١٪)، وجاء بُعد الزيادة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٢.٩٨٪)، يليه بُعد الاستبعاد بوزن نسبي (٧١.٢٩٪) ثم بُعد الابتكار بوزن نسبي

(٧١.١١٪) وأخيراً بُعد التقليل بوزن نسبي (٧٠.٩٤٪)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق واستمرار العمل بها وأخذ الأبعاد الأربعة الخاصة بها في عين الاعتبار.

٦- دراسة (الدياسطي: ٢٠٢٠) بعنوان "تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق"

هدفت الدراسة إلى تعرّف الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وطرح تصورًا مقترحًا لاستخدامها في التسويق للمشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا بمصر واستخدمت المنهج الوصفي، وانتهت إلى وضع تصور مقترح لتسويق المشروعات الطلابية بهذه المدارس في ضوء خطوات استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في: الاتجاه الاستراتيجي الصحيح، التركيز على الصورة الكلية، الامتداد إلى ما بعد الطلب الحالي، إعادة بناء حدود السوق، ربط النظرية بالتطبيق، ابتكار القيمة، تخطي العقبات والمشكلات.

٧- دراسة (حمد: ٢٠٢٠) بعنوان "تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط"

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط، ووضع تصورًا مقترحًا لتفعيل أبعادها بهذه الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة طُبقت على عينة من (٢٥٣) من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وكان من أهم نتائجها أنه تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية، وأن أبعاد الميزة التنافسية تُطبق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٠٠٥)، وكذلك كانت درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق متوسطة بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وجاء بُعد الزيادة أولًا بمتوسط حسابي (٢.١٤)، يليه بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، ثم بُعد التقليل بمتوسط حسابي

(١.٨٨٤)، وأخيراً بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (١.٨٨١)، ومن ثم قدم الباحث تصورًا مقترحًا لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة أسيوط.

٨- دراسة (عبدالعزيز: ٢٠٢١) بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد- التقليل- الزيادة- الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة- العمل الجماعي- التمكين- القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية جامعة سوهاج، مستخدمة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة طبقت على (١١٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٥٪)، لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق علي بناء المقدرات الجوهرية بالكلية بمعامل ارتباط (٠.٧٤٣)، وأن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تتوافر بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٤٢.٢٪)، وجاء ترتيب هذه الأبعاد على النحو التالي: جاء بُعد الزيادة في المركز الأول بوزن نسبي (٤٣.٣٧٪)، يليه بُعد الابتكار بوزن نسبي (٤٢.٥٪)، ثم بُعد التقليل بوزن نسبي (٤١.٩٪)، وأخيرا بُعد الاستبعاد بوزن نسبي (٣٧.٢١٪)، وكان من أبرز توصياتها ضرورة الإدراك المتزايد من إدارة الكلية لاستراتيجية المحيط الأزرق كنهج استراتيجي معاصر يمكن تطبيقه لزيادة قدرتها التنافسية

٩- دراسة (عتريس: ٢٠٢٢) بعنوان " التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (سيناريوهات مقترحة)"

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل واقع التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق،

ودرجة تطبيق أبعادها، والتوصل إلى سيناريوهات مقترحة للتسويق الريادي بهذه الوحدات، واستخدمت أسلوب السيناريوهات المستقبلية بجانب المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (٣١١) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الإداريين بهذه الوحدات والعملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة كبيرة بين استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الريادي بهذه الوحدات وأما عن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فكانت متوفرة لحد ما بخلاف بُعد الابتكار فكان غير متوفر وجاء ترتيب هذه الأبعاد على النحو التالي: جاء بُعد الزيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، يليه بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (٢.١٣)، ثم بُعد التقليل بمتوسط حسابي (٢.١١)، وأخيرًا بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (١.٦)، بينما جاء ترتيب أبعاد التسويق الريادي على النحو التالي: بُعد تحمل المخاطرة بمتوسط حسابي (٢.١٣)، بُعد استثمار الموارد المتاحة بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، بُعد التركيز على العملاء بمتوسط حسابي (٢.٠٧)، بُعد اكتشاف الفرص واقتناصها بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، بُعد التوجه الاستباقي بمتوسط حسابي (١.٩١)، بُعد إنشاء القيمة المبتكرة بمتوسط حسابي (١.٧٧)، بُعد الابتكار التسويقي بمتوسط حسابي (١.٦٧)، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع السيناريوهات المقترحة للتسويق الريادي بالوحدات المذكورة في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

١٠- دراسة (شاهين: ٢٠٢٢) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها (تصور مقترح)"

هدفت الدراسة إلى تعرّف الأسس الفكرية والفلسفية لاستراتيجية المحيط الأزرق وواقع توافر الركائز والمبادئ الستة لها بجامعة بنها، ومن ثم تقديم تصورًا مقترحًا لاستخدامها في التسويق الابتكاري للبرامج المميزة بهذه الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (٨٣) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة

بناها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المبادئ الستة لاستراتيجية المحيط الأزرق جاءت ضعيفة بمتوسط حسابي (١.٥٤)، وأما عن درجة كل مبدأ من هذه المبادئ فكانت ضعيفة بخلاف مبدأ التغلب على العقبات التنظيمية فكانت متوسطة، وجاء ترتيب هذه المبادئ على النحو التالي: جاء مبدأ التغلب على العقبات التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٧)، يليه إعادة بناء السوق بمتوسط حسابي (١.٥٩)، ثم الامتداد إلى ابعاد من الطلب الحالي بمتوسط حسابي (١.٥٣)، بناء التنفيذ في الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٤٩)، التركيز على الصورة الكلية بمتوسط حسابي (١.٤٤)، وأخيرًا مبدأ انتهاج التسلسل الاستراتيجي الصحيح بمتوسط حسابي (١.٤٢)، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع تصور مقترح لاستخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التسويق الابتكاري للبرامج المميزة بهذه بالجامعة من منظور المبادئ الست لاستراتيجية المحيط الأزرق.

١١- دراسة (Hammer, T.:2022) بعنوان "قيمة الابتكار من خلال إبداع المحيطات الزرقاء"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية كل من: ابتكار القيمة وإبداع محيطات زرقاء والتوجه نحو العملاء في ثلاث شركات هي: Apple, Amazon, Alibaba، وبالاعتماد على منهج دراسة الحالة توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من ابتكار القيمة وإبداع محيطات زرقاء والتوجه نحو العملاء تُعزز قدرة الشركات الثلاث على الابتكار وإنشاء أسواق جديدة لا تسمح للمنافسة باختراقها، وأنه في عالم الأعمال المتغير أصبح ابتكار القيمة وإنشاء المحيطات الزرقاء أمرًا ضروريًا لتعزيز القدرة التنافسية للشركات والمنظمات.

١٢- دراسة (الموسوي، والمعموري: ٢٠٢٣) بعنوان "تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز النجاح الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد- التقليل- الزيادة- الابتكار) في تعزيز النجاح الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدواتها في استبانة طُبقت على عينة من (٤٨) من القيادات الإدارية لمختلف الأقسام وكان من أهم نتائجها أنه تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز النجاح الاستراتيجي، وكانت درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة كبيرة على النحو التالي: جاء بُعد الزيادة أولاً بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، يليه بُعد التقليل بمتوسط حسابي (٤.١٤)، ثم بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وأخيراً بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية القدرات والمهارات الإدراكية لدى المدراء حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والاهتمام ببعد الابتكار بتهيئة المناخ الملائم للإبداع وتحفيز العاملين على طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات مبتكرة.

١٣- دراسة (الديجاني، والكندي: ٢٠٢٤) بعنوان "إمكانية تطبيق استراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء"

هدفت الدراسة إلى تعرّف الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق وواقع تطبيق استراتيجية قيادة المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد- التقليل- الزيادة- الابتكار) في جامعة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدواتها في استبانة طُبقت على عينة من (٩٨) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، وكان من أهم نتائجها أن درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق متوسطة وبتوسط حسابي (٣.٣٩) على النحو التالي: جاء بُعد الاستبعاد أولاً بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، يليه بُعد التقليل بمتوسط حسابي (٣.٦١)، ثم بُعد الزيادة بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وأخيراً بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وأوصت الدراسة بأهمية تبني

استراتيجية قيادة المحيط الأزرق بجامعة الكويت ووضع خطة لتنمية قدرات الكوادر الأكاديمية والقيادية في ضوء أبعاد قيادة المحيط الأزرق وحثهم على تطبيقها.

١٤- دراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٢٤) بعنوان "تطوير الخدمات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق"

هدفت الدراسة إلى تعرّف الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق والوقوف على واقع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق بالمدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج، ووضع تصور مقترح لتسويق الخدمات التعليمية التنافسية في هذه المدارس في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة طُبقت على عينة عددها (٥٢٤) من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام ومعلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج، وكان من أهم نتائجها أن درجة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (١.٨٤) على النحو التالي: جاء بُعد الزيادة أولاً بمتوسط حسابي (١.٩٤) بدرجة متوسطة، ثم بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (١.٨٩) وبدرجة متوسطة أيضاً، يليه بُعد التقليل بمتوسط حسابي (١.٨) وبدرجة متوسطة كذلك، ثم أخيراً بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (١.٧٣) بدرجة متوسطة كباقي الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، وزيادة فاعلية عمليات الاتصال بالمدرسة، وتوفير الامكانيات التكنولوجية، والعمل على نشر ثقافة موجهة نحو السوق.

١٥- دراسة (أمين: ٢٠٢٤) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة"

هدفت الدراسة إلى تعرّف استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بجامعة دمنهور، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين ابتكار القيمة بالجامعة المذكورة والوقوف على واقع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق بالمدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من

أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم نتائجها توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة دمنهور بدرجة كبيرة حيث جاء بُعد الزيادة أولاً بمتوسط حسابي (٤.١) بدرجة كبيرة، ثم بُعد التقليل بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبدرجة متوسطة أيضاً، بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبدرجة كبيرة كذلك، ثم أخيراً بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (٣.٦٨) بدرجة كبيرة الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة توافر ثقافة تنظيمية فاعلة، وإجراء تغييرات تنظيمية كبيرة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحليل وتقييم الفرص السوقية للجامعة، وتحقيق التكامل بين أنشطة وعمليات الجامعة وبين أنشطة وعمليات التسويق بها.

١٦- دراسة (Mutua&CHacha:2024) بعنوان " تحليل تأثير استراتيجيات المحيط الأزرق على الأداء "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير استراتيجيات المحيط الأزرق (ابتكار القيمة- كسب العملاء- إقصاء المنافسين) على أداء مصنعي ألواح التسقيف في كينيا، واعتمدت على استبانة طبقت على عينة عددها (١٢٧) مكونة من الهيئة الإدارية وموظفين في (١٣) شركة تصنيع ألواح التسقيف، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير مباشر وجوهري للاستراتيجيات الاستراتيجية المحيط الأزرق على الأداء؛ حيث كان لاستراتيجية ابتكار القيمة التأثير الأكبر بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، يليها استراتيجية كسب العملاء بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، ثم استراتيجية إقصاء المنافسين بمتوسط حسابي (١.٣٤)، وأوصت الدراسة بأهمية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء وتطبيق كافة استراتيجياتها مع الأخذ في الاعتبار دور العوامل التنظيمية التي تحدد العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والأداء.

١٧- دراسة (أرناؤط:٢٠٢٥) بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الإدارة التنافسية "

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بكلية التربية جامعة العريش، ووضع تصورًا مقترحًا لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الإدارة التنافسية بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت في جمع البيانات على استبانة طُبقت على جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعددهم (١١٨)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق متوسطة وبمتوسط حسابي (١.٨٨) وجاءت واقع ممارسة الأبعاد على النحو التالي: جاء بُعد الزيادة أولاً بمتوسط حسابي (٢.٢٧) بدرجة متوسطة، بُعد الابتكار بمتوسط حسابي (٢.١٩) بدرجة متوسطة ثم بُعد الاستبعاد بمتوسط حسابي (١.٦٥) وبدرجة ضعيفة، يليه بُعد التقليل بمتوسط حسابي (١.٢) وبدرجة ضعيفة أيضًا، كما توصلت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الإدارة التنافسية بالكلية وأوصت بتبني هذا التصور المقترح.

١٨- دراسة (يوسف: ٢٠٢٥) بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق"

هدفت الدراسة إلى عرض الإطار الفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق، وتحليل واقع تطبيق أبعادها في مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، وتحديد دور هذه الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمركز، ومعرفة المعوقات التي تحد من فاعليتها، ومتطلبات تعزيز الميزة التنافسية للمركز في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت في جمع البيانات على استبانة طُبقت عينة من منسوبي مركز تطوير الأداء وعددها (٥٧)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تُطبق بدرجة كبيرة في مركز الأداء بجامعة المنصورة، وكانت درجة كل أبعادها كبيرة؛ حيث جاء بعد الابتكار في الترتيب الأول ويليه بعد الزيادة، ثم عد التقليل، وفي الترتيب الأخير بعد الاستبعاد، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط

الأزرق أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمركز بوزن نسبي (٩١.٥%)، وكان من أهم معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالمركز المذكور: ضعف قنوات الاتصال بين المركز والأطراف المعنية، وضعف ميزانيته، وضعف نظام الدعاية الخاص بتسويق أنشطته، وأوصت الدراسة بتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق: إيجاد أسواق جديدة ترتبط بأنشطة وخدمات المركز، ووضع نظام مراقبة جودة صارم على الخدمات، بالإضافة إلى تبني مبادئ الكلفة والتمايز في تقديم الخدمات.

١٩- دراسة (المعموري وآخرون: ٢٠٢٥) بعنوان "متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطة عمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق"

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطة عمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وكشف العلاقة بين هذه المتطلبات وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت في جمع البيانات على استبانة طبقت عينة من مديري المدارس المذكور وعددها (٨٥)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطة عمان تتوافر بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٥٢)، مع وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري هذه المدارس وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بلغت قيمتها (٠.٧٣٦)، وكانت بين أبعدها على النحو التالي: مع بُعد الزيادة بلغت (٠.٧٠٣)، وبين بُعد الاستبعاد بلغت (٠.٦٦٣)، بينما بلغت مع بُعد التقليل (٠.٦٢) وأخيراً مع بُعد الابتكار كانت (٠.٦)، وأوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية لمديري المدارس حول تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتعزيز فهمهم لاستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطبيقها في مدارسهم، مع توفير بيئة تنظيمية تشجع الأفكار الجديدة والمبادرات

الإبداعية، وتزويد المدارس بالبنية التكنولوجية الحديثة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالمدارس لتكون أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات.

تعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة التي استطاع الباحث الاطلاع عليها أن هذه الدراسات تناولت استراتيجية المحيط الأزرق وركزت على علاقتها بكل من الميزة التنافسية والأداء الإداري والتسويق الريادي وتسويق المشروعات وحاضنات الأعمال وتحسين جودة الخدمات، والنجاح الاستراتيجي، وتطوير الخدمات، وتحسين أداء، والإدارة التنافسية، وخلال الدراسة الميدانية تم تناول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في حين تناول البعض الآخر مبادئها.

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض جوانب الأسس النظرية استراتيجية المحيط الأزرق، وفي استخدامه للمنهج الوصفي ماعدا دراسة (عتريس: ٢٠٢٢) التي استخدمت أسلوب السيناريوهات المستقبلية، دراسة (Hindersah, I., et al:2020) دراسة (Hammer, T.:2022) في استخدامهما دراسة الحالة، وكذلك في اعتماده على الاستبانة كأداة للدراسة.

واختلفت هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناول استراتيجية المحيط الأزرق في المجال التربوي بالإدارات التعليمية وكذلك تختلف عنها في مجتمع وعينة الدراسة .

وتتميز هذا البحث في المجتمع الأصلي وعينته وفي تناوله استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية، وفي محاولته لرصد درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية وتقديم آليات مقترحة لتطبيق أبعادها بالإدارات التعليمية في مصر .

ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، وانتقاء بعض المراجع ذات الصلة بموضوعه، بالإضافة إلى

تدعيم وجود مشكلة البحث، وفي إعداد الإطار النظري للبحث وتصميم الاستبانة كأداة لهذه البحث وفي تفسير نتائجه.

خطوات السير في البحث:

سار هذا البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: دراسة نظرية للأسس الفكرية استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية .

الخطوة الثانية: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية بالإدارات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة

الخطوة الثالثة: الآليات المقترحة لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية بالإدارات التعليمية في مصر .

القسم الأول: الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية

تناول هذا القسم مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وأهميتها، وأبعادها، ومعوقات ومتطلبات تطبيقها بالإدارات التعليمية ، ودورها في ابتكار القيمة للإدارات التعليمية .

أولاً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

أُقتبست تسمية استراتيجية المحيط الأزرق من مياه المحيط الصافية الزرقاء التي تُعبّر عن مناطق السوق التي لم تُكتشف بعد ولم يصل إليها المنافسون. وتُعد تطوراً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث قدمها العالمان (W.Chan Kim& Renee Mauborgne)، فمن وجهة نظرهما لا تتفوق المؤسسات من خلال الصراع مع المنافسين حول سوق محدودة، وإنما من خلال البحث عن فضاءات خالية غير متنازع عليها تجعل المنافسة بلا معنى وذلك بإيجاد محيطات زرقاء في خدمات ومجالات سوقية غير مسبوقه. وتُعرّف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها :

- "استراتيجية عمل لابتكار أسواق جديدة والبحث عن أسواق غير مكتشفة ومناطق مجهولة من السوق بدلاً من التنافس في الصناعات الموجودة". (طالب، والبناء، ٢٠١٢: ٣٤)
- "استراتيجية تتحدى الاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية، وتهدف إلى البحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب عملاء جدد، وتحقيق التمايز وخفض التكلفة معاً وابتكار القيمة للعملاء والمنظمة معاً". (درة، وجرادات، ٢٠١٤: ٢٩١)
- فهم قدرات ومهارات وطاقات الموارد البشرية والاستفادة منها مع تقليص الموارد البشرية غير المستخدمة فعلياً، وتقليل الهدر بالمؤسسة. (Chan Kim, 2005:5)
- سعي المنظمة لفهم حاجات ومتطلبات الزبائن وبناء استراتيجياتها بما يناسب هذه المتطلبات مع تقديم قيمة مميزة لهم وإقامة علاقات جديدة معهم. (Michael, 2014:35)
- قدرة المنظمة على تقديم شئ مختلف عن الآخرين أو لم يكن موجوداً مسبقاً مع قدرتها على التكيف مع قيم العملاء وإيجاد مجموعة جديدة من القيم. (Yang, 2007:111)
- كيفية تجاوز المنظمة لحدود السوق الحالية والسعي نحو إيجاد أسواق جديدة وترك المنافسة في الخلف. (Kotler, 2008:74)
- "إطار استراتيجي يعتمد على استبعاد مناطق التنافس وإيجاد بيئة خالية من الصراعات وابتكار منفعة استثنائية للزبون" (الأيوبي، ٢٠٢٠: ٩٦)
- "إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية (الاستبعاد- التقليل- الزيادة - الإبداع) من خلال استثمار الطاقات البشرية، واستغلال الامكانيات المتاحة بعيداً عن المنافسة الشرسة". (حمد، ٢٠٢٠: ١٩٤٣)

من خلال استقراء التعريفات السابقة لاستراتيجية المحيط الأزرق يُمكن تعريفها إجرائياً بأنها: استراتيجية إدارية تعتمد على الإبداع والابتكار في توظيف التحركات الاستراتيجية المتمثلة في: الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار في إنشاء قيمة مُبتكرة للإدارة التعليمية تُحقق لها الريادة التنظيمية والتفرد بعيداً عن المنافسة التقليدية في المحيطات الحمراء.

وبالتالي فإن استراتيجية المحيط الأزرق فلسفة إدارية تعتمد ابتكار القيمة للخروج من إطار المنافسة؛ بتنفيذ مجموعة من التحركات الاستراتيجية وتطبيق عدة مبادئ تضمن المرونة والتكيف مع المتغيرات والاستمرارية والاستدامة، مع الاعتماد على الإبداع والابتكار في ابتكار القيمة وتحقيق التمايز والكلفة المنخفضة معاً الأمر الذي يُكسبها أهمية كبرى كاستراتيجيات إدارية حديثة بين استراتيجيات المحيطات الأخرى.

ثانياً: أهمية استراتيجية المحيط الأزرق.

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق بابتكار نماذج أعمال تتجاوز حدود المنافسة وإيجاد شئ جديد للمستفيدين أو إعادة تعريف الخدمات القائمة بطرق تختلف عن المنافسين مع قيادة التمايز والتكلفة المنخفضة وبالتالي الأثر الكبير في نمو المؤسسات واستدامتها وتضح أهميتها فيما يلي:

١- عند قيام كل من (W.Chan Kim & Renee Mauborgne) بدراسة أثر استخدام استراتيجية المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسات استناداً إلى الإيرادات والأرباح من خلال دراسة التحركات الاستراتيجية لعدد (١٠٨) مؤسسة أعمال وجد أن: (٨٦٪) من هذه التحركات متكررة وامتداداً لما هو متعارف عليه في الأسواق القائمة أي محيطات حمراء تُمثل (٦٢٪) من جملة الإيرادات، وشكلت (٣٩٪) من إجمالي الأرباح، في حين أن (١٤٪) منها هدفت إلى إنشاء محيطات زرقاء نتج عنها (٣٨٪) من الإيرادات الكلية مثلت (٦١٪) من إجمالي الأرباح. (

(Chan Kim, Mauborgne, 2005:7)

- ٢- تُمكن الإدارة التعليمية من تحقيق الأداء المتميز والتفوق في الأداء، ومنحها فرصة إنشاء قيمة مبتكرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار في تقديم خدمات تتميز بالحدثة والإبداع وتحظى برضا المتعاملين مع الإدارة التعليمية. (عوينان، وبولصنام، ٢٠٢١: ٣٣٣).
- ٣- تُوجه قيادة الإدارة التعليمية إلى الإجراءات والأنشطة التي يجب تقليصها أو استبعادها وتلك التي يجب زيادتها أو إبتكارها لتحقيق لأداء الإداري المتميز. (Noordiana, Liyana, 2016:73).
- ٤- تُسهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي للإدارة التعليمية بتطبيق التحركات الاستراتيجية التي تعمل على استبعاد أو تقليص الأنشطة وبالتالي تقليص الهدر وخفض التكاليف من جهة وزيادة الأنشطة والعمليات وابتكار الخدمات من جهة أخرى. (الموسوي، والمعموري، ٢٠٢٣: ٢٩٢).
- ٥- تكوين رؤية مستقبلية تتعلق بصياغة الأهداف التنظيمية الاعتماد على الإبداع والابتكار في عمليات التحسين المستمر وتطوير العمليات والأنشطة الإدارية وتحقيق الإبداع الإداري والتنظيمي بما يُعزز الاستدامة التنظيمية للإدارات التعليمية. (عبد اللطيف، ٢٠٢٠: ١٩٣).
- ٦- تعمل على تعزيز الممارسات القيادية المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد خاصة الكفاءات المحورية نحو تحقيق التميز التنظيمي وابتكار القيمة وإزالة عوامل المنافسة. (حسين، وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٨).
- ٧- تتضمن الممارسات والإجراءات الاستراتيجية التي تُحقق التفوق التنظيمي وتُعزز التوجه الاستباقي نحو إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة يصعب تقليدها. (صالح، ٢٠٢٣: ٢٢٤).

٨- تُمكن قادة الإدارات التعليمية من التفكير خارج الصندوق وتحليل السوق وابتكار خدمات ومنتجات جديدة تتوافق مع الطلب وتنطلق بها خارج حدود المنافسة).

(Nicolas, 2011: 16)

٩- تفتح الطريق أمام استثمار الفرص غير المكتشفة، وانعدام المنافسة في تحقيق النمو والربح، بالإضافة إلى توفيرها للأطر والتحركات والأدوات التحليلية لإنشاء

مناطق سوقية جديدة. (Rahman, Choudhury, 2019:93)

١٠- لها دور فعّال في تعظيم القدرات التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للإدارات التعليمية بما يحقق النجاح والنمو والتوسع والاستدامة التنظيمية والتفوق

المستمر. (النجار، ٢٠١٤: ٣٢)

١١- تُمثل نهجًا تحويليًا يُركز على اغتنام الفرص السوقية غير المكتشفة وابتكار طلب جديد وزيادة الحصة السوقية وتحقيق الأداء المستدام، وبالتالي فهي تُتيح

مسارًا استراتيجيًا للأداء المستدام والميزة التنافسية. (Mutua, CHacha,)

(2024:234)

في ضوء ما سبق يتضح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب إبداعي جديد في التفكير الاستراتيجي يُحدث نقلة نوعية في التنظيم الإداري للإدارات التعليمية ويُوفر لها الرؤية المستقبلية والأطر والتحركات الاستراتيجية التي تضمن الاستخدام الأمثل للمقدّرات والكفاءات الجوهرية لاكتشاف الفرص وتحويلها إلى قيمة مبتكرة؛ تُكسب الإدارة التعليمية التفرد والريادة من خلال إسهامات استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة وكسر مقايضة القيمة والتكلفة في ابتكار خدمات أو أساليب إدارية جديدة بما يُعزز قدراتها التنافسية ويُحقق الاستدامة التنظيمية لها، وذلك من خلال الارتكاز على مبادئ هذه الاستراتيجية.

ثالثًا: مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على أي منظمة أخذها في الاعتبار عند صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها هي (تشان كيم ، وموبورني، ٢٠١٦: ٥٢، عمار، وعباس، ٢٠١٧: ٦٧)

أ- مبادئ صياغة الاستراتيجية:

- ١- إعادة بناء حدود السوق.
 - ٢- التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام.
 - ٣- الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي.
 - ٤- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح .
- #### ب- مبادئ تنفيذ الاستراتيجية:
- ٥- التغلب على العقبات التنظيمية .
 - ٦- بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية.
 - ٧- الموازنة بين مطالب القيمة والربح والأشخاص.
 - ٨- تجديد المحيطات الزرقاء

و يُمكن توضيح ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي: (جلال، وامتولي، ٢٠١٩: ٧٨؛ السويد، والقرني: ٢٠٢٠: ١١٥، عبدالرحيم، ٢٠٢١: ٥٢؛ Albayrak, 2018: 189)

أ- مبادئ صياغة الاستراتيجية:

يُقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد وما يتطلبه من المهارات الفكرية والتحليلية الهادفة إلى الإدارة الفاعلة للفرص والتهديدات في ضوء نقاط الضعف والقوة للمنظمة بما يُحقق زيادة الفرص مع الحد من المخاطر في ضوء المبادئ التالية:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق: ويُقصد به تحديد المسارات الواجب على الإدارة التعليمية اتباعها بطريقة منهجية لإعادة بناء حدود البيئة التنافسية وإنشاء

مساحات سوقية غير متنازع عليها والتخلص من المنافسة حيث يتم إيجاد نماذج واضحة للعمليات والخدمات للخروج من حدود المنافسة .

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام: بالتركيز على الأهداف العامة للإدارة التعليمية ورسالتها وتحديد الأهداف وكيفية الاستفادة القصوى من المزايا التنافسية واكتشاف الفرص المتاحة مع تقليل المخاطر المرتبطة باستثمارها وتطوير الأداء وفقا لمتطلبات المستفيدين .

المبدأ الثالث: الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي: دراسة كافة أنواع العملاء الحاليين والمحتملين والعملاء غير المعروفين وكيفية الوصول إليهم وكذلك المتوقع رفضهم للمنتجات والخدمات وتحديد آليات جذب كل شريحة من هذه الشرائح خاصة من هم خارج نطاق طلب الخدمة. .

المبدأ الرابع: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح: اتخاذ الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية لبيئة الإدارة التعليمية وتنظيمها الإداري لابتكار القيمة المدركة للعميل وفقاً للفائدة غير المسبوقة من الخدمة الجديدة والسعر الاستراتيجي لها في ضوء تكاليف تقديمها والربح المتوقع بعد إزالة العقبات المتعلقة بتقديمها.

ب- مبادئ تنفيذ الاستراتيجية:

وتتعلق بالمشكلات والمخاطر التنظيمية التي تعوق تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وسبل التغلب عليها وآليات توفير الموارد اللازمة وتغيير ما يلزم في الهيكل الإداري بالإضافة إلى حفز وتشجيع العاملين للانخراط في أنشطة تنفيذ الاستراتيجية، وتشمل:

المبدأ الخامس: التغلب على العقبات التنظيمية: يهدف إلى الحد من المخاطر التنظيمية وتجاوز المشكلات التنظيمية التي قد تعوق تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق والمتعلقة بالسياسات وإجراءات العمل والموارد أو قدرات العاملين ومهاراتهم

واتجاهاتهم ودوافعهم، وبالتالي يجب إعادة توزيع المهام والأدوار والمسئوليات وترتيب الأقسام والوحدات الإدارية بالإدارة التعليمية في سبيل ابتكار القيمة.

المبدأ السادس: بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية: يُطلق البعض على هذا المبدأ الريادة حيث يتم فيه الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع الجديد والذي يتطلب منح العاملين التقدير والاهتمام ورفع درجة الوعي والالتزام لديهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وضمان مشاركتهم في صنع القرارات، بالإضافة إلى توضيح قواعد وسياسات العمل المستجدة الخاصة بالاستراتيجية.

المبدأ السابع : المواءمة بين مطالب القيمة والربح والأشخاص: ويُشير إلى المواءمة بين مطلب القيمة أو الفائدة التي يتلقاها العملاء مقابل التكلفة، ومطلب الربح الذي تُحققه المؤسسة ومطلب الأشخاص المتمثل في الدوافع الإيجابية والحوافز والمكافآت لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

المبدأ الثامن: تجديد المحيطات الزرقاء: من خلال محاولة الإجابة عن مجموعة أسئلة مثل: ما مدى سهولة أو صعوبة التقليد من قبل المنافسين؟ وما الوقت المستغرق لذلك؟ ومتى يجب التوجه نحو إيجاد محيط أزرق جديد؟.

واستخلاصًا لما سبق فإن لاستراتيجية المحيط الأزرق مجموعة من المبادئ منها ما يتعلق بصياغة الاستراتيجية والأخري تتعلق بتنفيذها و تدور حول اكتشاف البيئة التنافسية للإدارة التعليمية، والتوجه نحو إيجاد مساحات سوقية خالية من المنافسة؛ باتباع السياق والنهج الاستراتيجي الصحيح، والتركيز على الأهداف الاستراتيجية التنافسية، والحد من العقبات والمشكلات التنظيمية، واستثمار طاقات وقدرات الكفاءات الجوهرية في أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

رابعًا : أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

قدم كل من (W.Chan Kim& Renee Mauborgne) إطار عمل لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يستخدم لتحديد عوامل ومحددات ابتكار القيمة من وجهة

نظر المؤسسة والمستفيدين، يُطلق عليه البعض أبعاد أو معايير أو مؤشرات أو عناصر وأحياناً مصفوفة المحيط الأزرق.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل كما ورد في (أرناؤط: ٢٠٢٥: ٤٢١؛ حرزالله، والغوانمة، ٢٠٢١: ٢٤٤؛ عمر، وجابر، ٢٠٢١: ٤٠؛ مغاوري، ٢٠٢٢: ٦٥؛ Sabtinus, Utami, 2021:462 (Albayrak,G.,Beybur,M. 2018: 189;

أ- الاستبعاد: **Elimination**:

أو الإزالة ويعني تخلي الإدارة التعليمية عن العناصر والعوامل غير الضرورية واستبعاد كافة العمليات والأنشطة أو المواد لخفض التكاليف دون المساس بمستوى جودة الأداء والمخرجات، مثل استبعاد نماذج أو إجراءات العمل غير الضرورية.

ب- التقليل: **Reduction**:

أو التخفيض ويُقصد به قيام الإدارة التعليمية بالحد من الآثار السلبية لبعض العوامل الرئيسية مثل خفض الإجراءات والممارسات الإدارية الزائدة التي تستنزف المزيد من الموارد والوقت والجهد، وكذلك تقليص حجم العمالة الزائدة في بعض الأقسام والوحدات الإدارية وعمل دوران وظيفي لهم، وخفض النفقات غير الضرورية والحد من الهدر في الوقت والمواد الخام لخفض التكاليف.

ج- الزيادة: **Raising**:

زيادة العوامل التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق التفوق التنافسي، مثل استقطاب وزيادة العاملين ذوي الكفاءات المحورية، وزيادة الأنشطة والإجراءات ذات الفاعلية العالية في تحقيق الأهداف.

ح- الابتكار **Innovation** :

وفي بعض الأدبيات (Creation) بمعنى الإنشاء أو الخلق وأحيانا بمعنى الابتكار أيضًا)

وبالتالي فإن الابتكار إلى قدرة الإدارات التعليمية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات ومنتجات جديدة، وكذلك ابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات الإدارية والتنظيمية، واستخدام أساليب إدارية مبتكرة.

وعليه فإن قيام الإدارة التعليمية بالتقييم المستمر لإجراءات العمل وتحليل العوامل التنظيمية المختلفة باستخدام الأربعة أسئلة سابقة الذكر المتعلقة بالاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار يُمكنها من دراسة كافة العوامل، وبالتالي القضاء على العوامل التي تُؤثر سلبًا على القدرة التنافسية لها أو الحد منها، وتعظيم الاستفادة من العوامل التي تؤدي إلى ابتكار القيمة .

خامسًا: ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق

المؤسسات الريادية الساعية لإيجاد محيطات زرقاء لا تعتمد على المقارنة المرجعية مع المنافسين وإنما تسعى إلى ابتكار القيمة باعتباره طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي ويُمثل حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق والذي ينقل التركيز من هزيمة المنافسين إلى جعل المنافسة غير ذات صلة عن طريق تحقيق التمايز دون زيادة في الكلفة.

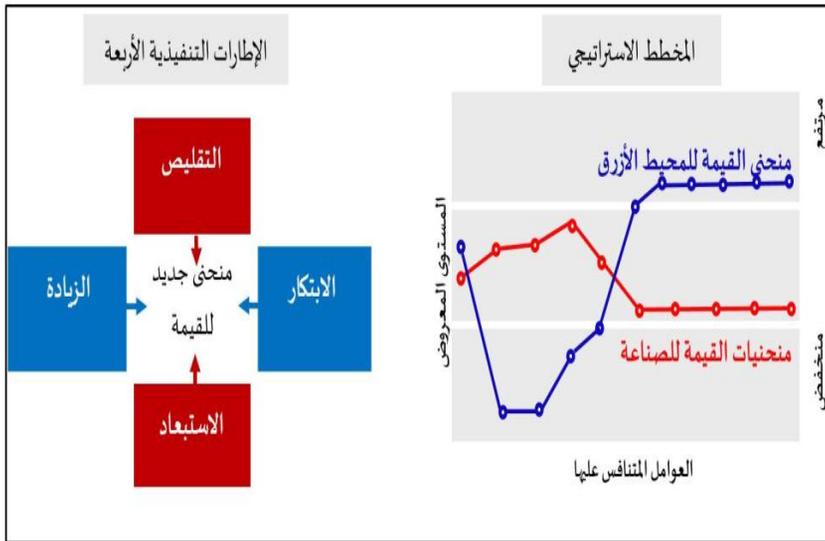
وابتكار القيمة يُشير إلى التفكير الاستراتيجي الذي يعتمد على التوجه نحو تحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت وإيجاد قفزة في القيمة لكل من العملاء والمؤسسة. (صارة، ٢٠٢٣: ٩٢)، وبالتالي إيجاد المحيط الأزرق الخاص بها والانفلات من المنافسة. والابتكار لا يُمكن فصله عن القيمة؛ حيث أن القيمة بدون ابتكار مجرد إضافة على مستوى المؤسسة دون اختراق أسواق أخرى، والابتكار ككيان قائم بذاته هو ابتكار تكنولوجي يعمل على تحسين الميزة التنافسية وينتج عنه تقديم خدمات ومنتجات تتجاوز استعداد وتوقعات المستفيدين قد لا يستطيعون دفع

الأموال مقابل لها، أما ابتكار القيمة فهو ما يُمكن الإدارة التعليمية من إنشاء المحيطات الزرقاء. (Alhaddi:128:2014)

حيث تنشأ المحيطات الزرقاء بإيجاد قيمة أعلى بتكاليف أقل ويتحقق التوازن بين الابتكار والفوائد والسعر والتكاليف نتيجة السعي المتزامن لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة فيلتقيان عند إنشاء القيمة المبتكرة. (جيلاني، ٢٠٢٢: ٢٩٠) وبالتالي فإن ابتكار القيمة يُمثل خروجًا عن الطرق الاستراتيجية التقليدية في المنافسة وهي البيع طبقًا للتكلفة أو تقليص التكاليف والتضحية باعتبارات القيمة. ويتم ابتكار القيمة في ضوء مجموعة من المحددات هي: (محمد، ونصر الدين، ٢٠١٨: ٩٤)

- القيمة الاقتصادية: تحقيق عائد أكبر بتكاليف أقل.
 - القيمة الاستراتيجية والتنظيمية: عمليات إدارية وتنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بعمليات المؤسسة من قبل أو بعمليات المنافسين في نفس المجال.
 - القيمة التنافسية: تحقيق ميزات تنافسية متنوعة مستدامة.
 - القيمة الاجتماعية: على المستوى الداخلي في تحقيق رضا العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، والمستوى الخارجي في إسهامات المؤسسة في المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- وتنتج القيمة داخل المؤسسات من خلال: القيمة الناتجة عن الأداء المتميز في صورة تقديم خدمات بمستويات أعلى من الجودة والتفرد عن المنافسين، بالإضافة إلى القيمة الناتجة عن تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين بشكل أفضل من المنافسين، وكذلك القيمة الناتجة عن تميز خدمات ومنتجات المؤسسة عن المؤسسات المنافسة. (الشافعي، ونوار، ٢٠٢٣: ٣٣٩). مع الأخذ في الاعتبار أن ابتكار القيمة عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها حدود، مستقبلية، مستدامة، بالإضافة إلى التكامل بين البرامج الابتكارية والاستدامة. (عبدالعزيز، ٢٠٢٠: ٢٢٢)

وتتمكن الإدارة التعليمية من إنشاء قيمة مبتكرة باستخدام المخطط الاستراتيجي الذي يسمح للقيادة الإدارية بتحديد العوامل والمؤشرات التي يتم التنافس عليها ، بإضافة إلى الملامح الاستراتيجية للمنافسين في المحيطات الحمراء وبالتالي توجيه منحى القيمة إلى المحيط الأزرق بالاعتماد على الأطر التنفيذية الأربعة (التقليص - الاستبعاد - الزيادة - الابتكار). (Saputri, Mulganingsih,2015:18). والشكل التالي يوضح نموذج ابتكار القيمة: (حمرة، وقصايي، ٢٠٢١: ١٢٣)



شكل (١) نموذج ابتكار القيمة

يتضح من شكل (١) أن ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق يتم باستخدام المخطط الاستراتيجي والأطر التنفيذية الأربعة، حيث يمثل المحور الأفقي الوضع الحالي للمنافسة والمنافسين، ويشير المحور الرأسي إلى مستوى الخدمة وما يحصل عليه العملاء من عروض تنافسية حالية، بينما يعبر منحى القيمة عن أداء الإدارة التعليمية عبر العوامل المتنافس عليها، ويعمل تطبيق الأطر الأربعة على خفض التكلفة من خلال تقليص أو استبعاد الأنشطة التي لا يتناسب عائدها مع تكلفتها وزيادة القيمة بالتركيز على العناصر والأنشطة التي تميز الإدارة التعليمية عن

غيرها وتعظيم الاستفادة منها في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة وتطبيق أساليب إدارية جديدة.

وفي ضوء ما سبق يتضح ابتكار القيمة بالإدارات التعليمية يتم بالسعي المتزامن لتحقيق التمايز والكلفة المنخفضة وكسر مقايضة القيمة والتكلفة باستبعاد أو تقليص عوامل المنافسة وزيادة وابتكار العوامل التي تنفرد بها الإدارة التعليمية من خلال اتباع النهج الاستراتيجي الصحيح في اتباع خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

سادساً: خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية

يبدأ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بتشخيص الوضع الحالي في مساحة السوق الحالية وفهم المجالات والعوامل المتنافس عليها وإعادة توجيه تركيز التفكير الاستراتيجي نحو الوضع المستقبلي باتجاه إنشاء المحيط الأزرق وابتكار قيمة للمستفيدين تتجاوز حدود المنافسة الحالية ومن ثم صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها. ويمر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمجموعة من الخطوات تتمثل في: (عبدالرحيم، ٢٠٢١: ٥٧):

الخطوة الأولى: تقييم الوضع المؤسسي الراهن بالتعرف على جدوى الخدمات والإجراءات والأساليب الإدارية الحالية وهل تتوافق مع المتغيرات أم تحتاج إلى تعديل أو تطوير أم ليس هناك حاجة لها.

الخطوة الثانية: تطبيق الأطر الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق لتحديد العوامل التي يُمكن الاستغناء عنها أو تقليصها والأخرى التي يُمكن زيادتها أو ابتكارها.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط عمل وتنظيم أنشطة وإجراءات ومعايير ومؤشرات أداء مع تخصيص الموارد والأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، حيث يتم مراجعة الاستراتيجية من حيث مدى اتفاق أهدافها مع التوجهات والتطلعات المستقبلية ومدى الترابط بين الأهداف الرئيسية والفرعية، وكذلك مراجعة متطلبات

التنفيذ للوقوف على مدى توافر الامكانيات وسبل تعظيم الاستفادة منها في ابتكار القيمة بالإضافة إلى مراجعة نظم قياس ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

كما أن المؤسسات تنتهج ثلاث استراتيجيات في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق هي: (Mutua, CHacha, 2024: 233)

١- استراتيجية ابتكار القيمة: كأحد أهم ركائز إطار استراتيجية المحيط الأزرق في بناء ميزة تنافسية مستدامة ونهج جرى قائم على التكلفة المنخفضة والتميز.

٢- استراتيجية كسب العملاء: بالاعتماد على الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم، والتسويق الهادف في جذب عملاء جدد وتحويل غير العملاء من خلال طلب جديد.

٣- استراتيجية إقصاء المنافسين: لتجنب المنافسة المحتملة من خلال إعادة هيكله حدود الصناعة وقطاعات السوق بالاعتماد على تعزيز مكانة العلامة التجارية وابتكار الخدمات والمنتجات لتحقيق نمو متميز ومستدام.

واستخلاصًا لما سبق يتضح أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الإدارة التعليمية يبدأ بتحليل الوضع المؤسسي الراهن باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب التحليل المؤسسي لتحديد الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف، وكذلك مزايا وفوائد الفرص المتاحة وعيوبها وعقبات الاستثمار الأمثل لها، بجانب تحديد جدوى وفائدة الخدمات وإجراءات وأنشطة تقديمها للوقوف على مدى حاجتها للتطوير، أو الاستغناء عنها والأخري التي يُمكن إضافتها وابتكارها، وفي ضوء ذلك يتم تصميم مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق ذات الأطر الأربعة (الاستبعاد- التقليل - الزيادة - الابتكار) ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال ابتكار القيمة أو كسب العملاء أو إقصاء المنافسين مع توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتنفيذ أنشطتها، والتأكد من فهم العاملين في الأقسام والوحدات الإدارية والمستويات الإدارية

المختلفة لهذه الاستراتيجية الجديدة ومبررات تنفيذها، مع الوضع في الاعتبار المعوقات التي تحول دون التنفيذ ووضع الحلول والبدائل للتغلب عليها.

سابعًا: معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية

قد تُواجه الإدارة التعليمية مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تقف أمامها في تحويل استراتيجية المحيط الأزرق الخاص بها إلى واقع ملموس، ومن هذه المعوقات:

١- ضعف وعي العاملين بالاستراتيجية الجديدة، وقصور عمليات الإشراف والمتابعة والمحاسبية أثناء أنشطة التنفيذ، بالإضافة إلى ضعف الترابط بين الأهداف الاستراتيجية والموازنة، وغياب التكامل بين الأهداف الاستراتيجية ومهارات وقدرات الموارد البشرية، وضعف الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بجانب التركيز على ابتكار القيمة في مرحلة صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بنفس الإجراءات والأدوات والساليب القديمة التي قد لا تتناسب مع الوضع الحالي، والإبقاء على الكيانات والإجراءات التنظيمية بالرغم من أنها لا تتماشى مع الوضع الراهن، مع إهمال الكفاءات الجوهريّة. (عبدالرحيم، ٢٠٢١: ٥٧)

٢- التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية. (الديراوي، وأبوغبن، ٢٠٢٠: ٣٤).

٣- النمطية في العديد من القرارات الوزارية والنشرات والتعميمات لجميع الإدارات الأمر الذي يحد من قدراتها على اتخاذ القرارات المناسبة طبقاً لطبيعة المواقف التي تتعامل معها. (حنا، ٢٠١٧: ٣٩)

٤- الاهتمام الزائد بتطبيق الإجراءات الإدارية الجامدة والتمسك بالواقع دون المخاطرة بالإقدام على التغيير. (منصور، ٢٠١٩: ٥٨)

٥- غياب النظرة الشمولية التكاملية والمنظومية والرؤية الشاملة الاستراتيجية في واقع أداء القيادات التربوية. (زيدان، ٢٠١٦: ١٣).

٦- قلة استجابة القيادات التربوية لمتطلبات التطور السريع، واتخاذ القرارات عن طريق اجتهاد الشخصي، وضعف برامج المتابعة الفنية والإدارية، بجانب النقص الحاد في مدخلات النظام التعليمي، وضعف موازنة المنتج التعليمي لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (الحسيني، ٢٠١٩: ١٢٤)

٧- ضعف توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات وتطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، ومحدودية مستوى الاستقلالية المالية والإدارية للإدارة التعليمية. (الدياسطي، ٢٠٢٠: ٦٠)

مما سبق يتضح كثرة وتنوع التحديات والمعوقات التي تعوق التطبيق الناجح لاستراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية والمتمثلة في: جمود الهياكل التنظيمية وبيروقراطية اللوائح والقوانين وأنظمة وأساليب وإجراءات العمل، ونمط القيادة السائد، والافتقار إلى نظام اتصال فعال، وضعف الحوافز مع زيادة ضغوط العمل، وضعف ملاءمة الثقافة والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية للإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى غياب الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي وضعف وضوح الأهداف، وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في مديريات التربية والتعليم والوزارة وتحديد أدوار ومسؤوليات المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة بشكل مفصل ونمطية النشرات والتعليمات، مع تمسك المديرين بالرقابة المحكمة والأنظمة والأجراءات ورفض الأفكار التي تخرج عن المألوف، والصراعات التنظيمية وانعدام الثقة بجانب ضعف الموارد وقلة التجهيزات وضعف الإعداد والتأهيل والتدريب للكوادر الإدارية مع كثرة الأعباء الوظيفية .

ويُمكن للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية التغلب على هذه المعوقات بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية، وتبسيط إجراءات العمل والقضاء على التداخل

والازدواجية في الاختصاصات، وتوفير ثقافة تنظيمية ريادية محابية للإبداع والابتكار، وتوفير نظام فعال للحوافز والأجور، وضمان التنمية المهنية المستدامة للعاملين وفقاً للمستجدات، ورفع درجة وعيهم بأهمية وضرورة التوجه الاستراتيجي الجديد وأهمية الانتقال من استراتيجية المحيط الأحمر حيث احتدام المنافسة إلى استراتيجية المحيط الأزرق، وزيادة دافعيتهم نحو تبنيها وتطبيقها، والتأكيد على فهم واستيعاب جميع العاملين للمهام والمسئوليات المكلفين بها في تنفيذ الاستراتيجية، مع تخصيص الموارد المالية اللازمة، والاستثمار الأمثل لطاقات وقدرات رأس المال الفكري الإبداعية في ابتكار القيمة وكل ذلك يمثل مجموعة العوامل والمتطلبات التي تدعم التوجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

ثامناً : متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية

في سبيل التوجه الاستراتيجي للإدارة التعليمية لتبني استراتيجية المحيط الأزرق يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات ومقومات النجاح التي تُسهم في تنمية وتعزيز الإبداع والابتكار وإنشاء قيمة مبتكرة في خدماتها وأنشطتها ومن هذه المتطلبات :

- ١- توافر هيكل تنظيمي وأنظمة إدارية وأساليب إدارية فعالة، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية ريادية تتسجم مع استراتيجية المحيط الأزرق، والتخصيص المتوازن للموارد والإدارة الاستراتيجية لها، وتوافر نظام ملائم للتحفيز مع امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لفاعلية التنفيذ. (طالب، والبناء، ٢٠١٢: ١١١)
- ٢- توافر قيادة إدارية ريادية تتبع الأساليب الإدارية الحديثة وتوفر الدعم اللازم لتنفيذ عمليات استراتيجية المحيط الأزرق، وتنتشر قيم الإبداع والابتكار داخل الأقسام والوحدات الإدارية بالإدارة. (عمار، وعباس، ٢٠١٧: ٦٨)

- ٣- تحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح، وإعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الكلية والذهاب إلى أبعد من الطلب الحالي في تقديم خدمات تعليمية جديدة وتطبيق الإبداع والابتكار الإداري. (جلال، ومتولي، ٢٠١٩: ٨٠)
- ٤- النظر في الخدمات المتشابهة أو البديلة للمؤسسات المتناظرة ومحاولة التفرد عنها، والنظر إلى المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال العمل ومحاولة الخروج من هذه المجموعات مع الحفاظ على العملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد والأخذ في الاعتبار منظور الزمن والتحول والتغيرات السريعة في البيئة التنافسية. (عبدالله، ٢٠٢١: ١٣)
- ٥- تحديد المجال الذي تستطيع الإدارة التعليمية الإبداع فيه والتحلي بالمرونة التخطيطية، والتأكد من استيعاب جميع العاملين للمهام والمسئوليات الموكلة إليهم مع ضمان سهولة تدفق المعلومات عن البيئات التنافسية بين كافة المستويات الإدارية. (الثبتي، ٢٠٢٠: ٤٦١)
- ٦- التأكيد على الإجراءات الإنسانية التي تُحفز الأفراد نحو تنفيذ الاستراتيجية، والاهتمام بالمبدعين منهم، وتحديد أين تكمن الفرص الريادية مع امتلاك منهجية لاستثمارها، وتقديم تفسير لريادة استراتيجية المحيط الأزرق في تقديم مساهمات جديدة. (Rezeki, et al, 2019: 3828)
- ٧- منهجية الإبداع الاستراتيجي في الربط بين الابتكار والقيمة وفي تعظيم الفرص وتقليل المخاطر والتأكيد على عدم الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لضمان التنسيق والتعاون في عملية التنفيذ. (تشان كيم، وموبورني، ٢٠١٦: ٦)
- ٨- استبعاد أو تقليص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى تعقد الإجراءات والأنشطة وزيادة التكاليف، مع ضرورة زيادة وابتكار العوامل التنظيمية

- الأخرى التي تؤدي إلى الاهتمام بالمستفيد ورفع القيمة له. (قاسمي، ودخان، ٢٠١٧: ١٨٧٢)
- ٩- توافر بناء تنظيمي منسجم مع استراتيجية المحيط الأزرق، ووجود ثقافة تنظيمية ريادية داعمة ونظم معلومات إدارية فعالة والإعلام والمعرفة بالاستراتيجية وتعبئة جهود العاملين وحشدها نحو تنفيذها مع تخصيص الموارد اللازمة. (النجار، ٢٠١٤: ٢٣٧)
- ١٠- الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة وتوفير القيادة الريادية القادرة على تبني رؤية استراتيجية تضمن التحول نحو المحيطات الزرقاء، مع منح الاستقلالية التنظيمية والمالية والإدارية التي توفر البيئة المناسبة لفاعلية العمليات والأنشطة، وتعزيز التوجه نحو الإبداع والابتكار، وتضمين مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق في برامج التدريب والتنمية المهنية، وتوفير الموارد والبنية التكنولوجية الحديثة المتطورة. (عبدالله، ٢٠٢١: ٣٧)
- واستخلاصاً لما سبق فإن متطلبات نجاح الإدارة التعليمية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تتمحور حول ضرورة وجود القيادة الريادية ذات التوجه الاستراتيجي نحو التفرد في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وفي تقديم الخدمات، والوعي بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والمرونة في صياغة الخطط الاستراتيجية والاستباقية في اغتنام الفرص الجديدة، وتوافر ثقافة تنظيمية ريادية داعمة للإبداع والابتكار، ومراجعة السياسات والأنشطة الإدارية وتوافر البنية التحتية والموارد مع إدارتها استراتيجياً وزيادة الوعي بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وإجراءات تطبيقها.
- وبعد تناول الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية يتم الانتقال إلى رصد واقع أبعادها بتلك الإدارات ميدانياً من وجهة نظر عينة الدراسة

القسم الثاني: واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة (الدراسة الميدانية ونتائجها)

يتناول هذا القسم الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها فيما يلي

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

سارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- أ- أهداف الدراسة الميدانية.
 - ب- إعداد أداة الدراسة الميدانية.
 - ج- اختيار عينة الدراسة.
 - د- تطبيق الاستبانة.
- أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر بأبعادها (الاستبعاد- التقليل- الزيادة- الابتكار)

ب- إعداد أداة الدراسة الميدانية:

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

اتساقاً مع طبيعة البحث، وتحقيقاً لأهدافها استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ حيث تُفيد في التوصل الى معلومات، والتعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرجوع الى الكتب والوثائق. (داوود وآخرون، ٢٠٠٩: ٧٨)

وبالتالي فقد تم إعداد الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر

صدق الاستبانة: Validity

للتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

١- صدق المضمون Content Validity

يُسمى بالصدق المنطقي، وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (عبدالسلام، ١٩٩٧: ١٨٠)

٢- الصدق الظاهري Face Validity

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجه قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم تقييم درجه الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين (عودة، ٢٠٠٥: ٢٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، والبالغ عددهم (١٧) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية في بعض الجامعات المصرية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة، أو تعديل الصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقه أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات، وعلى أثر ذلك تم تعديل فقرات الاستبانة الحالية.

٣- الصدق الذاتي (Intrinsic Validity)

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن: معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات = $\sqrt{0,91}$ = ٠.٩٥

٤ - ثبات الاستبانة (Reliability)

يُقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يُشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس نتائج عند تطبيق الاداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم. (الرشدي، ٢٠٠٠: ١٦٤)

فيُعد المقياس ثابتاً إذا كان يُعطي نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها، ثم يتم بعد ذلك حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين السابقتين.

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونه من (٣٠) من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام، ثم أُعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني قدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الاول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي: (علام، ٢٠٠٤: ٢٢٨)

$$r = \frac{n \text{ مـ جـ س } - \text{ مـ جـ ص } \times \text{ مـ جـ ص}}{[n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2] [n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]}$$

$$[n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2] [n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]$$

ن = عدد أفراد العينة

حيث إنَّ

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٨٨) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

ج- اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (simple random sample)، حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وقد طبقت الاستبانة على عينة من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها، وبلغ حجم العينة (٤٩٠) عضواً، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٤٠٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٥٦) استبانة، وتم استبعاد (٣٤) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

د- تطبيق الاستبانة:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٣ إلى ٢٠٢٤/٥/١٣ خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. وذلك بعد الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بالتطبيق.
- قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وعددهم (٤٩٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تم استيفاء استماراتهم (٤٠٠) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة.

▪ تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الاحصائية.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

ويتضمن هذا المحور عدة أبعاد يُمكن تناولها في التالي:

١- البعد الأول: الاستبعاد:

الجدول التالي يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الأول: الاستبعاد)، من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (١) يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد الاستبعاد

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تتخلص الإدارة التعليمية من التعقيدات الروتينية أثناء تنفيذ المهام.	٧٠	١٠٧	٢٢٣	١.٦٢	٠.٥٤	٢
٢	تستبعد الإدارة التعليمية الموارد البشرية ذات الكفاءات المحدودة	٢٤	١٤٠	٢٣٦	١.٤٧	٠.٤٩	٤
٣	تتجنب الإدارة التعليمية إجراءات العمل الزائدة التي لا تؤثر في جودة العمل.	٥٢	١٣٤	٢١٤	١.٦٠	٠.٥٣	٣
٤	تتخلص الإدارة من صور الفساد المالي والإداري.	١٢٢	٩٦	١٨٢	١.٨٥	٠.٦٢	١
	بُعد الاستبعاد				١.٦٣	٠.٥٤	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (١) السابق يتضح الآتي:

أن (بُعد الاستبعاد) من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٦٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإجراءات المتخذة بالإدارة التعليمية للحد من الروتين وتجنب إجراءات العمل الروتينية الطويلة والمعقدة، والتخلص من الفساد المالي والإداري.

وبالتالي اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (أرناؤط:٢٠٢٥)، بينما تختلف مع ودراسة (الأيوبي:٢٠٢٠) ودراسة(عبدالعزيز:٢٠٢١)، ودراسة(آل مسلط والحويحي:٢٠٢١)، ودراسة (الموسوي والمعموري:٢٠٢٣)، ودراسة(الديجاني والكندي:٢٠٢٤)، ودراسة (أمين:٢٠٢٤)، ودراسة (يوسف:٢٠٢٥)، حيث كانت درجة تحقق بُعد الاستبعاد مرتفعة، وتختلف أيضا مع دراسة دراسة (حمد:٢٠٢٠)، ودراسة (عتريس:٢٠٢٢) ودراسة(أحمد وآخرون:٢٠٢٤)، حيث كانت درجة البعد متوسطة.

- تصدرت العبارة رقم (٢٩): " تتخلص الإدارة من صور الفساد المالي والإداري"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف نظم المتابعة وتقييم الأداء وضعف آليات المساءلة والمحاسبية.

- وكانت العبارة رقم (٢٦): " تتخلص الإدارة التعليمية من التعقيدات الروتينية أثناء تنفيذ المهام"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (١.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يكون السبب في ذلك التمسك الحرفي باللوائح والقوانين والتنفيذ الصارم لتعليمات القيادات العليا.

- وجاءت العبارة رقم (٢٨): " تتجنب الإدارة التعليمية إجراءات العمل الزائدة التي لا تؤثر في جودة العمل."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٣)، وترى عينة البحث أن هذا

يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو تقادم أساليب العمل المتبعة وغلبة الروتين في أداء المهام الإدارية إضافة إلى تخوف العاملين من الخروج عن المألوف.

• وجاءت العبارة رقم (٢٧): "تستبعد الإدارة التعليمية الموارد البشرية ذات الكفاءات المحدودة"، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (١.٤٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة الصلاحيات التي تمتلكها الإدارة التعليمية في هذا الشأن مما يجعلها غير قادرة على استبعاد الموارد البشرية ذات الكفاءات المحدودة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تخلص الإدارة التعليمية من التعقيدات الروتينية أثناء تنفيذ المهام، ولا تتجنب إجراءات العمل الزائدة، كما أنها لا تستبعد الموارد البشرية ذات الكفاءات المحدودة، مع ضعف آليات التخلص من صور الفساد المالي والإداري.

٢- البعد الثاني: التقليل:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الثاني: التقليل)، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (٢) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد التقليل

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٥	تحد الإدارة التعليمية من الإزدواجية في المهام.	١٠١	١٩٧	١٠٢	٥
٦	تقلل الإدارة التعليمية من الهدر في الموارد المتاحة.	١٤٩	١٨٥	٦٦	١
٧	تحد الإدارة التعليمية من	١٥٨	١٥٦	٨٦	٢

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	الأخطاء الإدارية بما يعزز جودة العمليات.						
٨	تقلص الإدارة التعليمية إجراءات العمل الطويلة عالية الكلفة.	١٠٧	٢٠٢	٩١	٢.٠٤	٠.٦٨	
٩	تحد الإدارة التعليمية من التداخل في الاختصاصات.	١٢٥	١٩٨	٧٧	٢.١٢	٠.٧١	
	بُعد التقليل				٢.١١	٠.٧٠	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٢) السابق يتضح الآتي:

أن (بُعد التقليل) من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠) وقد يرجع ذلك إلى الإزدواجية والتداخل في الاختصاصات، وإجراءات العمل الطويلة مع زيادة نسبة الأخطاء الإدارية والهدر في الموارد.

وبالتالي اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حمد: ٢٠٢٠)، ودراسة (عتريس: ٢٠٢٢) ودراسة (الديجاني والكندي: ٢٠٢٤)، ودراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٢٤)، بينما تختلف مع دراسة (الأيوبي: ٢٠٢٠) ودراسة (عبدالعزيز: ٢٠٢١)، ودراسة (آل مسلط والحويحي: ٢٠٢١)، ودراسة (الموسوي والمعموري: ٢٠٢٣)، ودراسة (أمين: ٢٠٢٤)، ودراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٢٤) ودراسة (يوسف: ٢٠٢٥)، حيث كانت درجة تحقق بُعد التقليل مرتفعة، وتختلف أيضا مع دراسة (أرناؤط: ٢٠٢٥)، حيث كانت درجة البعد ضعيفة.

تصدرت العبارة رقم (٣١): "تقلل الإدارة التعليمية من الهدر في الموارد المتاحة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢١)، ومتوسط شدة

الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو قلة الموارد المتاحة للإدارة التعليمية مما يجعلها تحاول حسن استغلالها قدر الامكان دون هدر بها.

■ وكانت العبارة رقم (٣٢): "تحد الإدارة التعليمية من الأخطاء الإدارية بما يُعزز جودة العمليات"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.١٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

■ وجاءت العبارة رقم (٣٤): "تحد الإدارة التعليمية من التداخل في الاختصاصات"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو تحديد الاختصاصات من قبل القوانين واللوائح مما يجعل الادارة التعليمية تنفذها كما هي.

■ وجاءت العبارة رقم (٣٣): "تقلص الإدارة التعليمية إجراءات العمل الطويلة عالية الكلفة"، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢.٠٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة.

■ وجاءت العبارة رقم (٣٠): "تحد الإدارة التعليمية من الإزدواجية في المهام"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تقليص الإدارة التعليمية إجراءات العمل الطويلة عالية الكلفة، كما أن هناك ندرة في حد الإدارة التعليمية من

التداخل في الاختصاصات، مما يجعل هناك قلة في حد الإدارة التعليمية من الإزدواجية في المهام.

٣- البعد الثالث: الزيادة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الثالث: الزيادة)، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (٣) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد الزيادة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١٠	تحرص الإدارة التعليمية على زيادة الكوادر البشرية ذات الكفاءات المحورية.	١٠٣	١٨٣	١١٤	١.٩٧	٠.٦٦	٤
١١	تطور الإدارة التعليمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.	٩٨	١٩٦	١٠٦	١.٩٨	٠.٦٦	٣
١٢	تثني الإدارة التعليمية مهارات العاملين الريادية بها.	٧٧	٢٢٥	٩٨	١.٩٥	٠.٦٥	٥
١٣	ترفع الإدارة التعليمية مستوى جودة العمليات والخدمات لكسب ثقة المستفيدين.	١٢٤	١٨١	٩٥	٢.٠٧	٠.٦٩	٢
١٤	تُعزز الإدارة التعليمية الأنشطة التي تدعم تنافسيتها.	١٤٩	١٩٦	٥٥	٢.٢٤	٠.٧٥	١
	بُعد الزيادة				٢.٠٤	٠.٦٨	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٣) السابق يتضح الآتي:

أن (بُعدالزيادة) من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.٠٤)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإجراءات المتخذة لتحسين جودة الخدمات وكسب ثقة المستفيدين، والعمل

على تنمية قدرات العاملين الإبداعية، وزيادة عدد العاملين من ذوي الكفاءات المحورية.

وبالتالي اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حمد: ٢٠٢٠)، ودراسة (عتريس ٢٠٢٢) ودراسة (الديجاني والكندي: ٢٠٢٤)، ودراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٢٤) دراسة (أرناؤط: ٢٠٢٥)، بينما تختلف مع دراسة (الأيوبي: ٢٠٢٠) ودراسة (عبدالعزيز: ٢٠٢١)، ودراسة (آل مسلط والحويحي: ٢٠٢١)، ودراسة (الموسوي والمعموري: ٢٠٢٣)، ودراسة (أمين: ٢٠٢٤)، ودراسة ودراسة (يوسف: ٢٠٢٥)، حيث كانت درجة تحقق بُعد الزيادة مرتفعة.

▪ تصدرت العبارة رقم (٣٩): " تُعزز الإدارة التعليمية الأنشطة التي تدعم تنافسيتها "، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٢٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو رغبة الإدارة التعليمية في التميز والتفوق على الإدارات الأخرى.

▪ وكانت العبارة رقم (٣٨): " ترفع الإدارة التعليمية مستوى جودة العمليات والخدمات لكسب ثقة المستفيدين."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢٠٠٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٩)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى غياب التوجه الاستراتيجي بالإدارة التعليمية نحو العميل.

▪ وجاءت العبارة رقم (٣٦): " تُطور الإدارة التعليمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بها."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٩٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)،

وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو قلة برامج التنمية المهنية في مجال الإبداع الإداري.

▪ وجاءت العبارة رقم (٣٥): "تحرص الإدارة التعليمية على زيادة الكوادر البشرية ذات الكفاءات المحورية."، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (١.٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة التعليمية في استقطاب العاملين بها.

▪ وجاءت العبارة رقم (٣٧): "تُتمي الإدارة التعليمية مهارات العاملين الريادية بها."، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (١.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة الدورات التدريبية وورش العمل التي تُوفرها الإدارة التعليمية بهدف تنمية جدارات العاملين الريادية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في حرص الإدارة التعليمية على زيادة الكوادر البشرية ذات الكفاءات المحورية، وقلة في تنميتها لجدارات العاملين الريادية بها، إضافة لقلة رفعها مستوى جودة العمليات والخدمات لكسب ثقة المستفيدين

٤- البعد الرابع: الابتكار:

الجدول التالي يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الرابع: الابتكار)، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (٤) يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد الابتكار

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة	الوزن	نسبة	الترتيب
---	---------	----------------------	-------	------	---------

	متوسط شدة الاستجابة	النسبي	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١٥	٠.٦٧	٢	١١٧	١٦٧	١١٦	تُطبق الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية مبتكرة في العمليات والخدمات المقدمة.
١٦	٠.٦٨	٢.٠٤	٧١	٢٤٤	٨٥	تُوظف الإدارة التعليمية أساليبًا تكنولوجية حديثة لضمان جودة الأداء بها.
١٧	٠.٦٩	٢.٠٨	٦٤	٢٤٠	٩٦	تتبنى الإدارة التعليمية الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مخرجات عمل متميزة.
١٨	٠.٧٠	٢.١٠	٦٦	٢٢٩	١٠٥	تُنفذ الإدارة التعليمية حلولًا ابتكارية للمشكلات التنظيمية التي تواجه العمل.
	٠.٦٨	٢.٠٥				بُعد الابتكار

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٤) السابق يتضح الآتي:

أن (بُعد الابتكار) من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.٠٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨) وقد يرجع ذلك إلى ضعف تطبيق الإدارة التعليمية للأساليب الإدارية المبتكرة والمستحدثات التكنولوجية لضمان جودة الأداء بها.

وبالتالي تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حمد:٢٠٢٠)، ودراسة (الديجاني والكندي:٢٠٢٤)، ودراسة (أحمد وآخرون:٢٠٢٤) دراسة (أرناؤط:٢٠٢٥)، بينما تختلف مع ودراسة (الأيوبي:٢٠٢٠) ودراسة (عبدالعزيز:٢٠٢١)، ودراسة (آل مسلط والحويحي:٢٠٢١)، ودراسة (الموسوي والمعموري:٢٠٢٣)، ودراسة (أمين:٢٠٢٤)، ودراسة ودراسة (يوسف:٢٠٢٥)، حيث كانت درجة تحقق بُعد الزيادة مرتفعة.

▪ تصدرت العبارة رقم (٤٣): " تُنفذ الإدارة التعليمية حلولًا ابتكارية للمشكلات التنظيمية التي تواجه العمل"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة

الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو التخوف من الخروج عن المألوف مع قلة مهارات العاملين في تقديم الحلول الابتكارية للمشكلات التنظيمية التي تواجه العمل.

■ وكانت العبارة رقم (٤٢): "تتبنى الإدارة التعليمية الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مخرجات عمل متميزة"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٠٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٩)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة مهارات العاملين الإبداعية والابتكارية بجانب قلة الفرص المتاحة للعاملين المبدعين لطرح آرائهم وأفكارهم الإبداعية.

■ وجاءت العبارة رقم (٤١): "تُوظف الإدارة التعليمية أساليبًا تكنولوجية حديثة لضمان جودة الأداء بها"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٠٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يكون السبب في ذلك ضعف توافر البنية التحتية التكنولوجية بجانب تدني مهارات العاملين بالإدارة التعليمية في التعامل مع المتوفر منها.

■ وجاءت العبارة رقم (٤٠): "تُطبق الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية مُبتكرة في العمليات والخدمات المقدمة"، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى اتباع أساليب عمل تقليدية وضعف مهارات العاملين الإبداعية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تطبيق الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية مُبتكرة في العمليات والخدمات المقدمة، وقلة توظيفها للأساليب التكنولوجية الحديثة لضمان جودة الأداء بها، كما لا يتم تنفيذ حلولًا ابتكارية للمشكلات التنظيمية التي تُواجه العمل؛ مع ضعف التوجه نحو تبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مخرجات عمل متميزة.

جدول (٥) الأوزان النسبية لأبعاد المحور الثاني ككل: مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	الابعاد
٤	٠.٥٤	١.٦٣	بُعد الاستبعاد
١	٠.٧٠	٢.١١	بُعد التقليل
٣	٠.٦٨	٢.٠٤	بُعد الزيادة
٢	٠.٦٨	٢.٠٥	بُعد الابتكار
	٠.٦٦	١.٩٦	المحور الثاني ككل: مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر

وبالنظر لجدول (٥) السابق يتبين أن مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية في مصر (ككل)، من وجهة نظر أفراد العينة جاء (بدرجة متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٩٦)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، حيث جاء (بُعد التقليل)، في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بدرجة (تحقق متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، يليه (بُعد الابتكار) بدرجة متوسطة، حيث كان الوزن النسبي (٢.٠٥)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨) ثم (بعد الزيادة) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة أيضًا ووزن النسبي (٢.٠٤)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨) وأخيرًا (بُعد

الاستبعاد) في الترتيب الرابع بدرجة تحقق ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٦٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤). وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة التعليمية لا تتخلص من الإجراءات الروتينية الزائدة وتعقد بيئة العمل، كما أنها لا تحد من الإذدواجية والتداخل في الاختصاصات والمهام، ولا تعمل على تقليل الهدر في الموارد، وفي المقابل لا تطور المهارات الإبداعية والريادية لدى العاملين بها وندرة في تطبيق الأساليب الإساليب الإدارية الحديثة والمستحدثات التكنولوجية.

وبالتالي تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حمد:٢٠٢٠)، ودراسة(الديجاني والكندي:٢٠٢٤)، ودراسة(أحمد وآخرون:٢٠٢٤) دراسة (أرناؤط:٢٠٢٥)، بينما تختلف مع ودراسة (الأيوبي:٢٠٢٠) ودراسة(عبدالعزيز:٢٠٢١)، ودراسة(آل مسلط والحويحي:٢٠٢١)، ودراسة (الموسوي والمعموري:٢٠٢٣)، ودراسة (أمين:٢٠٢٤)، ودراسة ودراسة (يوسف:٢٠٢٥)، حيث كانت درجة تحقق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مرتفعة وتختلف أيضا مع دراسة (شاهين:٢٠٢٢) حيث كانت درجة التحقق ضعيفة.

القسم الثالث: آليات مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية.

انطلاقاً من الإطار النظري الذي تناول استراتيجية المحيط الأزرق من حيث مفهومها، وأهميتها، وأبعادها، ومعوقات ومتطلبات تطبيقها بالإدارات التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالإدارات التعليمية وفقاً لكل بعد من أبعادها، وذلك على النحو التالي:

١- بُعد الاستبعاد:

- يُسهم بُعد الاستبعاد في استبعاد بعض العمليات والإجراءات غير الضرورية وعالية التكاليف، بالإضافة إلى التخلص من المشكلات التي تواجه المستفيدين. ويُمكن تحقيق هذا البُعد بالإدارات التعليمية من خلال الآليات التالية:
- استبعاد أنشطة وإجراءات العمل المتكررة والروتينية، والأخرى التي تتطلب تكاليف مبالغ فيها والتي تستنزف (٨٠٪) من الموارد والوقت والجهد وتحقق (٢٠٪) فقط من الأهداف.
 - التخلص من الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
 - التخلص من صور الفساد الإداري والمالي، والوساطة والمحسوبية في اختيار القيادات.
 - استبعاد الموارد البشرية ذات الكفاءات المحدودة أو غير الكفوءة.
 - استبعاد القوانين القرارات الوزارية التي ترسخ للمركزية الإدارية وتعوق عمليات الإبداع والابتكار الإداري.
 - التخلص من نماذج العمل الزائدة والمشكلات التنظيمية المتكررة.
- ٢- بُعد التقليل:

- يُسهم بعد التقليل في تحديد إجراءات العمل والأنشطة غير الضرورية والتكاليف غير المبررة، وبالتالي التركيز على العناصر الأساسية التي تعزز ابتكار القيمة، ويُمكن تحقيق هذا البُعد بالإدارات التعليمية من خلال الآليات التالية:
- تبسيط إجراءات وأنظمة ونماذج العمل.
 - اختصار الإجراءات، ودمج الأنشطة الإدارية التي تؤدي نفس المهام.
 - تقليل الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، والحد من الانتقادات المبكرة للأفكار الريادية قبل دراستها.
 - تقليل الأخطاء الإدارية والمشكلات التنظيمية.

- الحد من هجرة الكفاءات خارج الإدارة التعليمية.
 - تقليص قوة العمل الزائدة في بعض الأقسام والوحدات الإدارية.
 - تقليل الهدر في الموارد المتاحة والعمل على إدارتها استراتيجيا .
 - الحد من المركزية والبيروقراطية والروتين، وتقليل وقت تنفيذ المهام.
- ٣- بُعد الزيادة:

يعمل بعد الزيادة على زيادة العناصر الأكثر كفاءة وفاعلية في تحسين جودة العمليات والخدمات، ويُمكن تحقيق هذا البُعد بالإدارات التعليمية من خلال الآليات التالية:

- التوسع في استخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والتحول الرقمي.
 - توفير الموارد والاستخدام الأمثل لها، والبحث عن موارد جديدة والعمل على تمتيتها واستدامتها.
 - التوسع في برامج التنمية المهنية للعاملين التي تنمي الجدارات الريادية لديهم.
 - استقطاب الكوادر البشرية ذات الكفاءات المحورية.
 - رفع مستوى جودة العمليات والإجراءات وتحسين الخدمات.
 - زيادة الحوافر والمكافآت للعاملين المتميزين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
 - زيادة وعي العاملين برؤية ورسالة الإدارة التعليمية وخططها الاستراتيجية.
 - رفع مستوى التمكين الإداري، وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.
 - نشر الثقافة الريادية التي تدعم المبادرة والاستباقية وتحمل المخاطرة في اقتناص الفرص واستثمارها.
- ٤- بُعد الابتكار:

يدعم بُعد الابتكار استحداث أساليب وإجراءات إدارية جديدة وحل المشكلات التنظيمية بطريقة إبداعية، وتقديم خدمات متميزة فريدة، ويتحقق هذا البعد من خلال:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والمبادرات الإبداعية وتحويلها إلى خدمات وممارسات إدارية جديدة.
- تطوير النظم الإدارية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في العمليات الإدارية وفي تقديم الخدمات.
- استحداث هياكل تنظيمية مرنة تتوافق مع المستجدات الإدارية والتكنولوجية.
- عقد شركات وتحالفات استراتيجية مع المؤسسات؛ خاصة مع كليات التربية ومراكز البحوث التربوية.
- الاعتماد على التسويق الرقمي في تسويق خدمات وأنشطة الإدارة التعليمية.

المراجع العربية:

أحمد، محمد نمر، ودياب، عبدالباسط محمد، وعبدالرحمن، شيماء أحمد. (٢٠٢٤). تطوير الخدمات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٢٢٤، ج٣، ٤٣٠-٤٨٤.

أرناؤط، أحمد ابراهيم سلمي . (٢٠٢٥). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الإدارة التنافسية بكلية التربية جامعة العريش، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع١٢٩، ج٣، ٣٩٢-٤١٢.

أمين، مصطفى أحمد. (٢٠٢٤). استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة"دراسة ميدانية بجامعة دمنهور"، *Journal of University Performance, Development, 27(2), 84-157*

- الأيوبي، منصور محمد علي (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، ٤(٢)، ٨٦-١٣١.
- تشان كيم، دبليو، ومبورني، رينيه (٢٠١٦). استراتيجية المحيط الأزرق، (مكتبة جرير، مترجم) مكتبة جرير، (العمل الأصلي نشر ٢٠١٥).
- الثبتي، محمد بن عثمان (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، (١٨٧)، ٤٥٠-٥٠٢.
- جلال، ابوبكر صديق، ومتولي، التهامي محمد ابراهيم (٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الاسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٤٤، ٦٧-١٥٨.
- الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان، دار الأمد للنشر والتوزيع
- جيلاني، جهيدة (٢٠٢٢). ابتكار القيمة كحجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الأبحاث الاقتصادية، ١٧(٢)، ٢٨٠-٢٩٦.
- حرز الله، أحمد محمد، والغوانمة، مؤيد محمد (٢٠٢١). درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٢٤١-٢٦٥.
- حسين، وسام علي، والحمداني، صبا نوري، والحمداني، سعد نوري (٢٠٢٠). مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فؤق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(١)، ٣٤-٥٤.
- الحسيني، فايزة أحمد (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٢(٣)، ١١٩-١٣٩.

- حمد، محمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، *المجلة التربوية*، ع١٧٦، ١٩٣٢-١٩٩٥ .
- حمرة، يسري، وقصابي، إلياس. (٢٠٢١). استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، *مجلة المنهل الاقتصادي*، ع٤، (٣)، ١١٥-١٣٢ .
- حنا، اميل فهمي. (٢٠١٧، يناير، ٢٨-٢٩). الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة التعليم ومبادئه في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوى الرابع والعشرين بعنوان *قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي - الواقع والرؤى المستقبلية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- خاطر، محمد ابراهيم عبدالعزيز .. (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الجدارة المهنية، *مجلة الإدارة التربوية*، ع١١، ٢٠-٨٦ .
- داوود، عزيز حنا، عبدالرحمن، وانور حسين، كامل ومصطفى محمد. (٢٠٠٩). *مناهج البحث في العلوم السلوكية*، ط٣، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية
- درة، عبدالباري ابراهيم، وجردات، ناصر محمد. (٢٠١٤). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق* - ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدياسطي، مروة بكر مختار . (٢٠٢٠). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ٢٠ (١) ، ٧٠-١ .
- الديجاني، سلطان غالب، والكندي، هدى أحمد. (٢٠٢٤). إمكانية تطبيق استراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر

- أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت،مجلة حوليات الآداب والعلوم
الاجتماعية،٤٤(٦٤٦)،١٧-٩٢.
- الديراوي ،ايمن حسن ، أبوغبين ،أحمد فاروق.(٢٠٢٠). القيادة الإدارية،المركز
الديمقراطي العربي للدراسات الاقتصادية والسياسية .
- الرشيدى،بشير صالح.(٢٠٠٠).مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية
مبسطة،القاهرة،دار الكتاب الحديث
- زيدان،همام بدرأوى .(٢٠١٦). اسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية
مجلة الإدارة التربوية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
٣،(١)،١١-١٤.
- السويد،محمد خالد،والقرني،احمد محمد .(٢٠٢٥). مدى توافر مؤشرات استراتيجية
المحيط الأزرق قي المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،المجلة العربية للإدارة،
٤٠،(٣)،١١٣ -١٣٢.
- الشافعي،حسن أحمد،ونورا،سلمي عصام.(٢٠٢٣).استراتيجية المحيط الأزرق
وعلاقتها بابتكار القيمة،مجلة تطبيقات علوم الرياضة،كلية التربية
الرياضية،جامعة الاسكندرية،٣٣٤ع،١١٥-٣٧٥.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد .(٢٠٢٢). استراتيجية المحيط الأزرق مدخل لتسويق
البرامج المميزة بجامعة بنها(تصور مقترح) ، مجلة تطوير الأداء الجامعي،
١١،(١)،١٨٥ -٢٦١.
- صارة،بوربيع.(٢٠٢٣).الدور الوسيط لابتكار القيمة لأثر تطبيق استراتيجية المحيط
الأخضر في تحقيق التفوق الاستراتيجي، مجلة دفاتر بولنكس ،١٢،(١)،٨٦-
١١٠.

صالح، مصطفى رعد. (٢٠٢٣). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في التوجه الاستباقي للسوق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥، (٢)، ٢١٣-٢٣٥.

طالب، علاء فرحان، و البناء، زينب مكي محمود. (٢٠١٢). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الخبير، مصطفى رمضان موسى. (٢٠٢١). متطلبات التطوير التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (٢٠٢١). دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة، المجلة العربية للإدارة، ٤١، (٣)، ٤٧-٦٢.

عبدالسلام، محمد احمد. (١٩٩٧). القياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

عبدالعزیز، أحمد محمد محمد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج٢، ٢٠٨-٣٢٤.

عبد العزیز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (٢٠٢١). دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥، (٤٥)، ١٩٥-٢٩٢.

عبداللطيف، عماد سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٩٤، ١٨٣-٢٠٤.

عبدالله، أسماء، أبوبكر صديق. (٢٠٢١). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(٦)، ١-٦٥.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (سيناريوهات مقترحة)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢(٩٥)، ١٠٠٩ - ١١٨٢.

العريقي، منصور محمد اسماعيل. (٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية، ط٢، القاهرة، دار الكتاب الجامعي.

علام، صلاح الدين محمود. (٢٠٠٤). تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط٤، القاهرة، دار الفكر العربي.

عمار، إيمان حمدي، وعباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧، فبراير، ٢٠-٢٢). المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، ٦٣-٩٦.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، مج٢، القاهرة، عالم الكتب.

عمر، مروى جمال، و جابر، شروق صباح. (٢٠٢١).، مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٦(٥٥) ٣٧-٤٨.

عودة، أحمد سليمان. (٢٠٠٥). القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، القاهرة، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع.

عوينان، سمية، وبولصنام، محمد. (٢٠٢١). استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، ٦(٢)، ٣٢٩-٣٤٢.

عيسى، محمد عزت ودياب، اسماعيل محمد ومرسي، وفاء حسن. (٢٠٢٢). الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، جامعة دمنهور، ١٤(٤)، ١٨٦-٢٢٣.

غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز، وعزب، محسن عبدالستار. (٢٠٢٣). التدابير التخطيطية لمواحة الهدر الإداري التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١(٤٣)، ١٧-٥٨.

قاسمي، كمال، ودخان، حسينه. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات المصرفية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زايد عاشور بالجلفة، ٢٩(١)، ١٦٩-١٨٣.

قنديل، رضا حسن. (٢٠٢٥). أثر جودة القرارات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٤٣(١)، ١-٥٢.

محمد، بوديسة، ونصرالدين، عشوي. (٢٠١٨). رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، ٢٤ع، ٨٧-١٠٣.

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي، ط٣، صنعاء، دار الكتب.

المعموري، متعب سهيل، وجمعه، محمد حسن، والشامي، جمال الدين. (٢٠٢٥). متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب

- الباطنة بسلطة عمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ٣٩ (٩١)، ٢٧٠-٢٩٩.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٣٧، ٥٧-٧٨.
- منصور، إيمان أحمد. (٢٠١٩). إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير، القاهرة، دار بن النفيس.
- الموسوي، هادي محمد، والمعموري، قاسم حاجم. (٢٠٢٣). تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز النجاح الاستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٥ (٢)، ٢٨٥-٣٠٨.
- النجار، فريد. (٢٠١٤). الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل، دار المعارف.
- يوسف، شرين محمد وسيم. (٢٠٢٥). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية بينها، ٤١، ١٤١، ج ٣، ٢٧٠-٢٩٩.

المراجع الأجنبية:

- Alam, S. & Islam, M. T. (2017). impact of blue ocean strategy on organizational performance, *journal of business and management*, (19) 1, 1-19
- 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.
- Alhaddi, H. (2014). blue ocean strategy and sustainability for strategic management, 3rd international conference on business management and governance, Singapore, *IPEDR*, 82(16), 125-132.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business, school press, Boste.

- Hammer,T.(2022). Value Innovation by Creating Blue Oceans, *Open Access Library Journal*, 9,e8379 ,1-12.
- Hindersah ,I., Soeprato, A.& Avinash.(2020). Applying Grid Action of Blue Ocean Strategy to business Model Canvas : An innovation of Business Model for University Business Incubator in West JAVA", *The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education (ICOISSE)* Bandung, Indonesia, 299-307
- Kotler.ph.(2008).*principles of marketing*.12th ed, prentice-hell.U.S.A.
- Michael,L.O.(2014).blue ocean strategy vs red ocean, opportunities both, *international journal of management studies and research*,2 (1),35-56.
- Mutua,J&CHacha,C.(2024). Analysis of Blue Ocean Strategies on the performance of Roofing Sheet Manufactures in Kenya, *Journal of Business and Economics*,7(1),231-240
- Mwende,M.J.(2016). *Effect of Blue Ocean Strategies on Competitive Advantage of Microfinance Institutions in Kenya*, Master Submitted of Business Administration, University of Nairobi.
- Nakyejwe, S. , Akintunde, M., Eden, E.& Balunywa, W. (2016,).Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary school in Uganda, *international journal of economics commerce and management*,Vol.IV,issue7,466-493.
- Nicolas,G.(2011). *the evolution of strategic thiking and practices :blue ocean strategy*,Linnaeus university.
- Noordiana,W.&Liyana,N.(2016).blue ocean leadership determinants, *international journal of management and applied science*, 2(1) , 72-75.
- Rahman,H. &Choudhury,S.(2019).the influence of blue ocean strategy on organizational performance ,*global disclosure of economics and business*,8(2),91-104.
- Ratih Hurriyati,R., Ana A. Mayasari,A. & Minghat, A.,D.(2019).improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creation Strategy,

International Journal of Advanced Science and Technology,
28 (18), 108-124.

Rezeki,S.,Ekoputra,G.,Sanawiri,B.,Shankar,K.&

Thanhnguyen,P.(2019). blue ocean strategy for creating
value of the organization,*international journal of recent
technology*, 8,3827-3831.

Sabtinus,S.,Utami,C.W.(2021).innovation strategy analysis through
ablue ocean strategy for wear it.,*internatuinal conferece on
intrepreneurship KnE social sciences*,460-466.

Saputri,M.E &Mulganingsih,HD.(2015).blue ocean strategy for
creating value innovation *journal of administration and
business studies*,1(1),14-20.

Yang,K.(2007).*voice of the customer: capture and analysis*,prentice-
hell.U.S.A.