

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

اعداد

د/ إيمان حمدي رجب زهران

استاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث

يعد الإبداع الإداري سمة و مهارة ضرورية لكل العاملين بأى مؤسسة ،فهو يساعد على التعامل الذكي مع التحديات و إتخاذ القرارات الصائبة ، و إستغلال الفرص المتاحة ، و هذا يؤدي بدوره إلى تقدم العمليات الإدارية ، و زيادة قدرة الافراد على الحرية في التفكير، وتعد إستراتيجية المحيط الأزرق أحد الإستراتيجيات الحديثة التي وفرت بدورها أطر عمل تطبيقية تفيد المؤسسات فى إبتكار أسواق جديدة خالية من الصراع ذى اللون الأحمر الدموى (لون المنافسة) ومن ثم تكون هذه الاستراتيجية أساساً فى تطوير التعليم الجامعى فى ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات بمختلف أنماطها من خلال ابتكار قيمة أو منتج الذى من شأنه خلق طلب جديد عليه ،لذلك يحاول البحث الحالى الإجابة عن التساؤل الرئيسى التالى:.. كيف يمكن تفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ؟،ويمكن تحديد أهداف البحث فى أنه يسعى فى الكشف عن الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من وجهه نظر الخبراء ،واعتمد البحث على المنهج الوصفى ، كما وظف البحث أسلوب دلفى كأحد أساليب الدراسات المستقبلية وذلك لإستطلاع آراء الخبراء بمؤسسات التعليم العالى حول أبعاد الرؤية المستقبلية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS).

الكلمات المفتاحية : تنمية ،الإبداع الإدارى، إستراتيجية المحيط الأزرق.

Developing administrative creativity at Fayoum

University in the light of the Blue Ocean Strategy (BOS)

(Vision for the future)

Dr. Eman Hamdy Ragab Zahran

Faculty of Education - Fayoum University

Research Summary

Administrative creativity is a characteristic and a necessary skill for all employees in any organization, as it helps to intelligently deal with challenges, make the right decisions, and exploit available opportunities, and this in turn leads to the advancement of administrative processes, and increases the ability of individuals to freedom of thought. Blue is one of the modern strategies that, in turn, provided applied frameworks that benefit institutions in creating new markets free of conflict with the blood red color (the color of competition). A product that would create a new demand for it, so the current research attempts to answer the following main question: How can the role of the blue ocean strategy (BOS) be activated in the development of administrative creativity at Fayoum University? The objectives of the research can be determined in that it seeks to reveal the mechanisms necessary to apply the dimensions of the blue ocean strategy (BOS) as an entrance to the development of administrative creativity at Fayoum University from the point of view of experts. The research relied on the descriptive approach, and the research employed the Delphi method as one of the methods of future studies in order to explore the opinions of experts in higher education institutions about the dimensions of the proposed future vision for the development of administrative creativity at Fayoum University in the light of the Blue Ocean Strategy (BOS).

Keywords: development, administrative creativity, blue ocean strategy.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية
المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

اعداد

د/ إيمان حمدى رجب زهران
استاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة

تعد الجامعة أحد المؤسسات التى تمارس دوراً رئيسياً فى المجتمع ذلك لإنها الجهة التى تمدّه بالعلم والمعرفة فى كافة الاختصاصات ، لذلك أهتمت العديد من الدول إلى توجيه العناية الكافية والقيمة العالية لمؤسساتها الجامعية لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها ولتأهيلها نحو تحقيق الميزة التنافسية لها فهى تسعى دائماً للوصول إلى أفضل الأساليب التى يمكن من خلالها تحقيق أهدافها .

وفي ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس بين مختلف المؤسسات (خدمية كانت أم صناعية) في سعيها لتحقيق التفوق على المنافسين ، وانطلاقاً من شيوخ قانون البقاء للأقوى ، بات هدف المحافظة على الأداء للمؤسسات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة (محمد مصطفى محمد ، ٢٠٢٠، ص١٩٣٣) ، الأمر الذي ترتب عليه إجماع العديد من المؤسسات عن الدخول في ميدان المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية ، سعياً نحو تبني مضامين فلسفية تسهم إلى حد كبير في البحث عن حالة التفرد وقيادة السوق مستندة في ذلك إلى سياقات التفكير الإبداعي ، دون التطرق إلى المقارنة المرجعية مع المنظمات المنافسة ، وإنما في البحث عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد ذلك من خلال تبني إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة والتي تعد بمثابة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق (عبد العاطى حلقان، ٢٠٢١، ص٥).

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

وقد أصبح من الصعب على منظمات الأعمال الاستمرار في استخدام استراتيجيات تنافسية محددة الأمر الذي تطلب ضرورة التوجه نحو استخدام نموذج عمل غير تقليدي والذي يتمثل في تبنى استراتيجية المحيط الأزرق ليساعدها على الاستمرارية والبقاء والنجاح في حين إنها اعتبرت فرصة قوية للتخلص من التنافسية والتي تحيط باستراتيجية المحيط الأحمر، حيث تعبر استراتيجية المحيط الأزرق عن قيام المؤسسات بعمل شئ مختلف فضلاً تكيفها بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للعملاء لتشكل مجموعة جديدة من القيم دون وجود أى منافسة تذكر , (2017,p2035, M. Lohtander).

ولقد أدركت المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات أنه حتى تتمكن من الوصول إلى حالة التكيف مع التغيرات العالمية المتسارعة، فإنها في حاجة إلى استثمار أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري، والعمل على إدارته وتنميته باعتباره مخزوناً استراتيجياً وبناءً على ذلك أصبح تبنى استراتيجيات التحول الإداري- وعلى رأسها الإبداع الإداري لرعاية العقول المتميزة كأصول استراتيجية تفوق في أهميتها الأصول المادية المفتاح الحقيقي الذي تمكنت به المؤسسات التعليمية في البلاد المتقدمة من تحقيق التكيف السريع والحفاظ على موقعها التنافسي الجيد (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦، ص ١٩).

وتعد إستراتيجية المحيط الأزرق أحد الإستراتيجيات الحديثة التي ظهرت نتيجة التغير الواسع الذي طرأ على عالم الأعمال فهي تختلف عن معظم الإستراتيجيات التي سادت لعشرات السنوات والتي تمحورت على المنافسة الدموية والمعتمدة على المفاهيم ذات صلة ب(تميز المنتجات، وتحسين الجودة، والمقارنة المرجعية بالمنافسين، وتقليل الحجم)، فهذه الإستراتيجية وفرت بدورها أطر عمل تطبيقية تفيد المؤسسات في إبتكار أسواق جديدة خالية من الصراع ذى اللون الأحمر الدموى (لون المنافسة)، وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات لا يمكن لها أن تحقق النجاح عن طريق التصارع مع منافسيها في

السوق وإنما يمكن أن تحقق ذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء اللون ذات أسواق تخلو من الصراع عن طريق اتباع أسلوب إستراتيجى جديد يعرف باسم (خلق القيمة) والذى يمثل الضلع الرئيسى لهذه الاستراتيجىة والذى يعنى إنشاء قيمة غير قابلة للتقليد تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة (محمد خالد السويد، ٢٠٢٠، ص ١١٤).

وقد أكدت دراسة (أبو بكر أحمد صديق، ٢٠١٩، ص ٧٦) على أهمية استراتيجىة المحيط الأزرق فى بعدها عن المنافسة الشديدة، وتركيزها على زيادة الطلب والحصول على فرص جديدة فى سوق العمل ومن ثم تكون هذه الاستراتيجىة أساساً فى تطوير التعليم الجامعى فى ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات بمختلف أنماطها من خلال ابتكار قيمة عن طريق انشاء تطبيقات أو ابتكار منتج الذى من شأنه خلق طلب جديد عليه، ولقد أكدت دراسة (Altındağ.E,2014,p11) أن تطوير النظام التعليمى فى الجامعات يتم من خلال تطوير ادارتها وابتكار أنماط تعليمية جديدة بما يحقق أقصى استفادة ممكنة لكل مكونات العملية التعليمية ولتحقيق هذا الابتكار فى القيمة لابد من استخدام مصفوفة BOS الرباعية حيث تحفز هذه المصفوفة المنظمات على تحديد استراتيجياتها فى العمل على أساس أربع خيارات (التقليص والاستبعاد، الزيادة، والابتكار).

ويعد الدافع الأساسى وراء تبنى مدخل (BOS) هو توفير نموذج عمل جديد يمكن المؤسسات من التنافس فى الأسواق التى تعمل بها وضمن بقائها فى عالم الأعمال والقدرة على الإزدهار والتقدم فى هذه الأسواق والتى تتسم بشدة المنافسة فالمؤسسات التى تعجز عن القيام بهذا الدور ستجد نفسها خارج المنافسة وعاجزة عن الاستمرار فى هذه الأسواق (Ernst & Young,2012,p12).

وهناك إرتباط وثيقا بين التعليم و إنتاجية العنصر البشرى إذ انه كلما زادت نسبة التعليم والإبداع والابتكار فى قوة العمل فإن ذلك يودى الى زيادة احتمالات مقدرته على إستيعاب تكنولوجيا العصر الحديث ، لان متطلبات التنمية الإقتصادية السريعة تعتمد

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

على عنصر العامل المتعلم المتدرب الماهر القادر على حل المشكلات بطرق مبتكرة و مبدعه (Bourletidis,2014,p649).

ويعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير ، فالتطورات المحيطة بنا و الناتجة عن ثورة المعلومات و الثورة التكنولوجية ، و تنوع حاجات الأفراد ، و زيادة المنافسة بين المؤسسات كل ذلك أوجد مشكلات عديدة و أصبح واجب على المؤسسات الجامعية أن تقوم بأساليب حديثة ، هذا بالإضافة إلى أن أي مؤسسة لا تضع الإبداع هدفا رئيسيا من أهدافها سيكون مصيرها التردى و الإنهيار (محمود أبو النور ، ٢٠١٥، ص١٢)، فالإبداع أصبح مسألة حياة أو موت ، فبدونه لن تستطيع المجتمعات مواصلة الحياة كما ينبغي لها أن تكون ، لذلك أصبح الإبداع هو المحك الأكثر حسماً في التنبؤ لمجتمع ما بالإزدهار و التقدم أو الانزواء و التقهقر إلى مراكز متأخرة في الحضارة (عمير يتيم العزى ، ٢٠١٨ ، ص ٤٠٤).

و عليه يعد الإبداع الإداري سمة و مهارة ضرورية لكل العاملين بأى مؤسسة ، فهو يساعد على التعامل الذكي مع التحديات و إتخاذ القرارات الصائبة ، و هذا يؤدي بدوره إلى تقدم العمليات الإدارية ، و زيادة قدرة الافراد على الحرية في التفكير و منحهم الصلاحيات المسئولة عن نجاح المؤسسة (اسامة محمد خيرى، ٢٠١٢ ، ص ٤٧).

وقد أكتسب مفهوم الإبداع الإداري فى التعليم العالى أهمية كبيرة فى السنوات الأخيرة فى جميع أنحاء العالم حيث أصبح نشاطاً هاماً للعديد من المؤسسات التعليمية التى لا تهدف إلى الربح ويرجع ذلك إلى زيادة التنافس على الموارد المحدودة وارتفاع توقعات المستفيدين ، وتعد إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy (BOS بمثابة خيار أمام المؤسسات لتتأى بنفسها أمام المنافسات من المؤسسات المناظرة عن

طريق خلق مساحة من السوق لا منازع فيها فإستراتيجية المحيط الأزرق تستند على زيادة الطلب والتخلص من المنافسة (R. Ayhan yilmaz ,2005,p1).

وتأكيدًا لحرص الحكومة المصرية على دفع التعليم الجامعي نحو الأسس التكنولوجية فقد تضمنت خطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سبعة محاور كان المحور الأول رفع القدرة الاستيعابية لمنظومة التعليم العالي من خلال افتتاح المراحل الأولى لعدد من الجامعات الأهلية وهي: الجلالة، والعلمين، والمنصورة الجديدة، وجامعة الملك سلمان ، أما المحور الثاني من الخطة فقد تضمن مواصلة تحديث ودعم الجامعات في ملفات وبرامج تنمية الموارد الذاتية لتطوير الأداء، واستهدف المحور الثالث تحسين التصنيف الدولي للجامعات المصرية من خلال متابعة ملفات تحسين جودة العملية التعليمية، أما المحور الرابع فقد ارتبط بدعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات واستكمال إنشاء الجامعات المصرية لتكنولوجيا المعلومات، كما يتضمن هذا المحور العمل على رفع كفاءة البنية التحتية للمعلوماتية للجامعات المصرية حتى تصبح "محيطات زرقاء" قادرة على الاندماج في منظومة التحول الرقمي. وقد عُني المحور الخامس بالدور المجتمعي والطبي للجامعات في المشاركة المجتمعية، واستهدف المحور السادس دعم الأنشطة الطلابية المختلفة بالجامعات من خلال خطة متكاملة لتوسيعها، ويرتبط المحور السابع بالبعثات والوافدين حيث مواصلة تطوير منظومة الطلاب الوافدين ، كل ذلك يأتي في إطار سياسة الدولة التي تستهدف التطوير المستمر للتعليم العالي على مستوى الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة والتكنولوجية والمعاهد العليا وكذلك منظومة المراكز البحثية، وذلك ضمن خطة التنمية المستدامة للدولة وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية. إنجازات الوزارة بالتعليم العالي. متاح على: portal.mohe.gov.eg).

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

وتعد جامعة الفيوم من الجامعات التي تسعى للمنافسة، وتحقيق الريادة على المستوى العالمي، ولكي تحقق الجامعة تطلعاتها المستقبلية قامت في عام ٢٠١٦م وبقرار من مجلس الجامعة بتحديث الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة ووضعت خطة استراتيجية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي اشارت فيها ان الجامعة تواجه تحديات غير مسبوقة من أهمها زيادة حدة المنافسة على المستوى القومي والإقليمي في مجال التعليم، والتقدم غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لذلك أكدت رؤية جامعة الفيوم على ان تكون "جامعة متميزة تتسم بالجودة وفقاً للمعايير القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي"، وقد نصت رسالة الجامعة على أن جامعة الفيوم "جامعة حكومية يتسم خريجوها بالقدرة علي التفكير الإبداعي، والمعارف والمهارات والسلوك القويم واستمرار التعليم بما يمكنهم من المنافسة في سوق العمل المحلى والعربي.

وتشهد جامعة الفيوم العديد من الجهود والمبادرات التي اهتمت بتطبيق نظم المعلومات الإدارية بالجامعة ضمن مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، فتم إنشاء مركز نظم المعلومات الإدارية لرفع كفاءة النظام الإداري حيث بدأ نشاط الإداري للمركز بجامعة الفيوم في مارس ٢٠٠٩، وذلك بعد نجاح الجامعة في الحصول على نسخة تجريبية من نظم المعلومات الإدارية من المجلس الأعلى للجامعات، وقد حرص المركز على أن يبدأ العمل على جميع التطبيقات دفعة واحدة، وأيضاً إقامة ورش عمل لتدريب المرشحين من الكليات المختلفة وتقديم الدعم الفني لهم)

(<https://www.fayoum.edu.eg/education> 15/11/2020)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من أن جامعة الفيوم ليست منظمة أعمال لكنها فى حاجة إلى أن تدار بنفس فكر وقيم مؤسسات الأعمال، فهي تتأثر بالعديد من التحديات الأمر الذى يتطلب تبنى جامعة الفيوم استراتيجيات معاصرة تحقق لها الإبداع والتميز مثل إستراتيجية المحيط الأزرق إذ أن تفعيل أبعادها يسهم فى تنمية الإبداع الإدارى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لجامعة الفيوم، وتستطيع من خلالها الريادة

والمنافسة على غيرها، ذلك لأن تنمية الإبداع الإداري داخل الجامعة يمثل طوق النجاة للتحديات التي تواجهها لتحقيق ميزة تنافسية لها والتي تسعى إلى الوصول إليها خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمنافسة .

مشكلة البحث

والمتمثل لواقع الجامعات المصرية يجد أنه على الرغم من المحاولات المتعددة لتطويرها وتحسين مخرجاتها إلا أن ذلك لم يساعد في القضاء على بعض التحديات التي لا علاقة لها بالتكثف الطلابي وتوفير الفرص الدراسية، إنما تتصل بقدرة الجامعات فى تنمية الإبداع، وإنتاج المعرفة واستثمارها وهذا ما أكدته تقرير اليونسكو لعام ٢٠١٥ الذى أشار إلى " ضعف الإنتاج المعرفى والبحثي بمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة. تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام ٢٠١٥. متاح : [http:// unesdoc.unesco.or](http://unesdoc.unesco.or) بتاريخ: ٢٠٢١/٤/١٤). وهناك أيضاً تحديات ومشكلات متعلقة بنوعية التعليم الجامعي والتي من أبرزها ضعف المستوى الأكاديمي للخريجين والنمطية والبعد عن التجديد، وقلة ملائمة التخصصات مع متطلبات سوق العمل، وضعف البنية البحثية، وقلة فرص البحث العلمي (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٨، ص. ٢٥٨) ، كذلك توجد العديد من التحديات التي تواجهه التعليم الجامعي منها (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦، ص. ٣٠-٣١):.

- لا تمتلك الجامعات الحكومية المكتظة بالطلاب حوافز مالية وإدارية محددة تجعلها أكثر ابتكارًا.
- انحصار الجامعات الحكومية فى الحيز المحلي وفقدانها لفرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة.
- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير نظرًا لتعدد الإجراءات البيروقراطية والإدارية.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- وجود ضعف في إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، فضلاً عن قلة قدرتها على توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل.
- فعلى الرغم من توافر بعض التقنيات في بعض الجامعات المصرية واللازمة في إدارتها ، واستحداث التعليم الإلكتروني في مقرراتها إلا أنها تفتقر إلى توظيفها بالشكل الأمثل الذي يساعد في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم والمخرجات والارتقاء بالجامعات لتنافس الجامعات العالمية وذلك بسبب ما تواجهه من تحديات وإشكاليات تعوق تنمية الإبداع الإداري من حيث أبعاده (البناء التنظيمي ، إجراءات وأنظمة العمل ، القيادة ،الاتصالات الإدارية ،الحوافز ،التدريب) من أهمها :
- ازدياد المعرفة والتطور التكنولوجي ، واستمرار الانفجار المعرفي ، والثورات في استخدام وتوظيف الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات (فتحي عبد الرسول محمد ، ٢٠١٥، ص٧) .
 - ضعف البحث العلمي وضعف مردوده على المؤسسات المحيطة (طارق عبد الرؤوف ، ٢٠١٢، ص ١٩٦).
 - انشغلت الوزارات المتعاقبة للتعليم العالي بنواحي شكلية دون النواحي الإجرائية ، غير مواكبة للعصر أو استراتيجيات ورؤى للغد ضمن مشروع قومي واضح المعالم.
 - قلة قدرة الكليات التكنولوجية والمعاهد التابعة لها على مواجهة متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية ، فضلاً عن صعوبة الربط الإداري والمعلوماتي بين الكليات والمعاهد ، علاوة على ذلك توجد فجوة بين رجال الأعمال في المعلومات حول خريجي هذه الكليات والمعاهد(أحمد العسال ، ٢٠١٥، ص١٣٣) .
 - تقادم الهياكل التنظيمية ، وضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، وقصور ملحوظ في الموارد المالية في مؤسسات التعليم العالي وجمود بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها

للتطورات الحديثة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥).
استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، ص ٧٨) .
وقد أكدت دراسة (نبيل سعد خليل، ٢٠٢٠، ص ١٤٩ : ١٥٢) وجود عديد من الإشكاليات
التي تواجه التعليم الجامعي والتي من شأنها تعوق تنمية الإبداع الإداري من حيث بعد
القيادة منها :. ممارسة القيادات الجامعية للأعمال تتم بشكل روتيني نمطي خوفاً من
الوقوع في الأخطاء ، ضعف الرغبة والحماس في التغيير والتجديد والتمسك بما هو
موجود ومجرب، الافتقار إلى القيادات الجامعية الفعالة ذات التخطيط والتفكير
الاستراتيجي، كذلك توجد العديد من المعوقات التي تعوق تنمية الإبداع الإداري من حيث
بعد الاتصالات الإدارية منها قلة المعلومات الإدارية وضعف نظم الاتصال وافتقارها
إلى التكنولوجيا الحديثة مما يعكس على ضعف البنية التحتية للجامعات، وكثرة الأعباء
الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص
الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.
وقد أكدت دراسة (ثابت حمدي ثابت، ٢٠٢٠) أن هناك العديد من أوجه القصور التي
تعوق تنمية الإبداع الإداري من حيث بعد إجراءات وأنظمة العمل والتي من شأنها تعوق
قيام أداء القيادات الأكاديمية على الابتكار والإبداع وخلق أساليب مستحدثة في الإدارة
بفاعلية: كالبطء الشديد في استجابات الجامعات الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظراً
لتعقد التنظيمات البيروقراطية، كما أن حجم الموارد المالية بالجامعات غير مناسب للوفاء
بالمطلوبات المستقبلية .
كما أكدت دراسة (محمد عوض البربري ، ٢٠١٥، ص ١٣٢) على وجود معوقات لتنمية
الإبداع الإداري في الجامعات المصرية تتعلق ببعيد التدريب منها انخفاض مستوى فعالية
نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات؛ حيث لا توجد معايير
محددة يعتمد عليها في قياس أداء القيادات في شغل المناصب القيادية فالترقية وشغل

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

المناصب القيادية بالجامعة تعتمد على الثقة والولاء أكثر من الكفاءة والجدارة، وقصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية .

كذلك توصلت دراسة (أحمد نجم الدين أحمد عيادروس ، ٢٠١٥، ص، ١٤٦) إلى وجود العديد من أوجه القصور فى الجامعات المصرية والتي تعوق تنمية الإبداع الإدارى من حيث بعد البناء التنظيمى منها غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، وغموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية وضعف استقلال الجامعات المصرية، ابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن مستجدات التقنية الفكرية والمتمثلة في تطبيق أحدث التنظيرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية، و انخفاضًا مستوى أداء القيادات الجامعية وضعف امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لنجاح إدارة المؤسسات الجامعية والتي منها مهارة تنوع أساليب حل المشكلات وتبادل الاتصالات الإدارية الفعالة، القابلية للتغيير.

وقد أكدت دراسة (محمد عيد عتريس، ٢٠٢١) على أن هناك قصور فى الهيكل التنظيمى فى إدارات المؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى الافتقار إلى وجود نظام حقيقى للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية، قلة وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية، وقلة الكفاءات الإدارية المدربة خاصة فى مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة .

وعلى الرغم من كل الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية بجامعة الفيوم، إلا ان الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور والسلبيات التي تحد من تنمية أبعاد الإبداع الإدارى داخل الجامعة سواء من حيث البناء التنظيمى ، إجراءات وأنظمة العمل، القيادة، الاتصالات الإدارية، الحوافز ،التدريب والتي قد أشارت إليها الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم منها:.

• غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، عدم وجود آليات لتقييم أداء

مراكز ووحدات الجامعة المختلفة.

- عدم وجود سياسات لتشجيع الابتكار وزيادة الانجاز في إدارات الجامعة.
- عدم وجود أنظمة معلومات إلكترونية لإدارة القاعات الدراسية والمعامل والمخازن ومباني الجامعة.
- عدم وجود خطة معتمدة لتنمية موارد الجامعة وآليات متابعتها (جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ – ٢٠٢١) رؤية مستقبلية، ١٢٨. متاح على <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>، تاريخ الزيارة ٢٠/٩/٢٠٢٠، ص١٢٤).
- قصور دور مركز ضمان الجودة في متابعة جودة أداء العملية التعليمية بالجامعة.
- قلة الموارد المالية المخصصة للعملية التعليمية، وضعف الاستفادة من نتائج تقويم العملية التعليمية.
- ضعف متابعة وتوجيه الأقسام الإدارية والعلمية فى الكليات لتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة الداخلية.
- ضعف إعداد التقارير السنوية وخطط التحسين لاستيفاء معايير الاعتماد بالكليات .
- عدم وجود خطط تحدد أولويات الانفاق الاستثمارى بالجامعة.
- عدم وجود ميثاق أخلاقى معتمد ومعلن بالجامعة.
- عدم كفاية المعامل الدراسية والتجهيزات المعملية بما يتناسب مع أعداد الطلاب.
- ضعف آليات متابعة كافة المرافق بالجامعة وخطط الصيانة الدورية.
- قلة عدد البرامج التعليمية المشتركة مع الجامعات الأجنبية والعربية .
- عدم وجود آليات لمتابعة جودة برامج التعليم المفتوح بالجامعة وعدم وجود معايير قومية أكاديمية يمكن القياس عليها (NARS).
- قلة وجود آليات للاتصال الفعال بالخريجين واستطلاع آرائهم فى تطوير البرامج.
- ضعف تفعيل الاستفادة من امكانيات الشبكة الداخلية للجامعة.
- وجود كثير من الاتفاقيات الدولية غير المفعلة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، رؤية مستقبلية، ١٢٨. متاح على

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

تاريخ <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx> ،

الزيارة ٢٠٢١/١٠/٢٠، ص (١٢١).

وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية طبقت على عينة عشوائية من العاملين ،و أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم في الفترة ٢٠٢٢/٧/١ إلى ٢٠٢٢/٧/١٥ بهدف معرفة معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من وجه نظرهم من حيث البناء التنظيمى ، إجراءات وأنظمة العمل ، القيادة ،الاتصالات الإدارية ،الحوافز ،التدريب توصلت من خلالها إلى ما يلى .:

أ- **من حيث البناء التنظيمى**،فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بالبناء التنظيمى فى جامعة الفيوم والتى من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها .:

١. قلة وضوح الأدوار والمسؤوليات وجود الأندواجية،وجمود التوصيفات الوظيفية لمهام ووظائف القيادات.

٢. قلة توافر التسهيلات والإمكانيات اللازمة للعاملين بالجامعة لإنجاز عملهم.

٣. ضعف دور إدارة الجامعة فى توفير مصادر المعلومات والتى تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة.

٤. قلة تشجيع الجامعة منسوبيها على الإطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفى.

ب- **من حيث إجراءات وأنظمة العمل** ،فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بإجراءات وأنظمة العمل فى جامعة الفيوم والتى من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها .:

١. قلة إتاحة الفرصة للعاملين بالجامعة لتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام .

٢. قلة الإهتمام بتكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز عملها.

٣. تقادم الأساليب المتبعة فى التخطيط .
 ٤. اتباع أسلوب العمل الفردى فى أداء العمل .
- ج- من حيث القيادة**، فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بالقيادة فى جامعة الفيوم والتى من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها .:
١. قلة وجود تصورات مستقبلية واضحة لدى القيادات الإدارية فى جامعة الفيوم للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية .
 ٢. قلة تقبل إدارة الجامعة أفكار منسوبيها ومقترحاتهم البناءة والتى تصب فى مصلحة العمل .
 ٣. قلة طرح القيادات بالجامعة الأفكار على العاملين لمناقشتها.
 ٤. نقص قدرة القيادات فى جامعة الفيوم على تحديد الأولويات التى تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية .
 ٥. قصور مشاركة القيادات فى إعداد رؤية ورسالة الجامعة .
 ٦. تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها .
 ٧. استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية فى العمل الإدارى ومركزية صنع القرار .
- د- من حيث الاتصالات الإدارية** فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بالاتصالات الإدارية فى جامعة الفيوم والتى من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها.:
١. قلة وجود وسائل للتعبير عن الرأى والحوار مثل صندوق الشكاوى والمقترحات بكليات جامعة الفيوم.
 ٢. قلة توفير المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفى الوقت المناسب.
 ٣. قلة تشجيع القيادات العليا بالجامعة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى .
 ٤. قلة وجود آليات للإلتصال الفعال بين القيادات العليا بالجامعة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها .

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

٥. ضعف الاتصال بين الإدارات المختلفة .
- هـ من حيث الحوافز ، فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بالحوافز فى جامعة الفيوم والتي من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها :.
١. قلة الحوافز المالية المقدمة للعاملين.
 ٢. قلة ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء
 ٣. قلة وجود نظام الحوافز بالجامعة يعمل على تحسين أداء الموظفين.
 ٤. قلة وجود آليات متبعة فى تقديم المكافآت للموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل .
 ٥. نقص الحوافز المقدمة للعاملين بالجامعة بشكل يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب منهم .
- و- من حيث التدريب، فقد توصلت الباحثة إلى وجود عديد من المعوقات التى تتعلق بالتدريب فى جامعة الفيوم والتي من شأنها تعوق الإبداع الإدارى منها :.
١. ضعف التدريبات المقدمة للعاملين بالجامعة .
 ٢. قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية .
 ٣. محدودية ترجمة ما يحدث فى قاعات التدريب إلى واقع علمى .
 ٤. تحقق الترقى الوظيفى للعاملين فى جامعة الفيوم عن طريق الأقدمية .
- وعليه يحاول البحث الحالى الإجابة على السؤال الرئيس التالى: **كيف يمكن تفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ؟**، وينفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:.
- ١- ما الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
 - ٢- ما الإطار النظرى والفلسفى للإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟.

- ٣- ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
 - ٤- ما الإطار النظرى والثائقى لجامعة الفيوم ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
 - ٥- ما ماهى الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من وجهة نظر الخبراء؟.
 - ٦- ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)؟.
- أهمية البحث، تبرز أهمية البحث من جانبيين هما:

أ- الأهمية النظرية :-

- أهمية الدور الذى تقوم به جامعة الفيوم فى المجتمع المحيط بها والتحديات الحالية التى تواجهها وتفرض عليها أن تزيد من الميزات التنافسية لاستمراريتها وتقديم خدمات تحدد بقاءها التنافسى.
- تسليط الضوء على استراتيجيات المحيط الأزرق باعتبارها مدخل إدارى مستحدث غير تقليدى تعتمد المؤسسات والجامعات لإيجاد مساحات جديدة فى السوق وتساعد فى تحقيق قفزة قوية فى القيادة التنظيمية وبتكلفة منخفضة للجامعات رغبة فى الوصول إلى جودة الخدمات التعليمية.
- إثراء البحوث المتعلقة بأهمية استراتيجيات المحيط الأزرق فى تحقيق التنافس الإيجابى والابتكار والابداع للمؤسسات التعليمية وتمكينها من مواجهة التغييرات بالبيئة المحيطة.
- يعتبر هذا البحث منطلقاً لبحوث جديدة فى قطاعات أخرى نظراً لما يوفره من أدبيات نظرية ودراسات سابقة حديثة ذات صلة.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

ب- الأهمية التطبيقية:..

- تتبع أهمية البحث فى تحليله لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من أجل رفع كفاءة وأداء العاملين ومن ثم تحقيق رضا العملاء والحفاظ على جودة الخدمات الجامعية المقدمة .
 - يعتبر البحث ذا أهمية بالغة من الجانب العملى حيث أنه يساهم فى وضع رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) .
 - يحقق البحث فائدة نوعية للباحثين والأكاديميين فى موضوع استراتيجية المحيط الأزرق حيث أنه يعتبر من الناحية الأكاديمية من الدراسات القليلة على مستوى جامعة الفيوم الذى يتناول موضوع دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تنمية الإبداع الإدارى .
 - نتائج البحث قد تسهم فى تنمية الإبداع الإدارى لكليات الجامعات المصرية بمصر وإذنياد الوعى المجتمعى بأهميته فى الوقت الحالى .
 - يتوقع أن يستفيد من نتائج البحث الفئات التالية :المؤسسات المعينة بالإبداع والإبتكار ،مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية ،القائمون على إتخاذ القرار بجامعة الفيوم ،أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية،المسؤولون عن إدارة التعليم الجامعى بجامعة الفيوم.
- أهداف البحث، يمكن إبراز أهداف الدراسة فى النقاط التالية :
- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث من حيث (المفهوم،الأهمية،الأبعاد ،مبادئ تطبيقها، خطوات تنفيذها ،معوقات تطبيقها فى الجامعات،متطلبات تنفيذها) .

١- التعرف على الإطار النظرى والفلسفى للإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (ماهية الإبداع، ماهية الإبداع الإدارى، أهمية الإبداع الإدارى فى المؤسسات الجامعية، عناصر الإبداع الإدارى، أسس بناء وتصميم الإبداع الإدارى فى الجامعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى، أساليب تنمية الإبداع الإدارى، متطلبات تنمية الإبداع الإدارى فى الجامعات).

٢- الكشف عن الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من وجهة نظر الخبراء..
٣- وضع رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) .

حدود البحث :: يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية ::

١- الحد الزمنى : تم تطبيق إجراءات جولات أسلوب دلفى فى الفترة من (١٠/مايو/٢٠٢٢) إلى (٢٠/أكتوبر/٢٠٢٢).

٢- الحد الجغرافى : اقتصر البحث على ووصف وتحليل جامعة الفيوم ، كذلك التعرف على الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من وجهة نظر الخبراء.

وهناك العديد من المبررات لإختيار جامعة الفيوم فى التعرف على الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى منها: -إنها موطن عمل الباحثة وبالتالي تيسر تطبيق الدراسة الإستطلاعية، وفى التعرف على الإطار النظرى والوثائقى لجامعة الفيوم ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى .

ب-تعد جامعة الفيوم من أقدم الجامعات فى النشأة حيث تم إنشاء أول كلية بها وهى كلية التربية بالفيوم فى عام ١٩٧٥م كأحد الكليات التابعة لجامعة القاهرة ، وفى عام ١٩٧٦ أنشئت كلية الزراعة بالفيوم ، وفى عام ١٩٨١ أنشئت كلية الهندسة و فى عام ١٩٨٣

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

صدر القرار الجمهورى بإعتبار فرع الجامعة بالفيوم فرعاً مستقلاً لجامعة القاهرة ،وقد تم إنشاء جامعة الفيوم بصدور القرار الجمهورى رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م وبعدها صدر القرار الجمهورى رقم (١٩٣) لسنة ٢٠٠٥م بإنشاء كليتى الطب والآثار،وفي الوقت الحاضر يوجد بداخل الحرم الجامعي مجموعة من الكليات والمعاهد التي يبلغ عددها (١٩) كلية ومعهدين ،هذا بالإضافة إلى أن جامعة الفيوم من الجامعات التي تسعى للمنافسة، وتحقيق الريادة على المستوى العالمي، ولكي تحقق الجامعة تطلعاتها المستقبلية قامت في عام ٢٠١٦م وبقرار من مجلس الجامعة بتحديث الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة ووضعت خطة استراتيجية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي اشارت فيها ان الجامعة تواجه تحديات غير مسبوقة من أهمها زيادة حدة المنافسة على المستوى القومي والإقليمي في مجال التعليم، والتقدم غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ،كما أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم على وجود بعض أوجه القصور والسلبيات التي تحد من تنمية أبعاد الإبداع الإدارى داخل الجامعة سواء من حيث البناء التنظيمى، إجراءات وأنظمة العمل، القيادة، الاتصالات الإدارية، الحوافز، التدريب منها:..

• غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، عدم وجود آليات لتقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة.

• عدم وجود سياسات لتشجيع الابتكار وزيادة الانجاز في إدارات الجامعة.

٣- الحد الموضوعى : يتناول البحث ما يلى :.

أ- بالنسبة للأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة يقتصر البحث على تناول استراتيجية المحيط الأزرق من حيث (المفهوم ،الأهمية ، مبادئ تطبيقها، خطوات تنفيذها ،معوقات تطبيقها فى الجامعات،متطلبات تنفيذها)،كذلك يقتصر البحث على تناول

استراتيجية المحيط الأزرق من خلال دراسة مجموعة من الأبعاد الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق وهي (الاستبعاد، التقليل، الابتكار، الزيادة).

ب- بالنسبة للإطار النظري للإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة يقتصر البحث على تناول (ماهية الإبداع، ماهية الإبداع الإداري، أهمية الإبداع الإداري في للمؤسسات الجامعية، عناصر الإبداع الإداري، أسس بناء وتصميم الإبداع الإداري في الجامعة، أساليب تنمية الإبداع الإداري، متطلبات تنمية الإبداع الإداري في الجامعات)، كذلك يقتصر البحث على تناول الإبداع الإداري من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري وهي (البناء التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، القيادة، الاتصالات، الحوافز، التدريب).

٤- الحد البشري : اقتصر البحث على عينة من خبراء التربية، والإدارة التربوية وسياسات التعليم البالغ عددهم خمس عشر خبيراً من الجامعات (عين شمس، الأسكندرية، القاهرة، الأزهر، الفيوم، سوهاج، حلوان) وذلك للإدلاء بأرائهم من خلال الاستجابة على استبانة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة يمثل كل منها محور من محاور الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS).

مصطلحات البحث

أ-التنمية (Development): التنمية لغة هي من الفعل نما ينمو بمعنى زاد أو كثر وتنمية الشيء تعني ارتفاعه من موقعه إلى موضع آخر (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص ١١)، وتعرف اصطلاحاً على إنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير القدرات من خلال برامج التنمية المهنية (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠، ص ٢٣٩)، كذلك تعرف التنمية بأنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه الموارد

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

المتاحة وحجمها ونوعيتها في المجتمع، لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع، عن طريق زيادة فاعلية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى (مدحت محمد أبو النصر ، ٢٠٠٧ م، ص ١٨٩)، كذلك تعرف التنمية على إنها الجهود التي تبذل بهدف ادخال تغييرات أساسية فى انظمة الادارة وفى الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشرى واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين اداء الافراد العاملين بالمؤسسة وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية (Paul،Prown,2003,p292)

ويمكن تعريف التنمية إجرائيا بأنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تغييرات هيكلية ووظيفية نتيجة للتدخل في توجيه الموارد المتاحة من خلال تفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق لإحداث تغيير متكامل واستثمار طاقات الجامعة إلى الحد الأقصى لتعزيز الإبداع الإدارى في جامعة الفيوم .

ب-الإبداع الإدارى :Administrative Creativity يعرف الإبداع على إنه مزيج من المرونة و الاصالة و الطلاقة للأفكار التي تجعل المفكر قادراً على تغيير طرق تفكيره المألوفة إلى طرق أخرى مختلفة ذات إنتاج تنابعي و هذه تعطيه رضا عن نفسه ، وأحياناً عن الاخرين(فاروق عبده فلية ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣)، كذلك يعرف الإبداع على إنه عملية اكتشاف للأفكار الجديدة عبر التوصل إلى طرق غير مألوفة تسمح بإزالة الحواجز المعيقة للتفكير الإبداعي(Shuhong Wang,2018,p11)،بينما يعرف الإبداع الإدارى على إنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ينتج عنها فكر أو عمل جديد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الاصالة و المخاطرة و الحساسية للمشكلات و الخروج عن المألوف (طه عبد العظيم حسين ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢٦). ويتضح من التعريفات السابقة أن الإبداع الإدارى يعنى :-

- ممارسة للعمل الإدارى بفكر و أساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا و بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين و فريق العمل كل في مجال عمله .

• التوليد المستمر للأفكار الجديدة و الأداء المتميز ، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها ، و ذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات و تجاوز التقليدية في الفكر و العمل ، و ذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و نموها و بقائها و رفع قدراتها التنافسية.

• يساعد على التعامل الذكي مع التحديات و إبتكار حلول لها و إتخاذ القرارات الصائبة ، و إستغلال الفرص المتاحة ، و هذا يؤدي بدوره إلى تقدم العمليات الإدارية ، و قدرة الافراد على الحرية في التفكير و منحهم الصلاحيات المسئولة عن نجاح المؤسسة.

و يمكن تعريفه إجرائياً بأنه قدرة المؤسسة وفريق العمل الإداري على اكتشاف الأفكار الجديدة وتوظيف القدرات و السمات والإمكانات مع إستحداث إمكانات جديدة من موارد و علاقات إجتماعية و التنبؤ بما هو مُستحدث داخل المجتمع و ما هو متوقع من مشكلات ، ويحدث هذا عن طريق إستثارة و حفز الممارسات الإبداعية لدي من لهم علاقة بالتعليم الجامعي داخل الجامعة و خارجها حتى تتحقق الاهداف الموضوعة من خلال التوصل إلى طرق غير مألوفة تسمح بإزالة الحواجز المعيقة للتفكير الإبداعي الأمر الذي ينتج عنه فكر أو عمل جديد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الاصاله و المخاطرة و الحساسية للمشكلات و الخروج عن المألوف.

ج-الاستراتيجية ، الاستراتيجية لغة تعرف بأنها نحت عربي ، ومشتقة من كلمة انجليزية هي (strategy) ، وهي بدورها مشتقة من كلمة إغريقية قديمة وهي (strategie) وهي تعنى الجنرالية وتعنى قيادة الجيوش أو أسلوب القائد العسكري (طاهر محسن منصور، ٢٠١٧، ص ٣٠) ، واصطلاحاً : هي خطة طويلة المدى تستهدف التوصل إلى مجموعة من السبل لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة(حسن شحاته، ٢٠٠٣، ص١٤)، كما تعرف بأنها " خطة طويلة المدى تستهدف التوصل إلى

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

مجموعة من السبل لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة (فاروق عبدة فلية، ٢٠٠٤، ص ٣١)، كذلك تعرف الإستراتيجية على إنها خطة شاملة توضح كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها مما يزيد من ميزات التنافسية ويقلل من عوائق التنافسية فهى تعبر عن اتجاه ونطاق عمل المؤسسة على المدى الطويل فى بيئة مليئة بالتحديات على نحو يحقق أهدافها ورسالتها الرئيسية ويعزز من إمكانياتها الداخلية ويستفيد من الفرص والإمكانيات المتاحة لديها (G، Johnson ,2008,p8).

ويمكن تعريف الإستراتيجية إجرائياً على إنها أسلوب عمل أو منهجية وخطة شاملة لتحقيق أهداف الجامعة فهى تعبر عن العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية وتكون استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية .

د- إستراتيجية المحيط الأزرق

عرفها (C،Kim,2015, p2) بإنها إدراك قدرات الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم وطاقاتهم، بالإضافة إلى تحجيم مجموعة الموارد البشرية غير المستخدمين عملياً وفعلياً، كذلك تعرف على إنها كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعنى فضاء السوق المجهول والذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروحاً لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضح بعد (Rawabdeh,2012,p11)، كذلك تعرف على إنها سعى المؤسسة لفهم حاجات ورغبات العملاء لتصميم إستراتيجياتها بما يتلائم مع احتياجات وتقديم قيمة مميزة وبناء علاقات جديدة مع العملاء (Morten،Blegrad,2010,p22)، كذلك تعرف على إنها الطريق الذى تحدده المؤسسة لفتح مساحات سوقية غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو لتضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبينه وهى بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم (Wheelen & Hunger: ,2012,p19)، كذلك تعرف على إنها إدراك انماط من التفكير الاستراتيجى فى خلق أسواق جديدة فى السوق غير

معروفة أو خلق مساحات بعيدة عن المنافسة ولديها القدرة على نمو وبناء المؤسسة (Alhaddi,2014,133).

ويتضح من التعريفات السابقة أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعنى :-

- إطار استراتيجي يهدف إلى التطوير المبني على سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات، والتوسع في البدائل واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وزيادة الموارد الذاتية، والتي يمكن قياسها كمياً.
- إيجاد سوق بعيد عن المنافسين من خلال إرضاء العملاء الحاليين .
- تحقيق التمايز والتفرد والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيه خدمات مبتكرة ومميزة وبجودة عالية وتكلفة منخفضة فتزداد معدلات نموها ومن ثم ترتفع أرباحها فلا يوجد من ينافسها أو يتفوق عليها.

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها إيجاد نقطة تنافسية جديدة لابتكار قيمة جديدة غير معروفة تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (التقليص ، الاستبعاد ، الزيادة، والابتكار) لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعة لتحقيق التمايز والتفرد ، إيجاد سوق بعيد عن المنافسين والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيه خدمات مبتكرة ومميزة وبجودة عالية ، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات ، والتوسع في البدائل واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وزيادة الموارد الذاتية.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

الدراسات والبحوث السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق ، و الإبداع الإداري وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقا للترتيب الزمني بدءا من الأقدم إلى الأحدث.

أولا: الدراسات العربية:

١-دراسة عيبر عبد الرحمن محمد بعنوان " الإبداع الإداري و علاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب و الرياضة"(٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري و علاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب و الرياضة ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، و توصلت الدراسة لعدة نتائج : أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإدارات العامة في درجة الإبداع و كلا من إستراتيجية التعاون و التسوية ،واقترحت الدراسة ضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات و الندوات التي تشارك فيها القيادات الإدارية بالمستويات الإدارية المختلفة.

٢-دراسة إيمان محمد بنداري بعنوان"إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"(٢٠١٧)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فلسفة المحيط الأزرق بوصفها أداة لتحقيق التميز التنافسي ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردى بين تحقيق التميز التنافسي وإستراتيجية المحيط الأزرق ،كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوى بين إستراتيجية المحيط الأزرق فى تحقيق التميز التنافسي.

٣-دراسة أميرة محمد أحمد بعنوان"أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة"(٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود العلاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق و تنمية الإبداع في المنشآت الفندقية ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إستراتيجية المحيط الأزرق لديها تأثير على التميز التنافسي لقطاع المنشآت الفندقية فى

السوق السياحي المصري ، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إستراتيجية الابتكار وتعريف الإدارات العليا بأهمية تدعيم المنتج بالعمليات الابتكارية.

٤-دراسة إيمان عمار بعنوان " المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات العربية (٢٠١٧) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق من حيث المفهوم والمبادئ والعمليات ، وأوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب لتنفيذ عمليات استراتيجية المحيط الأزرق ، والعمل على نشر قيم الإبداع والابتكار والمبادرة والتميز داخل مؤسسات التعليم العالي ، وتعريفهم بالأنشطة والخدمات التي تقدمها ، ووضع آليات للتعرف على رغبات وحاجات المستفيدين والعمل على تليبيتها .

٥-دراسة داليا طه محمود يوسف بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي ، و الإبداع الإداري ، و رصد واقع ممارسة أساليب الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية و العملية يرون أن رؤساء الأقسام يتبعون أسلوب السيطرة بدرجة متوسطة ، و يتبعون أسلوب الحل الوسط بدرجة منخفضة في الكليات النظرية ، بينما يتبعونه بدرجة عالية في الكليات العملية.

٦-دراسة عماد الدين محمد بعنوان "دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق" (٢٠١٨) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لدور التوجه الاستراتيجي على إستراتيجية المحيط الأزرق وعلى أبعادها ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور فى التحديد الدقيق لعناصر

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

التوجه الإستراتيجي ،وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية قدرات العناصر البشرية حتى تتمكن من إنجاز وإستكمال رسالتها.

٧-دراسة أبو بكر أحمد صديق بعنوان خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS (٢٠١٩) ،هدفت هذه الدراسة إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS من خلال رصد لواقع الكلية وبناء المخطط الشبكي الاستراتيجي ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ،وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس ،وكانت أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في (التركيز على الصورة الكلية – الاتجاه الاستراتيجي الصحيح – الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي- ابتكار القيمة – الريادة- إعادة بناء حدود السوق).

٨-دراسة حنان أحمد الروبي بعنوان " تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق (٢٠١٩)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ،وقد توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو ١,٥٤ ،وبدرجة تحقق ضعيفة ،كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود خطة استراتيجية لليقظة التنافسية تعمل من خلالها جامعة بني سويف ،وضعف الإمكانيات المادية لتطوير شبكة المعلومات.

٩-دراسة مروة بكر مختار بعنوان " تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (٢٠٢٠)،هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في التسويق

المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا فى مصر، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نجاح المؤسسة يعتمد فى تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق على مجموعة من العناصر هى المستخدمين، شركاء العمل، العملاء، واوصت الدراسة بضرورة زيادة أساليب تحفيز العاملين والمعلمين وتنويعها.

١٠-دراسة محمد مصطفى محمد بعنوان :. تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة فى جامعة أسيوط (دراسة حالة) (٢٠٢٠)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى،بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة على محافظة أسيوط،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٥) ويؤثر بنسبة ٥٧% فى التغيرات التى تحصل فى الميزة التنافسية المستدامة فى حين أن ٤٣% يعود إلى عوامل أخرى وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير جهات مسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار.

١١-دراسة ثابت حمدى ثابت بعنوان " تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق"(٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة فى التوصل لتصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الصعوبات تعوق تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط منها قلة الإمكانيات المادية ونقص الدعم المعنوى للقيادات الأكاديمية،والتمسك بنص اللوائح والقوانين،ضعف القناعات بالمداخل الإدارية الحديثة فى الإدارة والقيادة،وقد أوصت الدراسة بضرورة التدريب المستمر القائم على الابتكار والإبداع،الاتصال الكاف مع كافة المستويات الإدارية والشراكة الناجحة مع النظراء.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

١٢-دراسة عبد العاطى حلقان عبد العاطى بعنوان " دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج(٢٠٢١) تهدف هذه الدراسة فى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (التقليص – الاستبعاد- الزيادة – الابتكار) فى بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة – العمل الجماعى – التمكين – القيادة الاستراتيجية)،مستخدمة المنهج الوصفى التحليلى ،وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعاً معاً ،و بناء المقدرات الجوهرية فى كلية ،وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك الكلية بشكل متزايد لاستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج استراتيجى معاصر لزيادة قدرتها التنافسية.

١٣-دراسة محمد عيد عتريس بعنوان " التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق سيناريوهات مقترحة (٢٠٢١) تمثل هدف الدراسة فى التعرف على كيفية تحقيق التسويق الريادى للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ،بالإضافة إلى أسلوب السيناريوهات وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين استراتيجية المحيط الأزرق و التسويق الريادى ،وأن نحو ٥٩% من التغيير فى التسويق الريادى يعود إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

١-دراسة **Eslami** بعنوان العوامل المؤثرة فى تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق (٢٠١٣) تناولت هذه الدراسة إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق فى شركة ميديكوم للإنتاج والتصنيع حيث تم بحث توافر أفضل الظروف للشركة اللازمة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى ،وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كالتالى :يعد خلق سوق غير

تنافسية، دمج أنظمة المنظمة لتحقيق التميز، بعد خلق إحتياجات مبتكرة وجديدة للعملاء وأخيراً بعد استبدال التكلفة ذات قيمة

٢-دراسة **Bakker** بعنوان الإبداع والكاريزما بين القانندات: دور الموارد ومشاركة العمل (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العمليات الأساسية المقترحة و هي الإبداع و الكاريزما من قبل نموذج متطلبات الإلتزام بالعمل لدى مديرات المدارس في هولندا ، و قد إفترض أن موارد العمل (المدخلات) ستكون ذات تأثير إيجابي على الإبداع و السلوك القيادي أولاً" عبر الموارد الشخصية ، و من ثم عبر الإلتزام بالعمل وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وقد توصلت الدراسة إلى أن يمكن للإدارة أن تحث على الإلتزام والإبداع عبر منح موارد عمل كافية للتطوير.

٣-دراسة **Alhaddi** بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق واستدامة الإدارة الإستراتيجية (٢٠١٤) " هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تنفيذ مبادرات من خلال الاسترشاد بالتمائل بين مفهوم الاستدامة، واستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال كونها محرك لتحقيق ابتكار القيمة، وتوصلت الدراسة إلى أن دمج استراتيجية المحيط الأزرق والإستدامة فى إطار مفاهيمى متكامل يمكن مديرى المؤسسات من استخدامها كموجهات استراتيجية لمؤسساتهم .

٤-دراسة **Abdi et. Al.** بعنوان تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق(٢٠١٥)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق فى البنوك الإيرانية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق على وظيفة التسويق للبنك، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق على أداء المؤسسة.

٥-دراسة **Menea** بعنوان الإبداع فى إدارة المؤسسات التعليمية (٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية و تأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي و المنهج المصمم ، و ديناميكية

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

طاقم العمل. و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و قد أشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري على مستوى الإدارة التربوية له علاقة بجودة و ديناميكية العمل ،كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الإبداع و التغيير داخل الأقسام الجامعية .

٦-دراسة **D,Orem** بعنوان " تفكير المحيط الأزرق " (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأفكار الرئيسية التي تدور حولها استراتيجية المحيط الأزرق ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن الأفكار الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في التفكير لإيجاد فرص من أجل إنشاء أسواق جديدة للخدمات بدلاً من التركيز فقط على تحسين وضع المؤسسة في السوق الحالية ،كما تمكنت الدراسة من وضع استراتيجية تسويقية تمكن إطلاق تعليم خاص يمكن شريحة عريضة من المتعلمين من الإلتحاق به يعتمد على تقليل المصروفات.

٧-دراسة **Ricardo Bragança** بعنوان " استراتيجية المحيط الأزرق للتعليم العالي " (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسات التعلم الجامعي في العالم الغربي ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى استراتيجية المحيط الأزرق لقدرتها على إحداث ابتكارات جذرية تساعد برامج التعليم الحديثة على مواكبة التطورات وتلبية احتياجات نماذج التعليم المعاصر وقد أوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية للجامعات عبر الإنترنت مما يساعد على تعزيز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع.

٨-دراسة **Toytok** بعنوان الإبداع الإداري لدى قادة المدارس و الضغط المؤسسي (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مناهج الإبداع الإداري لقادة المدارس و الضغوط المؤسسية ، حيث تم استخدام نموذج مسحي وصفي وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة بين الإبداع الإداري و بين الأدوار

الهيكليّة و الضغوط المؤسسية في الاتجاه السلبي أيضاً، و أوصت الدراسة بضرورة منح قادة المدارس الحرية في القيام بعمليات الإبداع الإداري .

٩-دراسة **Sameh،Yossef** بعنوان " كفاءة المهارات الشخصية والإدارية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري بجامعة نجران" (٢٠١٧) يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارة القيادية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وأظهرت النتائج وجود مستوى عال من المهارات الشخصية والإدارية ومستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة نجران بالإضافة إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

١٠-دراسة **W. C،Kim ، Mauborgne** بعنوان " قيادة المحيط الأزرق" (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في اكتشاف المواهب غير المستغلة وإمكانيات الموظفين في المؤسسات ووضحت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين الإمكانيات والموهبة المحققة، والطاقة لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في فتح مساحة قيادة جديدة من المواهب .

١١-دراسة **Fauziah Abu Hasan** بعنوان " تحول الجامعات والاستراتيجية الوطنية للمحيط الأزرق: دراسة حالة لجامعة ماليزيا تيرينجاتو" (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الطرق نحو تميز الجامعات الماليزية من خلال التعرف على أبعاد ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي وتوصلت إلى ضرورة إعادة هيكلة الكليات، وتحولها إلى هياكل بحثية من أجل تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي وتقديم برامج أكاديمية فريدة، كما أظهرت الدراسة تحسناً في الأداء والكفاءة، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الجامعة لإستراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى تحسن في كفاءتها وأدائها بشكل مستمر .

تتمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

١٢-دراسة Hashem،Qudah بعنوان أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية (٢٠١٨)،هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية فى شركات اتصالات أردنية،حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى ،وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مطبقة بشكل كبير فى شركات الاتصالات الأردنية ،وبخاصة عملية الابتكار ،وأوصت الدراسة بضرورة التغلب على العقبات التى تواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من قبل الإدارة العليا.

١٣-دراسة Habibur، Raahmn بعنوان " تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي " (٢٠١٩)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي للمؤسسة ، ومدى قدرتها على فتح أسواق جديدة بعيدة عن الصراعات، واعتمدت الدراسة على أسلوب البحث المكتبي من خلال مسح الأدبيات والدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تساهم بدرجة كبيرة فى تحسين الأداء التنظيمي .

التعليق على الدراسات السابقة:بالنظر لما سبق عرضه من الدراسات السابقة يتضح إنها لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وهو ما يشير إلى افتقار أدبيات البحث العلمى إلى تناول متغيرات الدراسة – فى حدود علم الباحثة – فى جامعة الفيوم مما يميز الدراسة بكونها تتناول موضوعاً جديداً وهو (تتمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS))(رؤية مستقبلية)) ضمن إطار الموضوعات المستجدة فى الإدارة التربوية ،وتتميز هذه الدراسة كونها استفادت من أدبيات الدراسات السابقة والتي تناولت مفردات الدراسة الحالية بما يدعمها ويقوى حجيتها لذا تأتى هذه الدراسة لسد أوجه القصور فى الدراسات السابقة لتكمل مسار البحث للوصول إلى أفضل النتائج والتوصيات ،كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى توسيع خلفية

الباحثة التطبيقية والفكرية لتحديد موضوع الدراسة وبلورة شكلها وتعين مسارها ونطاق معالجتها ويمكن إجمال أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فى النقاط التالية .:

- تحديد الإطار العام للخلفية النظرية والفكرية للدراسة الحالية .
 - الاستفادة من التوصيات والنتائج.
 - بناء أداة الدراسة (استطلاع الرأى) ، وتحديد محاورها.
 - توجيه الباحثة نحو العديد من المراجع والمصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
 - مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التى توصلت إليها الدراسات ذات العلاقة عند مناقشة النتائج وتحليلها.
 - أفادت فى اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفى التحليلى ، كما وظفت أسلوب دلفى كأحد أساليب الدراسات المستقبلية لوضع رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS).
 - تدعيم وتعزيز مشكلة البحث من خلال نتائج الدراسات السابقة.
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى الوصول إلى حقائق تصلح كمرتكزات للبحث الحالى والتي يمكن توضيحها فيما يلى .:
- أ-من حيث الدراسات التى تناولت الإبداع الإدارى فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى الوصول إلى حقائق والتي يمكن توضيحها فيما يلى.:
- أن الإبداع الإدارى يساعد على التعامل الذكي مع التحديات و إبتكار حلول لها و إتخاذ القرارات الصائبة ، و إستغلال الفرص المتاحة ، و هذا يؤدي بدوره إلى تقدم العمليات الإدارية ، و قدرة الافراد على الحرية فى التفكير و منحهم الصلاحيات المسئولة عن نجاح المؤسسة.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- أن الإبداع الإداري يعنى ممارسة للعمل الإداري بفكر و أساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا و بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين و فريق العمل كل في مجال عمله .
- أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري وهى (البناء التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، القيادة، الاتصالات، الحوافز، التدريب) تلعب دوراً هاماً فى تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري فهى تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدى إلى ما يعرف بالأداء الأبداعى وهو ما يؤدى إلى زيادة الانتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة، وتحسين فرص اتخاذ القرار.
- ب-من حيث الدراسات التى تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى الوصول إلى حقائق والتى يمكن توضيحها فيما يلى :-
- أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعنى إطار استراتيجى يهدف إلى التطوير المبني على سياسات تضمن ابتكار خدمات جديدة غير معروفة، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات، والتوسع في البدائل واستبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وزيادة الموارد الذاتية.
- تهتم إستراتيجية المحيط الأزرق بتحقيق التمايز والتفرد والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيها خدمات مبتكرة ومميزة وجودة عالية وتكلفة منخفضة فتزداد معدلات نموها ومن ثم ترتفع أرباحها فلا يوجد من ينافسها أو يتفوق عليها.
- أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الابتكار، الزيادة) تتسم بإمكانية تطبيقها كإطار عام يسهم في إيجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار

تحليلي يساعد المنظمات على العمل لإيجاد منحنى قيمة جديد لإيجاد مكان مميز لها فى ظل المنافسة الشرسة فى البيئات التقليدية الموجودة حالياً.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالى:

● اختلف البحث الحالى فى بعض فئات العينة حيث قامت الباحثة بدراسة استطلاعية طبقت على عينة عشوائية من العاملين ، و أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم بهدف معرفة معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من وجه نظرهم من حيث البناء التنظيمى ، إجراءات وأنظمة العمل ، القيادة ،الاتصالات الإدارية ،الحوافز ،التدريب، كذلك تكونت عينة البحث من مجموعة من الخبراء من الجامعات (عين شمس،الأسكندرية ،القاهرة ،الأزهر،الفيوم ،سوهاج ،حلوان)،حيث روعى فى اختيار السادة الخبراء صلتهم فى تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم وتنوع المناصب القيادية التى تولونها ، وذلك للإدلاء بأرائهم من خلال الاستجابة على استبانة التى تتضمن مجموعة من الأسئلة يمثل كل منها محور من محاور الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) .

● تناول مجالاً هاماً وهو آليات تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) .

أوجه الاتفاق بين البحث الحالى والدراسات السابقة:

● اتفق البحث الحالى مع بعض الدراسات السابقة التى أعتمدت على منهج الوصفى التحليلي مثل دراسة (عبد العاطى حلقان ،٢٠٢٠).

● بعض الدراسات اتفقت مع البحث الحالى فى تناولها لإستراتيجية المحيط الأزرق مثل دراسة (محمد مصطفى محمد ،٢٠٢٠)، (Hashem،2018) ، (حنان أحمد الروبى ،٢٠١٩)، (أبو بكر أحمد صديق،٢٠١٩).

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- بعض الدراسات اتفقت مع البحث الحالي في تناولها الإبداع الإدارى مثل دراسة (عبير عبد الرحمن، ٢٠١٦)، (أميرة محمد، ٢٠١٧).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت عينة من السادة الخبراء تخصص الإدارة التربوية والقيادات الإدارية بالجامعة مثل دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠)، (Ricardo، 2016).
بينما تميزت الدراسة الحالية بوضع رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS).

منهج البحث :.أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ،ووصف وتحليل جامعة الفيوم ،كما وظفت أسلوب دلفى Delphi Technique كأحد أساليب الدراسات المستقبلية لبناء رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ،هو عبارة عن أداة مسحية لعقد العديد من المناقشات لمجموعة منتقاه من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بينهم فيما يتعلق بتحديد إتجاهات معينة بهدف مناقشة موضوع متشابك بأسلوب جماعى أو حل مشكلة معقدة (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٤، ص٥٢).

خطوات السير فى البحث ،يسير البحث وفقاً للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى** : تناولت الإطار العام للبحث وتشمل (مقدمة ،مشكلة البحث ،أهمية البحث ، أهداف البحث ،حدود البحث ،مصطلحات البحث ،الدراسات والبحوث السابقة ،منهج البحث ،خطوات السير فى البحث).
- **الخطوة الثانية** : **للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث** : ما الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟،قامت الباحثة عرض الإطار النظرى لإستراتيجية المحيط الأزرق

فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، مبادئ تطبيقها، خطوات تنفيذها، معوقات تطبيقها فى الجامعات، متطلبات تنفيذها)

• **الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة البحث : ما الإطار النظرى والفلسفى للإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟.** قامت الباحثة بعرض الإطار النظرى للإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (ماهية الإبداع، ماهية الإبداع الإدارى، أهمية الإبداع الإدارى فى للمؤسسات الجامعية، عناصر الإبداع الإدارى، أسس بناء وتصميم الإبداع الإدارى فى الجامعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى، أساليب تنمية الإبداع الإدارى، متطلبات تنمية الإبداع الإدارى فى الجامعات).

• **الخطوة الرابعة : للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث : ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.** قامت الباحثة بعرض دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

• **الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث : ما الإطار النظرى والوثائقى لجامعة الفيوم ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.** قامت الباحثة بعرض الجامعة محل الدراسة من حيث النشأة، واقع جامعة الفيوم من مجال البحث العلمى ، مجال الجهاز الإدارى، موقع جامعة الفيوم فى التصنيفات العالمية ، واقع الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ، معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

• **الخطوة السادسة :للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث :** ما هى آليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من وجهه نظر الخبراء ؟، قامت الباحثة باستطلاع آراء خبراء التربية، والإدارة التربوية وسياسات التعليم بعدد سبعة من الجامعات المصرية، وتم تطبيق أسلوب دلفى على ثلاث جولات للتعرف على آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم، المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم.

• **الخطوة السابعة :للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث :** ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)؟، قامت الباحثة من خلال ما توصل إليه من نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية بوضع رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS).

وسيتم تناول خطوات البحث فيما يلي:

أولاً: . الأسس النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

أ- **مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق**، لقد تطورت الاستراتيجية لمدة أكثر من مائة عام ولكن تعتبر الفترة من ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣ من اهم فترات التطور حيث تم دراسة على ١٨٠ شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسات (عبد الله الحسينى ،٢٠١٤،ص١٥) وتستمد الاستراتيجية جذورها من الأتى (Mohammed Musa W ،2013، p70):.

١- نظرية النمو الداخلى :. والذي يعد صاحبها المفكر الاقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شوم بيتر الذى أكد على أن القوى التى تؤدى إلى نمو المؤسسة الاقتصادية والابتكارية وقدرتها على تقديم الخدمات جديدة تنبع من داخل نظام المؤسسة .

٢- نظرية النمو الجديدة :. حيث وضح أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتجدد داخل المؤسسة وذلك عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة فى طرق الانتاج والتكنولوجيا ذات الكفاءة العالية.

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية تهدف إلى تحقيق الابتكار والتنافس الايجابى وقد قدمها كل من Mauborgne،Kim من جامعة هارفرد الأمريكية عام ٢٠٠٥ حيث تستند هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسات على اختلاف أشكالها بإنشاء أسواق جديدة صافية ذات اللون الأزرق لم تعكرها دموية المنافسة تعرض فيها منتجاتها الجديدة بالإضافة إلى جعل المستفيد أكثر ولاءً لخدماتها وبهذا تستطيع المؤسسات تحقيق أرباح وفيرة مما يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً (W. C،2015، p22 ، Mauborgne).

وهناك العديد من القوى الدافعة وراء الحاجة الملحة فى إنشاء محيطات زرقاء منها:العولمة التى أدت إلى تفكيك الحواجز بين الدول المختلفة،حيث أصبحت المعلومات متاحة حول جميع الخدمات،والتقدم التكنولوجى الهائل والذى أدى إلى تحسن كبير فى المنتجات والخدمات التى تقدم للمجتمع،فطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تسهم فى هيمنة المؤسسة على المنافسين لأطول فترة ممكنة (حنان أحمد الروبي،٢٠١٩،ص١٦٥).

و تشير استراتيجية المحيط الأزرق إلى التحدى الحاصل بين المؤسسات لانتشار نفسها من المنافسة الدموية من خلال إيجاد مساحة من السوق لامنازع فيه(Alhaddi),2014,p133)،بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح وبذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على إيجاد قيمة جديدة للمؤسسة وتكسر قاعدة المبادلة

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

وانخفاض التكلفة والتمايز (A. Al Nsour), 2016, p11) ، وتتعدد تعريفات استراتيجية المحيط الأزرق منها :.

- استراتيجية تستطيع فيها المنظمات تقديم خدمات مختلفة عن الشائعة فى الأسواق من خلال استكشاف مساحة السوق غير المعروفة والتركيز على فئة جديدة من العملاء واحتياجاتهم بدلاً من التركيز على نفس المعروض من الخدمة فى الأسواق ونفس فئة العملاء (M. Aboujafari), 2013, p392).
- خلق إبداع القيمة بالإعتماد على التحركات الاستراتيجية (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الإبداع) من خلال استثمار الطاقات البشرية واستغلال الامكانيات المتاحة (Layton, 2009, p8).
- مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقاً تمثل مساحات من الأسواق البكر والتي لم يصل إليها المنافسين بعد لطرح منتجات غير معروفة وجذب عملاء جدد والعمل على الاحتفاظ بهم فى تلك الأسواق الصافية ذات اللون الأزرق والتي لم يعكرها دموية المنافسة الحمراء بعد (مرورة بكر مختار، ٢٠٢٠، ص ٣٤).
- آلية للإبداع والابتكار فى تقديم السلع والخدمات على الرغم من المنافسة الشرسة فى عالم اليوم المتطور والمتغير (J. Lindič), 2012, p930).
- (M. Bavdaž).
- هى نمط ثابت من التفكير الاستراتيجى وراء إنشاء أسواق وصناعات جديدة يتم إنشاء الطلب فيه بدلاً من خوضه (C. Kim), 2008, p523).
- إستراتيجية ابتكارية تشمل مجموعة من الأنشطة والقرارات الإدارية الهادفة لإبتكار مساحات جديدة للمؤسسة فى السوق من خلال استنباط منتجات وخدمات جديدة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة (رعد عدنان رؤوف، ٢٠١٠، ص ٣٢١).

- سعى المنظمة لفهم لحاجات العملاء ورغبتهم ومن ثم تقديم خدمات مميزة لهم وبناء علاقات معهم دون اللجوء إلى أى منافسة للعملاء. (p391، 2012،

(Ibrahim، Rawabdeh

ويمكن إيضاح أهم الفروق الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر من خلال الجدول التالي (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص١٦٣):.

جدول (١)

الفروق الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

بنود استراتيجية المحيط الأزرق	بنود استراتيجية المحيط الأحمر
اصنع أسواق جديدة لم تصل المنافسة بعد	تنافس داخل نفس مجال السوق القائم
أجعل المنافسة خارج اللعبة	تغلب على المنافسين للإستمرار
اصنع طلب جديد لم يكن موجود من قبل	استخدم نفس الطلب القائم في السوق
أكسر تقليص النفقات، ومبادلة زيادة القيمة	إختر مبادلة بين تقليص النفقات أو زيادة القيمة
نوع القيمة مبتكرة	نوع القيمة مضافة

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن هناك فرق واضح بين المحيطات الحمراء والزرقاء وأن أفضل طريقة أمام الجامعات فى الوصول للنمو المربح يتمثل فى التوقف عن المنافسة فى المجالات المكتظة من خلال الاستيلاء على شرائح أكثر من الطلب الحالى والذى يمثل المحيطات الحمراء والتوجه نحو المحيطات الزرقاء والتى تهدف إلى إيجاد أسواق جديدة ومجالات مبتكرة وبعيدة عن المنافسين المحتملين بالجامعة ، فاستراتيجية المحيط الأزرق تساعد المؤسسة على التنبؤ والتخطيط والنمو المستقبلى للمؤسسة وتحقيق أهداف ريادية، كما يمكن أن تنطلق من تلك المحيطات الزرقاء المواهب غير المستغلة وإمكانيات العاملين.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المنظمات من إيجاد سوق بعيد عن المنافسين من خلال إرضاء العملاء الحاليين وتحقيق التمايز والتفرد والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيه خدمات مبتكرة وبجودة عالية وتكلفة منخفضة ومن ثم تكون هذه الاستراتيجية

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

أساساً فى تنمية وتطوير الإبداع الإدارى بالجامعات ككل بما يحقق محيطات زرقاء جديدة.

ب-أهمية استراتيجية المحيط الأزرق، ولكى تتمكن المؤسسة من المحافظة على الأداء العالى فى بيئة شديدة المنافسة فإن الفرصة الحقيقية تكمن فى خلق محيطات زرقاء فى مجالات وخدمات غير مكتشفة من الآخرين من خلال توفير نماذج جديدة تمكن الجامعات من التنافس بالإضافة إلى ابتكار قيمة جديدة متميزة فى مجال التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالجامعات المنافسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص١٦٦)، وتكمن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق فى النقاط التالية .:

- تساعد على توفير طرق جديدة فى التفكير المنطقى .
- تساعد فى تحقيق قفزة قوية فى القيادة التنظيمية بتكلفة منخفضة .
- توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة فى السوق (عماد الدين محمد عياد، ٢٠١٨، ص٣٢٨).
- حلقة وصل بين القادة والمرؤوسين بهدف تحقيق نقلة نوعية فى مجال العمل النظمى وليس الفردى (Fauziah Abu Hasan1,2017,p74).
- تركز على فاعلية القيادة فى ضوء الحقائق التى تواجهها مؤسساتهم.
- مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يحقق من أهداف المؤسسة (أحمد سليمان محمد، ٢٠١٨، ص٧).
- استثمار الوقت الإضافى للإجراءات الإدارية والممارسات التى تساهم فى تحقيق أهداف المؤسسة (Maxine S. Cohen,2015,p22).
- استبعاد كل العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء باعتبار أن إبقاء هذه العمليات يساهم فى تضخيم التكلفة النهائية دون مبرر.

- زيادة العمليات، والأنشطة التي تزيد من رضا المستفيدين ، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Jamilah Basri، 2011، p20).
- استثارة الأفكار الإبداعية والمواهب الجديدة، وتبنيها في سياق استراتيجي يعتمد على إدخال التقنية الحديثة واستقطاب عملاء جدد ، وابتكار أسواق جديدة (Mohammad، Qudahi، 2018، p11).

ومن خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الإستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار والأداء المتميز وهذا بخلاف النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز اهتمامه على المؤسسة بوصفها مصدر التميز وهي تشمل مجموعة القرارات الإدارية والأنشطة الهادفة التي تبلور ذلك الأداء واستنباط مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد الأمر الذي أدى إلى ظهور مجالات ومساحات في السوق، لها القدرة على توليد مساحات وابتكارات جديدة في السوق.

جاءبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، اتفقت آراء العديد من الباحثين على تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال إيجاد المحيطات الزرقاء لتحقيق ابتكار القيمة والتي تعد حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد والتي ستكون الركيزة الأساسية في تبنى وإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق .:

- 1- **الاستبعاد Eliminated** .: تسعى المنظمات إلى استبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات دون التأثير على مستوى الجودة وحجم المبيعات لذلك يمكن النظر إليه إلى أنه استبعاد لبعض العمليات غير النافعة للمنظمة أو التي لا تخدم العمل من أجل زيادة كفاءة وإنتاجية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من الأرباح والمبيعات وتقليل التكاليف بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها عن منافسيها (محمد خالد السويد، ٢٠٢٠، ص٥).

تتمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

٢- **التقليص Reduction**:. ويقوم على تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وفي هذا البعد تدرج فى التعامل مع المتطلبات الإدارية الأقل خطورة حتى تتلاشى وتدنية مردودها السلبى إلى الحد الأدنى المقبول لتسيير الأعمال نتيجة لتطبيق قاعدة الأهمية النسبية الترتيبية فى حل المشكلات الإدارية (C.A، Burkhart Kriesel ,2006,p30).

٣- **الابتكار Creation** :. تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج مفيدة من خلال تقديم أفكار وخدمات مبتكرة، لذلك فإن الممارسات الإبداعية هى التى تكون قادرة على الابتكار أو تكون قادرة على تطور طرق جديدة العمل أو تقدم حلول مبتكرة غير تقليدية للمشاكل بحيث تحول مخرجاتها إلى طرق عمل ذات كفاءة عالية (p790 Wang، 2011، y).

٤- **الزيادة Increase** :. ويقصد بها إضافة بعض الإجراءات والمواد ذات القدرة على تحسين وزيادة مستوى جودة المخرجات للمستفيدين بحيث يمكن للمنظمة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسيع فى بعض أهداف الأداء بما يؤدي إيجابياً على سمعتها وشهرتها دولياً ومحلياً مما يمكنها من جذب مستفيدين جدد وإداريين ذو كفاءة عالية للعمل فيها (محمد مصطفى، ٢٠٢٠، ص١٩٤٦).

ويكمن التطبيق الفعال لإستراتيجية المحيط الأزرق من خلال وضع إطار تشخيصى يحدد الوضع التنافسى للجامعات ويهتم بالجوانب الأساسية غير المستغلة من الطاقات الموهوبة والإمكانات المتاحة ويرسم منحى القيمة المستهدفة ويسعى لإضفاء الطابع المؤسسى على النموذج الاستراتيجى للقيادة الجديدة (Zaki ، Zakaria ، 2017 ، p40) ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تنتم بإمكانية تطبيقها كإطار عام يساهم فى إيجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي يساعد المنظمات على العمل لإيجاد منحى قيمة جديد لإيجاد مكان مميز لها فى ظل المنافسة الشرسة فى البيئات التقليدية الموجودة حالياً .

د-مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، هناك العديد من المبادئ التي يجب أخذها فى الاعتبار عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وفيما يلى شرح تفصيلى لمبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .:

- **المبدأ الأول .:** إعادة بناء حدود البيئة التنافسية للخروج من المنافسة ،ويتناول هذا المبدأ محاولة إعادة تقييم منشآت المؤسسة وتصميم وبناء نموذج لها ومحاولة تحديد محفزات المنافسة سواء كانت متعلقة ب (جودة المنتج ،أو السعر ،أو المعايير ،أو تفضيلات العملاء)وذلك لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التي سنقوم بتطبيقها. (J،Mi، 2015،،p11).
- **التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجى الصحيح** وهذا يعنى السعى للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف كى لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسى ،فيتم الإعتماد على الصورة الكلية والتي سبق وأن تم تكوينها عن المنظمة لإكتشاف الفرص المتاحة الأمر الذى يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة من خلال أعين العملاء عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل وما يتوقعه (أبو بكر أحمد صديق، ٢٠١٩، ص ٧٧) .
- **مبدأ تخطى الحواجز الرئيسية للمؤسسات**، حيث يتطلب النجاح الخارجى فى المنافسة أن تحقق نجاحاً داخلياً من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادى أى مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء لنتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة ولتجاوز هذه الفترة الإنتقالية لتاريخ المنظمة (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٥١).
- **الريادة وتأسيس النظرية مع التطبيق** ،ويتمثل هذا المبدأ فى السعى لتأسيس كل إستراتيجية تهدف إلى استغلالها فى المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح أى استراتيجية يجب بذل جهد إضافى من جميع اعضاء المؤسسة

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

بتحديد الإرتباطات والتفسيرات والتوقعات وعندها فقط تبجر المؤسسة إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى الميناء المنشود من النجاح (ناصر جرادت، ٢٠١٧، ص١٢٤).

• **إبتكار قيمة (الجمع بين القيمة والإبتكار) حجر الزاوية فى إستراتيجية المحيط الأزرق،** فبدلاً من التركيز على ضريبة المنافسين يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح من خلال فتح مساحة جديدة فى السوق غير مطروحة ، حيث يوجد المحيط الأزرق عندما تحقق المؤسسة إبداع القيمة والتي تساعد فى إيجاد قيمة لكل من المؤسسة والمشتري (العميل) (علاء فرحان طالب ، ٢٠١٢، ص٥٣)، وهناك مدخلين يمكن أن تستخدمها المؤسسة فى إيجاد وتحسين القيمة هى إستراتيجية القيادة فى الكلفة، وإستراتيجية التمايز، فإستراتيجية المحيط الأزرق تحاول صنع التميز من غير زيادة فى تكلفة الخدمات المقدمة إلى العملاء ،ويتم تحديد القيمة عند وضع إستراتيجيات تكوين القيمة من وجهه نظر العملاء من خلال تحديد (من هم العملاء ،ما هى القيمة) عندئذ تقوم المؤسسة بتحديد معظم إحتياجات العملاء والتي على أساسها تنظم أعمالها أو أنشطتها بكفاءة (Michael L، 2014، PP 33).

وهنا يجب التمييز بين مفهومين القيمة دون ابتكار ،ومفهوم الإبتكار دون قيمة فمفهوم القيمة دون إبتكار فيه يصبح نشاط المؤسسة مجرد إضافة للقيمة ولكن على مستوى المؤسسة لوحدها وليس لوضعها فى السوق ،بينما مفهوم الإبتكار بدون قيمة يتم من خلاله تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء فيعطيهما ما هو غير مستعدين لشرائه وهو لهذا يفشل أيضاً لأن إبتكار القيمة فى إستراتيجية المحيط الأزرق يختلف عن المفهومين السابقين لأنه يحدث عندما تنتج المؤسسات طريقة حديثة فى التفكير الإستراتيجى وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد محيطات زرقاء والتخلص من المنافسة لإيجاد التميز والكلفة المنخفضة فى آن واحد (عماد الدين محمد عياد ، ٢٠١٨، ص ٣٢٨).

• الإمتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، أى التفكير فى منتجات قد يحتاج إليها السوق وترضى ذوق العملاء المحتملين حيث يجب على المؤسسة الراغبة فى تحقيق نمو حقيقى التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء، ويعد هذا المبدأ مكوناً أساسياً فى تحقيق ابتكار القيمة من خلال تجميع أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد (Michael،Porter، 2007، p11).

• **السعى للسياق الاستراتيجى الصحيح**، حيث يختص هذا المبدأ باتباع المؤسسة لنموذج علمى سليم يضمن تحقيق منفعة جديدة فى الاعتماد على المعايير الأساسية ذات صلة ب (منفعة العميل، السعر، التكلفة) وبناء على ذلك ينبغى تنفيذ هذه المعايير بذات الترتيب بما يساهم فى تحقيق متطلبات العملاء، وإحراز الأهداف المنشودة حيث الحفاظ على منفعة العميل تعد نقطة البداية لجعل فئات متعددة من العملاء تتوجه لطلب الخدمة، يلى ذلك تحديد سعر مناسب يدفع العملاء للطلب الفعلى للخدمة، يعقب ذلك الاهتمام بتحديد التكلفة المستهدفة التى من شأنها تأمين هامش ربح من السعر الاستراتيجى (محمد خالد، ٢٠٢٠، ص١١٥).

• **إمكانية الإطلاق المنهجي للإبداع الاستراتيجى**، فعملية خلق محيطات زرقاء تسمح بوضع أطر تحليلية ترتبط منهجياً بالإبداع والقيمة بطريقة تعزز أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر.

• **لا يجب وضع المنافس فى مركز التفكير الاستراتيجى**، حيث تبين استراتيجية المحيط الأزرق ضرورة التخلي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق، فكلما أمعنت المؤسسة فى التركيز على المؤسسات المنافسة، كلما أدى بها ذلك إلى الوقوع فى مستنقع استراتيجية المحيطات لذلك ستكرس وقتها بمقارنة نفسها بالمؤسسات المنافسة لها بدلاً من تقديم قيمة أعلى لعملائها (أحمد عبد الرحمن بلالى، ٢٠١٨، ص٢٥).

تتمة الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- إن هيكل المؤسسة ليس هيكلًا غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله ، فاستراتيجية المحيط الأزرق تركز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعية ليست ثابتة وعليه فإنه يمكن إعادة بنائها وتشكيلها من خلال أعمالهم وقناعاتهم فهناك فضاءات جديدة للسوق تولد كل يوم (Elise Batel,2014,p11).

وهذه المبادئ الأساسية ضرورية لتحقيق BOS لكنها متداخلة ومتراصة كما يوضح الشكل التالى (أبو بكر أحمد صديق ، ٢٠١٩، ص٧٨)

شكل (١)

المبادئ الأساسية ضرورية لتحقيق BOS



ويشير الشكل السابق أن المبادئ الرئيسية التى تقوم عليها BOS يمكن اعتبارها متطلبات أساسية لتحقيق هذه الاستراتيجية بمعنى آخر إذا ما أردنا تطبيق هذه الاستراتيجية فى الجامعات لابد من تحقيق المتطلبات التالية (أبو بكر أحمد صديق ، ٢٠١٩، ص٧٨):

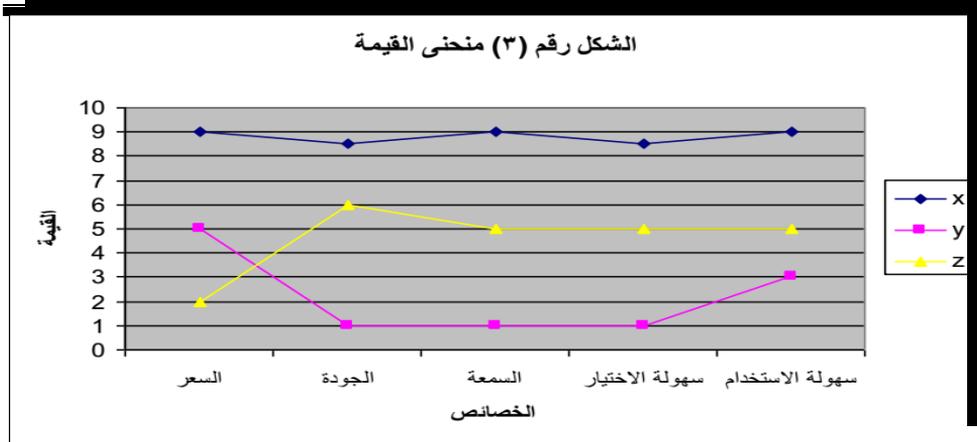
- الاتجاه الاستراتيجى الصحيح للجامعة والذى يستند على وجود رؤية نقدية واسعة تقوم على إبتكار محيطات زرقاء.
- إعادة بناء حدود السوق لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التى ستقوم الجامعة بتطبيقها .

- التركيز على الصورة الكلية بما يحقق الأداء المتوقع والذي يركز على الدور المحورى للجامعة فى بناء المجتمع.
- الإمتداد إلى أبعد من الطلب الحالى بمعنى تقديم خدمات وانشطة تعليمية جديدة وإبداع فى الإدارة بما يفتح محيطات زرقاء جديدة.
- ابتكار القيمة وهى أحد نواتج تحقيق المتطلبات السابقة إلا أن الدورة يتم إعادتها مرة أخرى لإبتكار قيمة جديدة مرة أخرى وهكذا.
- الريادة وهى حلم الجامعة ومقصدها إلا أن الجامعة المنافسة قد تقصد ذات المحيطات الزرقاء ثم تتحول إلى محيطات حمراء ثانياً وبالتالي يتم إعادة دورة كاملة (Duzon C., 2006,p10).

ومن خلال المبادئ السابقة والتي تستند عليها إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن اعتبارها العناصر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها فى إبتكار أساليب تسويقية تنافسية فعالة يصعب محاكاتها من قبل المنافسين لتستهدف أسواقاً جديداً من خلال جمع المعلومات عن الجهات المستفيدة وتحديد حاجاتها حتى تتمكن من تطوير أهدافها واستراتيجياتها وخدماتها الموجهه كذلك فى التعرف على الاحتياجات المتوقعة والتي لم يتم تلبيتها بعد ومن ثم التوصل إلى عملاء جدد .

- هـ خطوات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ، ، وهناك مجموعة من الخطوات تبين كيف يمكن للمؤسسة المضى قدماً بالإعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق وهى .:**
- تحديد الوضع التنافسى الحالى وتحديد عوامل التنافس ورسم منحنى القيمة الذى يربط بين عوامل التنافس الحالية على المحور الأفقى (محور السينات) ، والأداء النسبى للمؤسسة على المحور الرأسى (المحور الصادات) ويوضح الشكل التالى منحنى القيمة الإستراتيجية المحيط الأزرق (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص١٦٧)

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)



ومن خلال المنحنى السابق يتضح أن منحنى القيمة الجديد الذى سوف تتبناه الجامعة فى المحيطات الزرقاء يجب أن يجمع بين التوجه نحو تقديم قيمة للعملاء ، والتوجه نحو التكلفة من خلال تقديم الجامعة لخدمات مبتكرة حديثة تختلف عن الخدمات التى تقدمها الجامعات المنافسة والتي تلعب دوراً هاماً فى تمكين الجامعة من تحديد مستوى أدائها بالإضافة إلى إمكانية الجامعة فى تحقيق السمعة الأكاديمية لها .

- تقييم واقع القيادة الحالى للمؤسسة من خلال بناء مجاميع من كبار القادة تتراوح فى عددها بين (١٠-١٥) يقدمون توضيح عن تجاربهم بالإضافة إلى بيان مدى الأنشطة والأفعال والتي ينبغى على القيادة القضاء عليها أو الحد منها الأمر الذى يسهل على المؤسسة رسم معالم الطريق.
- تطوير ملف القيادة البديلة ، بعد فهم واقع القيادة الحالى للمؤسسة حيث تقوم المؤسسات بتجميع الفرق لتطوير الملفات الخاصة بالقيادة المحتملة المعتمدة.

(B•Nur Lyana,2015,p75)

- تحديد ملف تعريف القيادة والذى سيتم فتحه أمام الموظفين غير المتعاونين حيث يتم عقد أتماع فى وجود جميع العاملين بالمؤسسة لتقديم بدائل متعددة لجميع

العاملين حيث يتم التصويت على ملف القيادة الذي يفضلونه (وسام علي، ٢٠٢٠، ص٤٠).

- أضاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديدة وتنفيذه من خلال شرحها للمرؤوسين ووضع التدابير وعقد اجتماعات شهرية لتقييم التقدم الحاصل (Zakaria، 2017، p11).

ويعد الهدف الرئيسي من تحليل المؤسسة في المحيط الأزرق هو حصر العوامل التي تجذب اهتمام المنافسة بالنسبة لمنتج معين ، ثم استكشاف إمكانيات التدخل من أجل إدخال عناصر جديدة وتغيير خصائص الخدمة ويتم هذا التحليل من خلال مجموعة الأدوات والآليات تتمثل في (برنى ميلود، ٢٠١٩، ص٧٢):.

١- **تحديد حدود المؤسسة**، وهي الحدود التي يمكن المؤسسة أن تطور فيها خدماتها فالمنافسة بين المؤسسات تتم داخل هذه الحدود، كما أن هناك علاقة بين تكاليف إنتاج منتج وقيمة هذه الخدمة بمعنى أن زيادة القيمة ستؤدي إلى زيادة التكاليف وهذا الأمر يشكل عقبة في المحيط الأحمر، بينما تستند فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق أنه يمكن رفع القيمة دون رفع التكاليف، بل يمكن ذلك حتى مع تخفيض التكاليف لإنشاء القيمة (Duzon.c، 2006، p5).

٢- **إعادة رسم حدود المؤسسة**، وهي تعد الخطوة الأولى للتخلص من قيود الضغوطات المنافسة والمحيط الأحمر لمد هذه الحدود إلى أبعد ما كانت عليه بهدف إنشاء الفضاء الجديد الذي ستبخر فيه المؤسسة بعيداً عن المنافسة.

٣- **البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة**، حيث تستند فكرة إيجاد المحيط الأزرق على ضرورة البحث عن العناصر التي تميز مجموعات استراتيجية عن أخرى، والتي قد يمكن إدخالها في المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة، أو إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة، وذلك للمساعدة في معرفة أسباب تغيير العملاء حتى يكون لدى المؤسسة في نهاية عملية

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

البحث قائمة بالعناصر التي يمكن الاعتماد عليها في إنشاء مجموعتها الإستراتيجية (مروة بكر مختار، ٢٠٢٠، ص ٤٠).

٤- وضع الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة ، تمكن الخريطة الإستراتيجية الحصول على صورة كبيرة واضحة لوضع المجموعات الإستراتيجية أو المنافسين فيما يخص المؤشرات أو العناصر التي يركزون عليها، كما تمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال (عيسى حيرش، ٢٠١٢، ص ٣٤٦):.

١. الكشف عن الإطار العام الإستراتيجى للمؤسسة ، و توضيح العوامل الواقعية والعوامل المستقبلية المحتملة التي تؤثر على المنافسة بين العاملين في المؤسسة.

٢. التعرف على الإطار العام الإستراتيجى للمنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد العوامل والإمكانيات التي يستثمرون فيها بصورة إستراتيجية .

٣. تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه العناصر والمؤشرات إلى ضعيف، متوسط وقوي .

٤. تحديد مستوى تركيز كل منافس على هذه المؤشرات حتى نحصل على منحنى القيمة لكل منافس أو مجموعة إستراتيجية .

٥. البحث عن العملاء الذين يعيشون خارج المؤسسة ككل أو الذين يعيشون داخل حدود المؤسسة لكنهم بعيدون ثم محاولة جذبهم ،وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة في هذه الخطوة على مسارين:

٥-١- البحث ما وراء الطلب: فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق لا تركز فقط على العملاء والمستهلكين الحاليين الموجودين في المؤسسة فقط، بل تعطي الأولوية لغير المستهلكين حتى تعرف كيف تجذبهم لخدماتها أو لمنتجاتها ، وهذا ما سيؤدي إلى إنشاء فضاء جديد وطلب جديد .

٥-٢- إعادة تعريف العملاء: حيث يتم إعادة النظر إلى العملاء وفق لرؤية جديدة، حيث تعيد تجزئتهم وفق المحتوى الوظيفي للمنتج و تعريفهم بطرق مختلفة بالتالي تقوم بتكييف المنتج وفق هذا التعريف الأمر الذي يترتب عليه خلق مساحات سوقية جديدة في المؤسسة وطلبا جديدا (Raith & Wilker),2008,p21).

٥- تقديم المنتجات والحلول البديلة: والتي تختلف من حيث الوظائف ولكنها تلبى نفس الرغبات بالنسبة للعملاء، وبعد البحث عن المنتجات والخدمات البديلة، يتم إعداد قائمة لها في ضوء مجموعة محددة سلفا من العناصر أو الخصائص التي يجب توافرها في الحلول البديلة والتي يمكن الإعتماد عليها من أجل إدخال تغيير جذري وقوى في المؤسسة (قبطان شوقي، ٢٠٢١، ص ٢٤٨).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيسي من الخطوات المتبعة عند تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة هو تحليل المؤسسة، و حصر العوامل التي تجذب اهتمام المنافسة بالنسبة لمنتج معين فالجامعة لا يمكن الحفاظ على الريادة والمنافسة في السوق إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للمحاكاة مما يحقق لها الإبداع الإداري مما يمكنها من تحسين وضعها التنافسي بين الجامعات الأخرى وتقديم أفكار مبدعة ورائدة وخلق حالة من الهيمنة والريادة.

و-معوقات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات، هناك العديد من العقبات التنظيمية التي تواجه الجامعات عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٥٢):

- العقبة المعنوية: و يمكن التغلب عليها من خلال توعية العاملين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها في حدود إمكانياتها و الإستفادة منها.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- عقبة محدودية الموارد: فكلما زادت حدة التحول فى الاستراتيجية زادت الموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ وعلى قيادات الجامعة زيادة الموارد لتحقيق التغير الاستراتيجى المطلوب.
 - عقبة الدافع: و تتمثل فى كيفية إقناع العاملين الرئيسيين فى الجامعة بالتخلص من الوضع القائم والتحرك بسرعة والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.
 - العقبة السياسية: و تتمثل فى قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها وهذه العقبة من أصعب العقبات وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.
- ويتضح من خلال ما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق من المداخل الهامة لتحقيق الإبداع الإدارى للجامعات حيث تساعد الجامعة على الانتقال إلى المحيطات الزرقاء الخالية من المنافسة الشديدة، واستغلال المواهب والطاقات المهمة لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس وفتح أسواق جديدة لم تستهدفها من قبل .
- ز-متطلبات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ،تتطلب تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق عند تنفيذها توافر بعض المتطلبات التى يمكن تحديدها فى النقاط التالية: .:
- تأسيس شراكة فعالة مع جميع الفئات الرئيسية المستهدفة بالخدمات .
 - اختيار الموقع الذى تستطيع المنظمة الإبداع فيه لأنها مكون مكمل لبقية منظومة العمل فى البيئة المحيطة (Mauborgne & Kim,2015,p11).
 - صياغة السيناريوهات التى تأخذ فى الإعتبار كل الفئات المستهدفة فى السوق .
 - التأكيد على أن جميع العاملين مستوعبين للمسؤوليات والمهام المكلفين بها.
 - تشجيع القيادات فى المستويات الإدارية العليا على تفويض الصلاحيات التنفيذية .
 - تسهيل عملية التدفق المعلوماتى عن البيئات التنافسية بين كافة المستويات الإدارية (إيمان محمد البدرانى، ٢٠١٧، ص١٨٩).

● النظر إلى مجموعات استراتيجية مختلفة في مجال عملها من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية، فأغلب المؤسسات تركز على التنافس داخل المجموعات الاستراتيجية التي تنتمي إليها لكن عند ابتكار محيطات زرقاء يتم تجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من تلك المجموعات الاستراتيجية وذلك بعد فهم العوامل المؤثرة على قرارات العملاء.

● متابعة السلع والخدمات المكتملة، فالمنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط بعضها مع البعض الآخر فبعض المؤسسات تقدم تشكيلة من المنتجات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة، فالخدمات التكميلية أصبحت معياراً لقياس فاعلية المؤسسات حيث قد تختبئ القيمة المعروفة عادة في المنتجات التكميلية (Yang J.-t),2012,p715).

● إعادة تحديد مجموعة العملاء المستهدفين: فالعملاء الذين يدفعون ثمن الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها فهناك سلسلة من العملاء تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء (أبو بكر أحمد صديق، ٢٠١٩، ص٧٨).

و يتم في هذه المرحلة تحديد من هم العملاء المستهدفون ليس من خلال النظر إلى العملاء الحاليين وكيفية جعلهم أكثر رضا فقط ولكن من خلال استكشاف غير العملاء وهو الطريق لخلق طلب جديد للعملاء المتوقعون الذين سيكونون في مقدمة من يتقبلون التغيير وهم من يبحثون عن الجديد باستمرار (حازم محمد عبد الفتاح، ٢٠١٨، ص٣٠)، ويمكن تصنيف غير العملاء إلى الفئات الثلاث التالية (Swaty,2016,p49):

- العملاء غير المتقبلين: وهم من يُتوقع منهم رفض المنتج أو الخدمة الجديدة تماماً.
- العملاء غير المعروفين أو غير المكتشفين وهم من يتواجدون خارج نطاق الطلب على المنتج. ويتطلب من الجامعات التي ترغب في إيجاد محيطات زرقاء تحديد المسارات التالية:

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- النظر إلى الخدمات التعليمية المماثلة فى الجامعات الأخرى سواء كانت بدائل متقاربة أو متماثلة لتحقيق الميزة التنافسية لها .
- متابعة الخدمات المكلمة والخدمات التعليمية عن طريق التكامل مع المحيط الخارجى وتقديم خدمات شاملة ومبتكرة للعاملين والطلبة مما يحقق من إثراء للمعرفة المنتجة وتوظيفها فى حياة الطلبة (محمد عثمان الثببى ٢٠٢٠، ص٤٦٢).
- توافر قنوات تواصل فعالة تجعل من الطلبة سفراء للجامعة فى مفر سكنهم داخلىاً وخارجياً الأمر الذى يؤدى إلى الإرتباط الوثيق بين الطلبة وجامعاتهم مهما طال الزمن.
- عدم تركيز الجامعة على شريحة معينة من العملاء بل تستهدف إلى توسيع نطاق عملائها من خلال الوصول إلى شرائح متعددة منهم.
- منظور الإغراء الوظيفى والعاطفى للجامعة بمعنى قدرة الجامعة على جذب الطلاب إليها وربطهم وجدانياً (أبو بكر أحمد صديق ،٢٠١٩، ص٨٢).
- إزالة بعض البرامج الدراسية المكررة والمتشابهة فى بعض الكليات والتي لا تعود بالنفع على الجامعة ،كذلك إزالة الوحدات داخل الكليات ،والأنشطة التى تكلف الجامعة مبالغ عالية وفى نفس الوقت لا تسهم فى تقدم الوضع التنافسى للجامعة وتكون عبئاً عليها .
- تخفيض بعض الخدمات التى تقدمها الجامعة ودمج المقررات الدراسية والتنسيق بين كليات الجامعة المختلفة لاستغلال الإمكانيات كل كلية بما يعود على الجامعة بالنفع ويقلل من التكاليف .
- تحديد العوامل التى لها القدرة على تحسين وزيادة الجودة فى الخدمات التى تقدمها وتمثل فى تسويق الخدمات التى تقدمها الجامعة وزيادة حجم العائد المادى

مثل رفع الخدمات المجتمعية التى تقدمها الجامعة إلى المجتمع (المعامل البيطرية، المكاتب الاستشارية، الملاعب الرياضية، المستشفيات الجامعية) لإيجاد التفوق التنافسى من خلال التركيز على عنصر الرفع .

- فتح مجالات وبرامج وكليات دراسية لم تكن موجودة من قبل مثل كلية ذوى الاحتياجات الخاصة، كلية علوم الفضاء لخلق أسواق جديدة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩، ص١٦٩).

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحسين الخدمات الجامعية ؛ واستبعاد بعض الإجراءات البيروقراطية المعطلة ، والسعي الجاد لابتكار تخصصات نوعية تبعد الجامعة عن المنافسات المحتملة مع غيرها من الجامعات المناظرة، وتلبي توقعات وحاجات الأطراف المستفيدة، وتحقق مكاسب مالية، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية واستراتيجية كبيرة في الجامعات المصرية، تتعلق بتحديد الاحتياجات المستهدفة من العملاء الحاليين والمحتملين وتلبيتها.

ثانياً: الإطار النظرى والفلسفى للإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

أ- ماهية الإبداع ، الإبداع هو إيجاد الشئ من العدم، (فاروق عبده فلية ، ٢٠٠٤، ص ١٣)، الإبداع هو مصدر مشتق من فعل ابداع ، و ابداع الشئ أو إبتدعه أى ابدعه و اخرجها و إحدائه وأنشأه و بدأه ، و أبداعت الشئ اخترعته على غير مثال سابق (ابن منظور ، ٢٠٠٤ ، ص ٩٨٢)، و يُعرف الإبداع بأنه عبارة عن سمات إستعدادية تضم الحساسية للمشكلات، والطلاقة فى التفكير و المرونة و الاصاله ، وإعادة تعريف المشكلة و إيضاحها ، و يعرف الإبداع بأنه العملية التى يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته ، بما يؤدى الى تحسين ادائه ، و يعبر عن تفرد (محمود ابو النور ، ٢٠١٢ ، ص ١٦)، كذلك يعرف على إنه العملية التى يتم فيها خلق شئىء جديد له قيمة ملحوظة للفرد او المجموعة أو المنشأة أو المجتمع ، لذلك فالإبداع هو إبتكار له قيمة و ذات معنى (جيمز هيجنز ، ٢٠٠١ ، ص ٢١)، كذلك ينظر

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

إلى الإبداع على إنه عملية عقلية وجدانية تحقق غير المؤلف ، أو غير المتعارف عليه ، لتأتى بأفكار أو حلول جديدة ومعاصرة و مواكبة لمستجدات العصر (مجدى عزيز ، ٢٠٠٩ ، ص ١٩).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإبداع هو عملية عقلية وجدانية تحقق غير المؤلف لتأتى بفكر جديد له قيمة ملحوظة للفرد او المؤسسة أو المجتمع بما يؤدي الى تحسين ادائه ، و تنتم الافكار الإبداعية بقابليتها للتحويل إلى افعال ناجحة (الإبتكار) ، أما في الممارسة العملية فيحتاج تطبيق كل هذه الخصائص ذات الصلة في أى منظمة إلى تضافر جهود العديد من الافراد و تعاونهم ، مع المشاركة الفعالة من المؤسسات ذات الصلة و المستفيدة لتصل المؤسسات إلى الاهداف الموضوعية .

ب- ماهية الإبداع الإداري، الإبداع ضرورة هامة لحياة و نمو المؤسسات ووجوده يعنى تحقيق المؤسسات الاهداف و الجودة و الفاعلية و التميز و الريادة ، فالإبداع ظاهرة فردية وجماعية ليست حكرا على الأفراد ، حيث تتم ممارسته عن طريق فريق العمل (Kaija Collin, 2020, p32)، ولذلك فإن الإدارة المبدعة داخل المؤسسات التعليمية هى المحرك الأساسى لتنمية الإبداع ، فهى التى تستطيع قيادة العاملين وتشجيعهم على الوصول إلى أقصى طاقاتهم كمبدعين من خلال توفر ممارسات تربوية و تعليمية تهدف الى تنمية قدرات و إمكانات العاملين المبدعة (يوسف عبد المعطي ، ٢٠١٦ ، ص ١٩٣)، ويعتبر الإبداع الإداري هو ممارسة للعمل الإداري بفكر و أساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل بيئة عمل إيجابية و مواتية للأفراد العاملين وفريق العمل كل في مجال عمله مع التوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز ، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها ، و ذلك بالخروج عن المؤلف في تلك المجالات لزيادة الكفاءة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و نموها و رفع قدراتها التنافسية (نواف بن بجاد الجبرين ، ٢٠١١ ، ص ٣٠٧)، و يمكن النظر إلى الإبداع الإداري من خلال أربعة زوايا رئيسية هى مفهوم الإبداع على أساس الفرد المبدع ، و يعنى المبادأة

التي يبديها الشخص في قدرته على التخلص من النسق العادي للتفكير باتباعه نسق جديد من التفكير ، ومفهوم الإبداع على أساس الإنتاج ويعني أن الإبداع ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الشخص و ما يكتسبه من خبرات ، ومفهوم الإبداع على أساس أنه عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال و ما يحتويه من معلومات اساسية ، ووضع الفروض و اختبار صحتها و إيصال النتائج إلى الآخرين ، و أخيرا مفهوم الإبداع بناء على البيئة و يقصد بذلك البيئة التي تهىء جميع العوامل و الظروف المحيطة بالفرد التي تسعى على نمو الإبداع (صالح محمد ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣) ، ويعرف الإبداع الإداري على إنه القدرة على التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات و طرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة ، و تشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي ، و الإجراءات و الأدوار ، و نظم الرقابة ، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الافراد و التفاعل فيما بينهم ، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة . (اسامة محمد ، ٢٠١٢ ، ص ٣٩) ، كذلك يعرف على إنه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و إستغلال الفرص المتاحة (رغبة الزهري ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٦) ، كما يعرف بأنه مجموعة الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة و تفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و إتخاذ القرارات بطريقة غير مألوفة في التفكير (Rita ,2011,p79) ، كذلك ينظر إليه على أنه القدرة على إستخدام طرق و بدائل مختلفة في إدارة أنشطة المنظمة بعيداً عن الانماط التقليدية (عبد الله حسن ، ٢٠١٥ ، ص ١٩) . و بهذا يتضح أن هناك صلة قوية بين التعليم الجامعي و الإبداع الإداري ، حيث تواجه المؤسسات التعليمية حالياً و مستقبلا مراحل صعبة من المتطلبات ، فتحتاج المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدراتها التنافسية ، و تقديم خدماتها بشكل أفضل ، فيعمل الإبداع على تقدم الجامعات ، و زيادة المرونة في عملياتها الإدارية ، كما يساعد على اكتشاف و دعم قدرات الأفراد الذاتية و توجيهها نحو تطوير الجامعة ، كما يساعد في إعداد الأفراد للقيام

تتمة الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

بدور فعال في عملية التغيير و التقدم ، وأصبحت قدرة النظام الجامعي على القيام بوظيفته هذه مرتباً بقدرته على التفكير الإبداعي من خلال السعي للكشف عن قدرات إبداعية لتذليل العقبات و حل المشكلات بطرق مبتكرة ، مع إستغلال إستعدادات و قدرات الطلاب و العاملين الكامنة إلى أقصى درجة ممكنة .

ج - أهمية الإبداع الإداري في للمؤسسات الجامعية، غالباً لا يظهر الإبداع على رأس قائمة مؤشرات الأداء المؤسسي ، و رغم ذلك فإن ثماره مثل الإبتكار و التنافس و التغيير السريع لا يقدر بثمن ، فالإبداع مصدر إستراتيجي للمنظمات ذات النظرة المستقبلية ، فهو يُعد قيمة غير محسوسة ، لذلك فمن غير المناسب أن يتم قياسه خلال إتباع الاساليب التقليدية فقط (مثل الميزانيات) (بيتر كوك ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣)، فالإبداع الإداري ليس مجرد إبداع فردي يحدث في سياق العمل و إنما هو إبداع جماعي في المقام الأول محكوم بشروط أو ظروف بالغة الإختلاف (زين العابدين درويش ، ٢٠١٧ ، ص ٤٠٣) ، و يمكن تشبيه المؤسسة الإبداعية بأنها مؤسسة تضم أفراداً يطلق عليهم اسم "قاذفي الثمار" و أفراداً آخرين يطلق عليهم اسم "جامعي الثمار" ، فقاذفو الثمار هم الافراد الذين يقومون بتوليد الافكار دون أي إهتمام موجه إلى القيمة العملية لهذه الافكار ، و عادة ما يقوم هؤلاء الافراد بإطلاق أفكارهم دون النظر إلى الوقت المناسب أو التفكير في عما إذا كان المتلقون منتفحي الازدهان أم لا ، و لذا يجب الجمع بين من يقذف الثمار (يُبدع الافكار) و من يجمع الثمار حتى (يحسن إستغلال هذه الافكار) ، و هم الذين لديهم مصادر تساعدهم على تفعيلها و تطويرها في الوقت المناسب و يقومون بإقتناص الأفكار (بيتر كوك، ٢٠٠٨، ص ٨٨) ، و للمناخ الإبداعي فوائد كثيرة في جميع المراحل التي تمر بها المؤسسة منها شعور الافراد بمزيد من الرضا ، و تسهيل عملية الإتصال بين الافراد كما أنه يؤدي إلى إفساح المجال أمام الافراد لتخطي الاوقات العصيبة بصورة أكثر فاعلية ، فيعمل الإبداع الإداري على التعاون البناء الإيجابي بين أفراد فريق العمل ، وتداول الافكار الإبداعية بطرق أكثر شفافية و موضوعية عن طريق إجراءات إبداعية غير مسبوقة

لتحقيق الأهداف (اسامة محمد خيرى ، ٢٠١٢ ، ص ٤٧)،ويمكن تحديد أهمية الإبداع

الإدارى للمؤسسات الجامعية فى النقاط التالية (Hana,2014),p85):.

- تطوير المواهب الفردية وتحقيق الذات،و تحسين النمو الإنسانى، فالمبدعين يسهمون فى إنتاجية المجتمع برمته، ثقافياً و علمياً و اقتصادياً .
- طرح أفكار جديدة لحل المشكلات مختلفة و مناسبة فى الوقت نفسه.
- توفير ممارسات تربوية و تعليمية تهدف الى تنمية قدرات و نشر النشاط الإبداعى و ظهور المبدعين سواء من الطلاب أو المعلمين أو الإداريين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية الإبداع الإدارى داخل المؤسسات الجامعية تتضح فى انه يرسم الطريق والسياسة و الأليات للعمل على تغيير و تطوير و تحديث مجالات العمل داخل الجامعة بخطوات سريعة و تحسين مخرجات التعليم ليُصبح مبتكرين مُبدعين و مُفكرين و مُشاركين بطرق إيجابية فى تحديث المجتمع إقتصاديا و إجتماعيا و ثقافيا.

د-عناصر الإبداع الإدارى، الإبداع الإدارى هو كل فكرة أو منتج يقدمه الموظفون فى كل المستويات الوظيفية ، و يتسم بالتجديد ، و الإضافة ، و الأصالة و المرونة ، و الحساسية للمشكلات ، و بهذا فإن الإبداع يتكون من عدد من العناصر هى .:

- **الطلاقة Fluency**: وهى المقدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو المقترحات حول موضوع ما خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً تفوق المتوسط العام و هى تشير إلى الجانب الكمي للإبداع ، و هى المهارات التى تجعل الأفكار تنساب بحرية (خالد عطية، ٢٠٠٩، ص١١) .
- **الأصالة Originality**: و هى القدرة على إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية و يمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير منها أن تتسم

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

بالعمق و أن يكون لها مغزى ذات دلالة و قيمة ، و أن تكون في شكل تداعيات بعيدة و غير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف .

و تعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع فهي تختلف عن الطلاقة و المرونة من حيث (محمود أبو النور، ٢٠١٥، ص٢٣) :

١. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار و نوعيتها و قيمتها .

٢. أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار أفكاره ، كما في المرونة إنما يشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين ، و عدم الخضوع إلى الأفكار الشائعة .

• **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي و يعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً ، و التعرف على حجمها و جوانبها و أبعادها و آثارها ، و من المهم رؤية الحقائق كما هي و إكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (خضير حمود ، ٢٠٠٢، ص٢٠٢).

• **المبادرة :** وتعنى عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد و الأنماط السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات ، و الرغبة في التجديد ، فالفرد المبدع يكون على إستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ويكون لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية.

• **المرونة Flexibility:** وهى المقدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة و تعني السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغيير المواقف ، و بهذه الخاصية يتمكن فريق العمل من النظر إلى

المشكلات من زوايا مختلفة ، فيؤلد من خلالها أفكار جديدة مبدعة .(نوال نصر، ٢٠١٧، ص٣٨٨).

مما سبق نستنتج أن الإبداع سمة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضروري أن يكون قاصراً على الاكتشافات العلمية ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو نظام جديد للإدارة لذلك فإن التأكيد على تنمية القدرات الإبداعية للقيادات لا يعنى المطالبة للوصول إلى نتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد القيادات على محاولة الخروج من أسر التقليد للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية لمواجهة المشكلات المختلفة .

هـ-أسس بناء وتصميم الإبداع الإدارى فى الجامعة، لكي نتمكن من بناء وتصميم الإبداع الإدارى فى الجامعة فهناك مجموعة من الأسس تُعد من الأهمية بمكان لوضعي الإستراتيجيات الإبداعية منها :.

١-الثقافة ، تمثل ثقافة الإطار العام لسلوكيات العاملين بها و تؤثر على آرائهم ، لذلك يجب أن تقوم الجامعة بإعادة أعمالها و عملياتها ، و إعادة تنظيم و توصيف الوظائف و تصنيفها بشكل صحيح لتجعل سلوك الفرد متميزاً من خلال التصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح (مجبري سلمة ، ٢٠١٣ ، ص ٢٢٧).

٢-القيم ،تزداد إحتتمالات الإبداع الإدارى لدى المؤسسة حينما يُشاطر أفرادها مجموعة من القيم تتعلق بأهداف الجماعة ، و يعد إعادة تقدير هذه القيم لتطوير الإبداع الإدارى ضماناً للتجديد على المدى الطويل ، ،لذلك من الضرورة وضع هذه القيم كركيزة أساسية لبناء المؤسسات المبدعة ، و نشرها داخل و خارج المؤسسة عن طريق الندوات و المنشرات ، لتصبح منهج للعمل بين أفراد الفريق و يعملون على ضوئها ، كما يعلمها المستفيد من خدمات المنظمة ، فيتولد لديه الإحترام والثقة لهذه المنظمة(Sharon Arieli),2020,p232).

٣-الهيكل الإداري،تتسم الهياكل الإدارية في المؤسسات التعليمية بالهرمية و بالوصف الوظيفي الدقيق لكل وظيفة لذلك فإنه يعد عقبة في طريق سير الإبداع الإدارى داخل

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

المؤسسات التعليمية من حيث جمود القواعد ، ومن الحلول المبدعة للتحرر من هذه المشكلة تصميم هيكل غير رسمي يكون أكثر مرونة لمواجهة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة ، على أن يتميز بإتصال فعال مع فرق العمل ، و بالتنوع و الإختلاف (ريم أكارن، ٢٠١١ ، ص ٧٨٣ ، ٧٨٥) ، وهناك عدد من السمات للهياكل المبدعة منها :

- التخلي عن الروتين ، و اتباع اللامركزية في التعامل مع الازمات (ريم أكارن ، ٢٠١١ ، ص ٣٤) .
- توفير فرص لممارسة التمكين الإداري لتعزيز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم فرصة إصدار القرارات في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم (السيد السيد محمود ، ٢٠١٨ ، ص ٣٤)
- الخبرات المكثفة من أشخاص داخل المؤسسة لرفع كفاءتها و إنتاجيتها ، و بالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز (بورنان مصطفى ، ٢٠١٨ ، ص ٥٨) .
- تحديد الإتصالات اللازمة لبناء الثقة بين أعضاء المؤسسة .
- تحديد أدوار الافراد في المؤسسة و توزيع الموارد المختلفة و ما يتوقع من كل فرد ، لتنفيذ الخطط بنجاح .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الهياكل الإدارية الأكثر ملائمة و التي تسهم في تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات هي الهياكل التي تتسم بالديمقراطية حيث أن هذا النمط يسهم في تنمية الإبداع الإداري ، فهو يقوم عن طريق مشاركة أعضاء المنظمة بإتخاذ القرارات المبتكرة ، كما أنه يساعد على جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها و تحقيق أكبر قدر من الشفافية للوصول إلى حلول إبداعية .

٤-الموارد ، فالمؤسسات الإبداعية تتميز بموارد قادرة على دفع الإبداع إلى الامام ، و وضع التصميمات والتنبؤ بالمشكلات و إيجاد الحلول المبدعة (قاسي ياسين ، ٢٠١١ ، ص ٨) ، و عليه يجب على الإدارة ان تزود العاملين بكل الموارد التي يحتاجون إليها ليكونوا

مبدعين من خلال تشجيع المبدعين على الإتصال فيما بينهم، ومكافأة السلوك الإبداعي ، من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة ، و إستقطاب كوادر متخصصة (p77، 2013، William Gort) .

٥-المهارات ،فالمهارات التي يحتفظ بها كل شخص داخل عقله سواء كانت علمية بحتة أو عملية ، تستوجب على المؤسسة أن تنتفع بها ليصبح الإبداع عملية مستمرة و منهج عمل ،من خلال العمل على تنمية و صقل المواهب حتى تبلغ ذروتها و تحقيق أعلى معدلات الإبداع ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الافراد في مختلف نواحي التخصصات ، مع توفير الدعم و التحفيز و الثقة ل طرح أفكارهم و إخراجها إلى النور ، و الإهتمام الكبير بإستراتيجية التنوع و التدوير الوظيفي (نزار عوني اللبدي ، ٢٠١٥ ، ص ١٣٧).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأسس اللازمة لبناء وتصميم الإبداع الإداري في الجامعة تتمثل في (الثقافة / القيم / الهياكل / المهارات / الموارد) والتي تمكن الجامعة من أن تصبح قادرة على الإبداع و متوازنة في وضع الإستراتيجيات و الإمكانيات و الوسائل المحققة الأمر الذي يتطلب توفير التمويل السريع للمشروعات الواعدة ، و يتطلب ذلك مساحة من الطلبات (الأهداف) و القيود (القرارات الإدارية والقوانين) لتحقيق الإبداع داخل الجامعة ،ومواجهة الواقع الجديد لسوق العمل و إحتياجاته المتغيرة .

و-المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري كثيرة ومتعددة منها ما يلي .:

١-البناء التنظيمي : لكل مؤسسة بناء تنظيمي يوضح تقسيم الأعمال والواجبات وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المؤسسة ،ثم تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية ،والمؤهلات المطلوبة في شاغلها ،ويتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود هيكل تنظيمي واضح التصميم ،ووضوح الأدوار والمسؤوليات ،وتنسيق الجهود العاملين للوصول إلى الأهداف المتفق عليها مسبقاً ،ويعد التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية وتفويض

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

السلطة والمشاركة يمنح مساحة أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتطوير الأفراد (خالد عطية، ٢٠٠٩، ص ١١).

٢- **إجراءات وأنظمة العمل**، تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات التى تحكم الأنشطة لتحقيق الأهداف التى فى إطارها يتم وضع أنظمة العمل التى تتطلب وجود مجموعة من القواعد والأساليب تحدد كيفية التصرف فى تطبيق الإجراءات التى تمثل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها التى تمثل فى مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وتساهم إجراءات العمل فى تنمية الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالمرونة والبساطة والابتعاد عن الروتين والتشدد فى تنفيذ أنظمة وقواعد العمل (C. Wynett, 2002, p39).

٣- **القيادة**، يعتمد نجاح تطوير المنتجات الجديدة و الخدمات داخل الجامعة على دور القيادة فى تهيئة المناخ الذى يسمح بيزوغ الأفكار الجديدة المبدعة، و لهذا فالإبداع الإدارى يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، و دعم الإبداع، و تهيئة و تشكيل المناخ التنظيمى للإبداع الإدارى، و على القائد أن يساعد الأفراد على مشاركتهم فى اتخاذ القرارات الرشيدة على اسس علمية، و تطوير ثقافة المخاطرة الذكية التى تؤدي إلى الإبداع المستمر، وبناء و تطوير التوجهات الإبداعية (راتب سلامة السعود، ٢٠١٦، ص ٩٥).

٤- **الاتصالات**، تستند العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسات ومن ناحية أخرى فالمدير كقائد يحتاج فى عمله إلى التوجيه، كذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض السلوك مع الأهداف التنظيمية، وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة، فالاتصالات الإدارية تلعب دوراً داخل الإدارات فهى تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل (خالد عطية، ٢٠٠٩، ص ١١).

٥- **الحوافز**، تعد الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل التى تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإدارى فى المؤسسات فالحوافز لها أثرها

على تشجيع العاملين على الإبداع وبذل مزيد من الجهد فى الانجاز وزيادة الطاقة الفكرية والانتاجية، ويقتضى نظام الحوافز السليم أن يكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع مع تحديد الاختصاصات للوظائف التى يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً .

٦-التدريب، يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها فهو الأداة التى إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسة من تحقيق الكفاية والكفاءة فى الأداء والإنتاج، فالتدريب يعد خياراً إستراتيجياً لإى جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التى تحدث فى مجالات العمل بطرق إبداعية وخلاقة (نوال نصر، ٢٠١٧، ص٣٩٠).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى تلعب دوراً هاماً فى تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإدارى فهى تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدى إلى ما يعرف بالأداء الأبدعى وهو ما يؤدى إلى زيادة الانتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة، وتحسين فرص اتخاذ القرار .

ز- أساليب تنمية الإبداع الإدارى، تُعد أساليب تنمية الإبداع الإدارى إستراتيجيات تستخدمها الإدارة من أجل الوصول إلى الأفكار المبدعة، و لتحسين و نمو الأداء الإدارى بطرق إبداعية ومن هذه الأساليب ما يلى .:

١-أسلوب التدريب المختبري، يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة قدرة فريق العمل في علاج كثير من المشكلات الإدارية سواء المتعلقة بالصراعات، و إتخاذ القرارات، و الإتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و الآخرين حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة الى العمل بعد إنتهاء فترة التدريب من خلال إتباع الخطوات التالية (يوسف عبد المعطي، ٢٠١٦، ص ٢٢٠):

- تهيئة المناخ الذي يشعر فيه مجموعة فريق العمل أثناء تدريبهم بالحرية في المناقشة وإحساسهم بالحاجة إلى هذا التدريب .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- تنمية المناخ الذي يحس فيه فريق العمل بالمشكلات و الإهتمامات المشتركة ، وبالإحترام و التفاهم المتبادل فيما بينهم حتى يُقبل كل عضو على مساعدة الآخرين .
- تشجيع فريق العمل على إختبار مدى صلاحية الطرق التي تم التدريب عليها من خلال تطبيق هذه الطرق في المواقف الواقعية التي يواجهونها و التي تعطي تغذية مرتدة عن فاعلية برنامج التدريب .

٢- **اسلوب التحدي** ، يعد أسلوب التحدي رغبة في الخروج عن المألوف و الوصل إلى الأفكار الجديدة فهو إقرار بأن الوضع الحالي قد يكون مبنياً على أساس لم يعد له وجود ، و يبحث هذا الأسلوب في مجالات يفترض أنها ثابتة أو في عوامل جوهرية ينظر إليها على إنها مسلمات لا تقبل التغيير. -2012,p39, (W,B,Mattimore 40).

٣- **أسلوب الإثراء الوظيفي** ، ويقصد به توفير التحفيز والرغبة لدى الفرد بالوظيفة المناط به ، و جعلها مستوعبة لطاقاته و مهاراته ، بحيث لا يكون مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به ، و يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط ، و تقويم الأداء ، وإسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة دافعيتهم تجاه العمل مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم و تهيئة البيئة المناسبة لظهورها و الإستفادة منها (كارلو جومان ، ٢٠١٠ ، ص ١٥١).

٤- **أسلوب التفكير بالمقلوب** ، و يتضمن هذا الأسلوب التفكير بالعكس بمعنى أنه إذا كان لدينا فكرة إبداعية و أردنا أن نبتكر فكرة إبداعية أخرى علينا أن نفكر عكس الفكرة مثال لماذا يذهب الطالب إلى الجامعة ؟ و عندما نعكس ذلك تصبح لماذا لا تذهب الجامعة إلى الطالب ؟ و هذا ما حدث في الفترة الماضية و ظهر ما يعرف

بالدراسة عن بعد عبر الإنترنت و منها تتوالى أفكار جديدة مبدعة (سناء نصر ، ٢٠٠٩ ، ١٨٩).

٥- أسلوب التخطيط الذهني ، و يمنح هذا الأسلوب الإطار المنطقي لتحليل المشكلة عن طريق فصل عناصر المشكلة إلى أجزاء يسهل التعامل معها و ليكن على شكل شجرة بحيث نبدأ بكتابة أجزاء المشكلة الأساسية بجانب الأفرع الرئيسية للشجرة ، ثم نسجل الجوانب الصغرى للمشكلة بجانب الفروع الثانوية وبمجرد أن نفصل عناصر المشكلة المختلفة عن بعضها البعض ، نقوم بتطبيق التفكير الإبداعي على كل عنصر منها بدلاً من محاولة التعامل مع المشكلة كوحدة واحدة (اميمة حلمي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٣).

٦- المباريات الإدارية ، ويضع هذا الأسلوب أعضاء فريق العمل في موقف حركة مستمرة ، حيث تتأثر قراراتهم في المواقف المتتالية بقراراتهم السابقة ، و تعطي المبادرة الفرصة للمشاركين فيها أن يحصلوا على نتائج القرارات التي أتخذت في موقف معين لتؤخذ في الإعتبار عند إتخاذ القرارات الجديدة في المواقف التربوية المتتالية ، و بهذا تتجدد مهارات المشاركين في إتخاذ القرارات في مجالات رسم السياسات و التخطيط و التنظيم و الرقابة ، و التوصل إلى أفضل السبل لإستخدام الموارد المالية و الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة (يوسف عبد المعطي ، ٢٠١٦ ، ص ٢١٨).

٧- أسلوب العصف الذهني ، و يقصد به توليد الأفكار و الاراء بشكل مكثف من خلال تقديم عرض عام للموضوع أثناء الإجتماع ، و يجب أن يشارك فريق العمل بكامله في عملية طرح الافكار مع مراعاة التركيز مبدئياً على كمية الأفكار لا على نوعيتها ، و يتم تدوين هذه الأفكار دون التعليق عليها ، ثم يعاود فريق العمل الإجتماع لتقييم النتائج و و بحثها واحد بعد الآخر و مناقشة الإيجابيات و السلبيات (كارلو جومان ، ٢٠١٠ ، ص ١٥١) .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أساليب تنمية الإبداع الإداري تمنح جميع العاملين داخل المؤسسة الثقة، و الحرية، و الإحترام، و المشاركة، و التعاون، و تجريب الأفكار الجديدة، و عدم الخوف من الفشل، و التمكين حتى يُصبح المناخ العام للمؤسسات مُهيء لنمو الإبداع بعناصره المتعددة الأمر الذي يتطلب ضرورة تدريب مؤسسات التعليم العالي على أساليب و إستراتيجيات الإبداع الإداري تُستخدم في تحسين و تطوير هذه المؤسسات و بمرور الوقت يُصبح منهج و ثقافة للجامعات فتتولد الأفكار المُبدعة والتي تُثمر عن حلول للمشكلات في المجالات الإدارية المختلفة .

ح-متطلبات تنمية الإبداع الإداري في الجامعات، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها جميع المؤسسات التعليم العالي يتضح وجود ضرورة ملحة لتنمية الإبداع الإداري في مجالاته المختلفة لتوليد افكار بمشاركة فريق العمل في ظل مناخ مُبدع و غير تقليدي لتحقيق أهداف التعليم العالي، من مخرجات بشرية قادرة على التعلم المستمر و مُبدعة، مُبتكرة، و من أهم المتطلبات اللازمة لتنمية الإبداع الإداري في الجامعات ما يلي .:

- تنمية المهارات الدافعة للإبداع الإداري مثل المهارات التكنولوجية، و حل المشكلات، و مهارات التواصل عن طريق نظم التعليم و التدريب الفعال) (David Smith ،2012،p7).
- تفعيل ثقافة الشراكة الحقيقية بين أصحاب المصالح و بين الجامعات، بحيث يصبح أرباب العمل مشاركين فاعلين في تمويل الجامعات و في صياغة الأنشطة و المناهج الدراسية .

- مراعات الأبعاد العالمية لصقل و تنمية المهارات الإبداعية سواء للعاملين داخل الجامعات أو لخريجها وذلك لإدراك نقاط القوة و الضعف و تقويمها وفقاً للمعايير العالمية .
- تحقيق التكامل بين المستويات المختلفة لتحقيق المصلحة المشتركة لكل منهم من خلال تبادل الموارد المالية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع ،و تقليل التكاليف (New South),2007,p6).
- تكامل البيئة المحيطة بالجامعات من خلال إفساح الطريق للشراكة الفعلية بين الجامعة و القطاع الخاص ،وإكساب الطلاب المهارات القادرة على نمو الإبداع.
- التنمية المهنية داخل الجامعة و الذاتية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال التدريب مع توفير المكتبات و المراجع العلمية الحديثة و مواقع الإنترنت ، القيام بالأبحاث الإجرائية لعلاج و حل المشكلات أثناء العمل .
- عقد إجتماعات لكل الأطراف المشاركة في تطوير التعليم الجامعي ،بهدف إتخاذ القرارات و تحديد الأولويات و وضع الأهداف ،و إتباع أساليب جديدة للعمل.
- التحفيز المعنوي و المادي لكل فكرة جديدة و تجريبها بحرية و متابعة جيدة ،و إعطاء الثقة لفريق العمل في طرح أفكارهم و وضع الحلول ،و تذليل المعوقات الإدارية و الأكاديمية داخل الجامعة .
- البعد عن إنغلاق الإدارة على ذاتها و عدم الإنفتاح على المجتمع ،أو الإتجاه إلى الإصلاح الداخلي بمعزل عن مؤسسات المجتمع.(حنان سفر الشهراني ، ٢٠١٨ ، ص ٨٩).

و من خلال ما سبق يتضح أن من أهم المتطلبات اللازمة لتنمية الإبداع الإداري في الجامعات هو تنمية المهارات الدافعة للإبداع الإداري في الجامعات حتى تقف الجامعات على كل جديد في التخصصات الإدارية المختلفة من خلال تقديم الجامعات

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

برامج تدريبية و ورش عملية لتحسين كفاءة فرق العمل ، وعليها تتطور الجامعات ،
و تُولد لدى أفرادها أفكار إبداعية قابلة للدراسة و التطبيق.

ثالثاً :. دور إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى تنمية الإبداع الإدارى فى
الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تسعى الجامعة للاهتمام بالإبداع الإدارى لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها ولتأهيلها
نحو تحقيق الميزة التنافسية لها فى ظل عالم تسوده المخاطر لذلك تتجه نحو طرق
وأساليب لتنمية الإبداع الإدارى كمنهج تعطى من خلاله إتاحة الفرصة لاستثمار كل
طاقات العاملين فى الجامعة وكشف الغموض حول مسببات ومعوقات الإبداع الإدارى
والتي تؤدى إلى ضعف أداء العاملين فيها ،حيث أن الإبداع الإدارى يعتمد بعمق على
تنمية القدرات الإبداعية للعاملين فهو لا يعنى المطالبة للوصول إلى نتائج من مستوى
الاختراقات الإبداعية وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد القيادات على
محاولة الخروج من أسر التقليد للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية لمواجهه المشكلات
المختلفة ،ومن أهم مؤشرات ضعف الإبداع الإدارى ضعف الرغبة والحماس فى التغيير
والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب،الغياب ودوران العاملين ،وعدم القدرة على
الإنجاز ،وعدم المشاركة فى القرارات وبناء على ذلك نستنتج أن تنبى إستراتيجية المحيط
الأزرق فى أى مؤسسة عامل مهم لتنمية الإبداع الإدارى وتعزيزه وبالتالي القضاء على
كثير من المشكلات والشعور بالحرية فى التعبير عن الأفكار الأمر الذى يسهم فى زيادة
الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء مزيد من المسؤوليات وتحفيز ودفع العاملين
لتنمية الإبداع الإدارى ووضوح الأهداف والتي تعد من أهم العوامل التى تؤدى إلى تعزيز
الدوافع لدى العاملين ،فهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد
لأداء النشاط المطلوب مما يؤدى إلى إنجاز العمل بشكل دقيق وصحيح ،و زيادة رضا
العاملين الوظيفى وتحقيق أهداف إستراتيجية المحيط الأزرق.

لذلك العلاقة تكون وثيقة بين تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق وتنمية الإبداع الإدارى ولعل توافر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قد يكون سبباً فى تعزيز دوافع العمل، كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق دور كبير فى توفير انماط من التفكير الاستراتيجى، وفى إنشاء أسواق جديدة فى السوق غير معروفة أو خلق مساحات بعيدة عن المنافسة ولديها القدرة على نمو وبناء المؤسسة بما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، وعلى تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفى للعاملين ومن ثم تحسين بيئة العمل مما يترتب عليه شعور العاملين بالرضا عن بيئة العمل وبالتالي زيادة مستوى إبداعهم الإدارى (Alhaddi)2014، p133).

كما أن فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق تعتمد فى الأساس على تنمية الإبداع الإدارى فى العمل من خلال التركيز على فكرة ابتكار أسواق جديدة، فالمحيطات الزرقاء هى المناطق غير مأهولة والأسواق البكر التى لم تكتشف بعد ولم تلون باللون الأحمر لون المنافسة الدموية، لذلك لا تعتمد الشركات الرائدة والتميزة فى تفوقها على المنافسة الشرسة مع المنافسين وإنما تعتمد على خلق أسواق جديدة لم يتطرق إليها أحد من قبل تركز فيها على تحقيق مميزات لها ولعملائها(أميرة محمد أحمد، ٢٠١٧، ص٥٤١).

و يرجع أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق إلى التحدى الحاصل بين المؤسسات لانتشال نفسها من المنافسة الدموية من خلال تنمية فرص الإبداع الإدارى فى العمل من خلال إيجاد مساحة من السوق لامنازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح وبذلك فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة، فهى إستراتيجية لإيجاد قيمة جديدة للمؤسسة وتكسر قاعدة المبادلة وانخفاض التكلفة والتمايز (A، Al Nsour)2016، p11).

كما أكدت إحدى الدراسات على أهمية تبنى المؤسسات لإستراتيجية المحيط الأزرق وذلك للوصول إلى أعلى درجات من الإبداع الإدارى حيث إنها عاملاً مهماً فى تنمية

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

الإبداع الإدارى فهى تعد مظلة تضمن كل الاستراتيجيات والسياسات والمفاهيم للوصول إلى عملية ابتكار القيمة (عماد الدين محمد، ٢٠١٨، ص ١٥).

كما أن توافر استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المختلفة يعمل على زيادة الإبداع الإدارى والابتكار فى بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإدارى حيث تعمل استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة إدراك القيادات الإدارية والعاملين للمشكلات والفجوات فى بيئة العمل والمبادرة بأفكار جديدة لتعزيز عملية صنع القرار لحل المشكلات بطريقة علمية ودعم وجهات النظر المتنوعة لإتمام الأعمال الإدارية بطريقة إبداعية وزيادة القدرة على الوصول إلى أفكار مناسبة حول موضوعات معينة وفى وقت محدد، بالإضافة إلى أن توافر استراتيجية المحيط الأزرق يعمل على رفض الفشل والسعى بكل الطرق إلى تحقيق نجاح المنظمة من خلال تقليص الخدمات والأنشطة غير الضرورية وغير المجدية، وتمكين المؤسسات من الابتكار والإبداع كقيمة مستدامة للمؤسسة والعاملين بها (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠، ص ١٩٥١).

كما أكدت إحدى الدراسات على أن التوجه نحو المحيطات الزرقاء والتي تهدف إلى إيجاد أسواق جديدة ومجالات مبتكرة وبعيدة عن المنافسين المحتملين بالجامعة يساعد المؤسسة على التنبؤ والتخطيط والنمو المستقبلى للمؤسسة وتحقيق أهداف ريادية، كما يمكن أن تنطلق من تلك المحيطات الزرقاء المواهب غير المستغلة وإمكانيات العاملين ومن ثم زيادة قدرتهم على الإبداع الإدارى فكل المؤسسات التى تسعى لإيجاد المحيط الأزرق هى مؤسسات رائدة فى مجال صناعاتها (عبد العاطى حلفان، ٢٠٢١، ص ٥).

كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المنظمات من إيجاد سوق بعيد عن المنافسين من خلال إرضاء العملاء الحاليين وتحقيق التمايز والتفرد والعمل على كسب عملاء جدد من خلال بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع تقدم فيه خدمات مبتكرة ومميزة وجودة عالية فتزداد معدلات نموها ومن ثم ترتفع أرباحها فلا يوجد من ينافسها أو يتفوق عليها ومن ثم قد تكون هذه الاستراتيجية أساساً فى تنمية وتطوير الإبداع الإدارى بالجامعات

ككل بما يحقق محيطات زرقاء جديدة ويتم ابتكار القيمة فى هذه الاستراتيجية من خلال ابتكار خدمة جديدة أو منتج لتحقيق قيمة ليس فقط للجامعة ولكن أيضاً بالنسبة للعملاء . (Ricardo,2016,p11)

مما سبق يتضح أن يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق دور كبير فى تحقيق الإبداع الإدارى من خلال توفير مناخ تنظيمى يتمتع بوضوح الأهداف ،كما أنه يتمتع بوجود اتصالات كافية على كافة المستويات كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تهتم بتوفير الموارد اللازمة واستخدامها الاستخدام الأمثل ،كما إنها تدعم العلاقات الإنسانية فى المنظمة والتي تعمل على زيادة التماسك فى المؤسسة ،كما إنها تدعم الابتكار والإبداع فى بيئة العمل ،كما إنها تعمل على حل المشكلات على أسس علمية مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل صحية تساعد على تنمية الإبداع الإدارى .

رابعاً :.الإطار النظرى والوثائقى لجامعة الفيوم ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ،يتناول الإطار النظرى والوثائقى لجامعة الفيوم ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة عرض الجامعة محل الدراسة من حيث النشأة ،واقع جامعة الفيوم من مجال البحث العلمى ، مجال الجهاز الإدارى ،موقع جامعة الفيوم فى التصنيفات العالمية ، واقع الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ، معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ويمكن تناول ذلك فيما يلى :.

١-نشأة جامعة الفيوم، فى عام ١٩٧٥م تم إنشاء كلية التربية بالفيوم كأحد الكليات التابعة لجامعة القاهرة ، وفى عام ١٩٧٦ أنشئت كلية الزراعة بالفيوم ، وفى عام ١٩٨١ أنشئت كلية الهندسة و فى عام ١٩٨٣ صدر القرار الجمهورى بإعتبار فرع الجامعة بالفيوم فرعاً مستقلاً لجامعة القاهرة ،وقد تم إنشاء جامعة الفيوم بصدور القرار الجمهورى رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م و بعدها صدر القرار الجمهورى رقم (١٩٣) لسنة ٢٠٠٥م بإنشاء كليتى الطب والآثار، وفي الوقت الحاضر يوجد بداخل الحرم الجامعي مجموعة من الكليات والمعاهد التي يبلغ عددها (١٩) كلية ومعهدين حيث يشمل مباني ومعامل كليات الزراعة

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

، والعلوم، والآداب، والخدمة الاجتماعية، ودار العلوم، والهندسة، والسياحة والفنادق والحاسبات والمعلومات، والحقوق، ومعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل، بالإضافة إلى مبنى إدارة الجامعة، والمستشفى الجامعي، ومبنى مركز التعليم الإلكتروني المدمج، والمكتبة المركزية، والمطبعة المركزية، والإسكان الطلابي ومبنى الخدمات الطلابية والإدارية، ووحدة إدارة المشروعات، ومركز بحوث واستشارات التنمية، أما كليات القطاع الطبي، وكليات أخرى فتقع خارج الحرم الجامعي (جامعة الفيوم، ٢٠١٨)، دليل جامعة الفيوم (٢٠١٨-٢٠٢٠)، ص ١٤، تم الاسترجاع من : www.fayoumedueg، وتبلغ مساحة الحرم الجامعي ٥٠ فدان ويقع بحى الجامعة بمدينة الفيوم، بينما يبلغ مساحة الحرم الجامعي الجديد ١٠٠ فدان بمنطقة الفيوم الجديدة (<http://www.fayoum.edu.eg/>).

وفيما يلي يمكن عرض واقع جامعة الفيوم من حيث مجال البحث العلمي، الجهاز الإدارى، موقع الجامعة من حيث التصنيفات العالمية، واقع الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم، معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم.:

٢- واقع جامعة الفيوم من مجال البحث العلمى، يعد البحث العلمى هو الطريق الأمثل لتقدم الدول ليس فقط على الصعيد الأكاديمى وإنما أيضاً على الأصعدة الاجتماعية والتربوية والسياسية، واستجابته لهذا التوجه فقد أصدرت الدولة الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠) انطلاقاً من ضرورة أن تكون رسالة المؤسسات البحثية المصرية هى السعى لخلق بيئة داعمة لبحث علمى متميز يحقق الريادة العلمية، ولتحقيق ذلك فهناك العديد من المبادرات منها إصدار استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، المشروعات الممولة خارجياً مثل الاتحاد الأوروبى والاتحاد الأفريقى والهيئة الألمانية للتعاون الدولى DAAD، وجود مشروع تحديث البوابة الإلكترونية للجامعة، ووجود وحدة إدارة المشروعات، وهناك العديد من التحديات التى

تواجه جامعة الفيوم منها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، الباب الرابع ، برنامج البحث العلمى ،ص ٢٥٤):.

- عدم وجود خريطة بحثية للجامعة أو الكليات لتحديد مجالاتها ودعمها ومتابعتها.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة للبحث العلمى للجامعات من موازنة الدولة.
 - عدم تفعيل الاتفاقيات المشتركة مع الجامعات الاجنبية المتميزة.
 - ندرة المشروعات الابتكارية وبراءات الاختراع من الجامعة.
 - عدم توافر سياسات معتمدة لتسويق نتائج ومخرجات البحوث.
- ويعد الاهتمام بمرحلة الدراسات العليا بجامعة الفيوم من أكثر الموضوعات الحيوية على صعيد العلم والمعرفة وأن عملية الاستثمار فيه من أبرز أنواع الاستثمارات فى رأس المال البشرى إذ أنه يقوم على تنمية الأفراد وتأهيلهم فى مجالات مختلفة بما يتوافق مع المعايير العالمية من خلال المشاركات العلمية الجادة فى مجالات نشر البحوث العلمية والتأليف والمشاركة فى المؤتمرات ومن أهم التحديات التى تواجه برنامج الفاعلية التعليمية لمرحلة الدراسات العليا فى جامعة الفيوم ما يلى (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، الباب الرابع ، برنامج الفاعلية التعليمية لمرحلة الدراسات العليا ،ص ٢٦٣):.

- ضعف الاستفادة من التقدم غير المسبوق فى وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فى إدارة منظومة الدراسات العليا بالجامعة.
- ضعف الإنفاق الحكومى على برامج الدراسات العليا.
- ضعف قدرات القائمين على العمل فى قطاع الدراسات العليا.
- ضعف تفعيل اتفاقيات التبادل الطلابى مع الدول الأجنبية.
- عدم وجود لائحة موحدة لطلبة الدراسات العليا على مستوى الجامعة تتوافق مع لوائح الجامعات المميزة

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- عدم وجود نصوص واضحة ملزمة بنوعية وأعداد اعضاء هيئة التدريس القائمين على العملية التعليمية والإشراف العلمى على طلاب الدراسات العليا فى التخصصات المختلفة.
- ٣- واقع جامعة الفيوم من مجال الجهاز الإدارى ،تؤكد الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم على ضرورة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكرى للجامعة من خلال إفساح المجال أمام العاملين فيها لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل الإدارى والتعليمى والبحثى بالجامعة من خلال تشجيع الحوار المباشر بين الإدارة والعاملين لغرض انطلاق الأفكار المبدعة ، ولتحقيق ذلك فهناك العديد من الجهود ،والمراكز التى أقيمت فى جامعة الفيوم والتى منها ما يلى (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١،الباب الرابع،ص١٨٤):.

- وجود مشروعات نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية (MIS) ووحدات الخدمات الإلكترونية بالإضافة إلى مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة ومركز معلومات الجامعة،ومشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات.
- وجود المراكز الانتاجية والخدمية والاستشارية (ذات الطابع الخاص).
- اعتماد دليل الاختصاصات الوظيفية والتنظيمية لإدارات الجامعة وكلياتها ومستشفياتها.

وتوجد العديد من التحديات التى تواجه الجهاز الإدارى بجامعة الفيوم والتى منها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١،ص١٨٣):.

- محدودية مصادر التمويل الذاتى وانعكاس ذلك على الموازنة المخصصة للجامعة بما يؤثر على مشاريع تطوير التعليم والتدريب والبحث العلمى وتوقف بعضها.
- مركزية الإدارة فى بعض الإدارات والتى تعرقل خطط تطوير المنظومة البحثية والتعليمية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- جمود بعض اللوائح الإدارية والمالية الحاكمة لدور الجامعة فى تطوير القطاعات المختلفة.
- عدم وجود مؤشرات أداء قابلة للقياس.

د/ إيمان حمدى رجب زهران

- مقاومة التغيير من منظومة العمل الإدارى بالجامعة .
- قلة تفعيل مركز ووحدات إدارة الأزمات بالجامعة والكليات.
- موقع جامعة الفيوم فى التصنيفات العالمية .:

حصلت جامعة الفيوم على مراكز متميزة فى ١٥ تصنيف دولى خلال عام ٢٠٢٢ وفيما يلى المراكز التى حصلت عليها جامعة الفيوم فى التصنيفات الدولية وفق لآخر إصدار ٢٠٢١
 (http://www.fayoum.edu.eg/):.

م	نوع التصنيف	موقع جامعة الفيوم فى التصنيف
١	تصنيف شنغهاى للتخصصات فى مجال الفزياء	المركز ٤٠١ ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة عالمية
٢	تصنيف كيو إس البريطانى لدول الوطن العربى	المركز ١١١ ضمن أفضل ١٨١ جامعة على مستوى العالم العربى
٣	للجامعات العالمية CWUR تصنيف	المركز ١٣١٥ ضمن أفضل ٢٠٠٠ جامعة
٤	تصنيف يو إس نيوز للجامعات العالمية	المركز ٨٨٦ ضمن أفضل ١٧٨٠ جامعة
٥	تصنيف يو إس نيوز فى تخصص الفيزياء	المركز ٥١٢ ضمن أفضل ٧٥٠ جامعة عالمية
٦	تصنيف ويبوميتر كس الأسبانى العالمى	المركز ٢١٥٩ ضمن أفضل ١١٩٩٤ جامعة
٧	تصنيف ويبوميتر كس للاستشهادات المرجعية للجامعات الأكثر جودة	المركز ١٦٧٩ ضمن أفضل ٣٧٤٥ جامعة
٨	قائمة أفضل باحث على مستوى العالم فى مجال فزياء الطاقة العالمية	المركز ٥١٩ ضمن أفضل ٦٧٢ جامعة
٩	تصنيف التايمز البريطانى العالمى	المركز ١٠٠١ ضمن أفضل ١٦٠٠ جامعة
١٠	تصنيف التايمز البريطانى للاقتصاديات الناشئة	المركز ٣٠١ ضمن أفضل ٩٠٦ جامعة
١١	تصنيف التايمز البريطانى للجامعات الناشئة	المركز ٣٠١ ضمن أفضل ٤٧٥ جامعة
١٢	تصنيف التايمز البريطانى لتأثير الجامعات	المركز ٨٠١ ضمن أفضل ١١١٥ جامعة
١٣	تصنيف التايمز البريطانى للتخصصات فى العلوم الفيزيائية	المركز ٦٠١ ضمن أفضل ١٢٢٧ جامعة
١٤	تصنيف التايمز للتخصصات فى الهندسة	المركز ٥٠١ ضمن أفضل ١١٨٨ جامعة
١٥	تصنيف التايمز لدول الوطن العربى	المركز ٦١ ضمن أفضل ١٢٥ جامعة
١٦	قائمة جامعة ستانفورد الأمريكية	لأعلى ٢% من العلماء الأكثر استشهاداً

وفى ضوء الجدول السابق نجد أن هناك العديد من نقاط التميز فى التصنيف الدولى لجامعة الفيوم فى ٢٠٢١ وهى .:

- حصلت جامعة الفيوم على مراكز متميزة فى ١٥ تصنيف دولى خلال عام ٢٠٢١ .
- تميز جامعة الفيوم على مستوى الجامعات المصرية فى تخصص الفيزياء حيث ظهرت فى ٣ تصنيفات دولية وهى تصنيف شنغهاى للتخصصات فى الفزياء، وتصنيف يو إس نيوز فى الفزياء ، وتصنيف التايمز فى العلوم الفيزيائية.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- تقدمت الجامعة فى تصنيف CWUR ٣٦ مركزاً فى الترتيب العالمى للتصنيف حيث ارتفع ترتيبها إلى ١٣١٥ بدلاً من ١٣٥١ الإصدار الماضى .
- تقدمت الجامعة فى تصنيف ويوميتركس ١٥٥ مركزاً فى الترتيب العالمى حيث ارتفع ترتيبها إلى ٢١٥٩ بدلاً من ٢٣١٤ الإصدار الماضى .
- فى قائمة جامعة ستانفورد الأمريكية تم إدراج ٦ باحثين بدلاً من ٥ العام الماضى بقائمة أفضل ٢% من العلماء الأكثر استشهاداً وفقاً للدراسة المنشورة بمجلة PLOS Biology.

(<https://journals.plos.org/plosbiology/article?id=10.1371/journal.pbio.3000918>)

- وفى تصنيف شنغهاى لعام ٢٠٢١ للتخصصات فى مجال الفيزياء وعلى المستوى المحلى فقد ظهر فى هذا التصنيف اثنان فقط من الجامعات المصرية فى تخصص الفيزياء وهما الجامعة البريطانية بالقاهرة والتي حصلت على ترتيب ٣٠١-٤٠٠ وتليها جامعة الفيوم.
- تميزت جامعة الفيوم فى اثنين من المعايير التى اعتمد عليها تصنيف شنغهاى وهما التأثير البحثى حست حصلت على عدة نقاط بلغت ٨٧,١، وكذلك فى معيار التعاون الدولى حيث حصلت على عدة نقاط بلغت ٩٥,٥ وذلك بالإضافة إلى المعايير الأساسية الأخرى وهى عدد الأبحاث المنشورة بمجلات Q1، وجود الأبحاث، والجوائز العلمية الدولية

(<https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2021/RS0101>)

- استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر فى تصنيف كيو إس البريطانى لدول الوطن العربى لعام ٢٠٢٢ حيث احتلت الجامعة الترتيب ١١١ من بين أفضل ١٨١ جامعة على مستوى العالم العربى، ووفقاً للبيانات الصادرة عن التصنيف فقد ظهرت ٣١ جامعة مصرية واحتلت جامعة الفيوم المركز ٢٠، وتجدر الإشارة

أن تصنيف QS يعتمد في تقييمه على ٤ مؤشرات رئيسية وهي العلاقات الدولية، التوظيف، التعليم، البحث العلمي ويتم توزيع نسب التصنيف كالتالي ٤٠%، للسمعة الأكاديمية، السمعة بين أصحاب العمل ١٠%، نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب ٢٠%، نسبة الاستشهادات المرجعية إلى أعضاء هيئة التدريس ٢٠%، نسبة الطلاب الوافدين ٥%، نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين ٥%.

• استطاعت جامعة الفيوم أن تحتفظ بترتيب عالمي في تصنيف CWUR حيث تقدمت ٣٦ مركزاً في الترتيب العالمي للتصنيف حيث ارتفع ترتيبها من ١٣٥١ في العام الماضي إلى ١٣١٥ ليرتفع بذلك إجمالي نقاط الجامعة إلى ٦٨,٥ درجة لمجمل الأداء البحثي والأكاديمي، وعلى المستوى الأفريقي احتلت الجامعة المركز ٢٧، أما على المستوى المحلي فقد حصلت الجامعة على المركز الثامن بالنسبة للجامعات المصرية، والجدير بالذكر أن تصنيف CWUR ينشر لقائمة لأعلى ٢٠٠٠ جامعة على مستوى العالم يعتمد على ٤ مؤشرات رئيسية هي جودة التعليم ٢٥%، توظيف الخريجين ٢٥%، جودة أداء أعضاء هيئة التدريس ١٠%، الأداء البحثي ٤٠% (<https://cwur.org>).

• وفي تصنيف يو إس نيوز الأمريكي لعام ٢٠٢٢ للجامعات العالمية استطاعت جامعة الفيوم أن تحصل على الترتيب ٧ محلياً، وعلى الترتيب ٢٥ على مستوى الجامعات الأفريقية، وعلى الترتيب ٨٨٦ عالمياً ويعتمد هذا التصنيف على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الأكاديمي والبحثي للجامعات بالإضافة إلى التواجد الإقليمي والدولي ويتمثل ذلك في نسب الاستشهاد بالأبحاث المنشورة باسم الجامعة وحضور المؤتمرات العالمية، ومجمل الأبحاث التي قام بنشرها الباحثين من الجامعة

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

(<https://www.usnews.com/education/best-global-universities/search?region=africa&country=egypt>)

- استطاعت جامعة الفيوم أن تحصل على المركز الرابع فى علوم الفيزياء على مستوى الجامعات المصرية وفقاً للتصنيف يو إس نيوز فى تخصص الفيزياء، ويعتمد التصنيف بشكل أساسى على السمعة الأكاديمية للجامعة، إضافة إلى مجمل الأبحاث التى قام بنشرها الباحثين من الجامعة فى مجال الفيزياء، كذلك نسب الاستشهاد بأبحاث المتخصصين فى مجال الفيزياء.

(<https://www.usnews.com/education/best-global-universities/egypt/physics>)

- وفى تصنيف ويبوميتركس الأسباني العالمى استطاعت جامعة الفيوم أن تتقدم ١٥٥ مركزاً عالمياً عن الإصدار الماضى حيث ارتفع ترتيبها من ٢٣١٤ فى الإصدار الماضى إلى ٢١٥٩ من بين ١١٩٨٧ جامعة على مستوى العالم وذلك وفق إصدار لشهر يوليو ٢٠٢١، ومن الجدير بالذكر أن تصنيف ويبوميتركس هو تصنيف نصف سنوى يصدر فى شهرى يناير ويوليو من كل عام وهو متخصص فى تقييم الإنتاج الإلكتروني للمؤسسات العلمية من خلال موقعها الإلكتروني حيث يعتمد على عدة معايير منها تقييم محتوى الموقع الإلكتروني ومدى مشاهدته وانتشاره ٥٠%، عدد الباحثين والأكثر استشهاداً بأبحاثهم ١٠%، عدد الأبحاث الأكثر استشهاداً ٤٠%.

(<http://www.webometrics.info/en>)

- وفى تصنيف ويبوميتركس للاستشهادات المرجعية للجامعات الأكثر جودة حصلت جامعة الفيوم على المركز ١٨ من بين ٢١ جامعة مصرية، وعلى المستوى الدولى فقد احتلت المركز ١٦٧٩ من بين ٤٢٣٤ جامعة على مستوى العالم وذلك وفقاً لإصدار يوليو ٢٠٢١ ويعد هذا التصنيف متخصص فى تقييم

الإنتاج الإلكتروني للمؤسسات العلمية ويعتمد على عدة معايير منها مدى المشاهدة (الانتشار) ٥٠%، النشاط ٥٠% (www.webometrics.info/).

● وفي تصنيف التايمز البريطاني لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠٢٢ استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر في الترتيب ١٠٠١ من بين ١٥٠٠ جامعة على مستوى العالم تمثل ٩٣ دولة مختلفة، ويعتمد تصنيف على ٥ مؤشرات رئيسية لتقييم الجامعات وهي التدريس ٣٠%، البحث العلمي ٣٠%، عدد الاستشهادات المرجعية ٣٠%، العلاقات الدولية ٧,٥%، الدخل من الصناعة ٢,٥%

([https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/name/sort_order/sort_by/name/sort_order/asc/cols/scores)

[ranking#!/page/0/length/25/name/sort_order/sort_by/name/sort_order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/name/sort_order/sort_by/name/sort_order/asc/cols/scores))

● احتلت جامعة الفيوم على الترتيب (٣٠١-٣٥٠) من بين ٩٠٦ جامعة يمثلون أكثر من ٥٠ دولة من دول الاقتصادات الناشئة على مستوى العالم بتصنيف التايمز البريطاني لعام ٢٠٢٢ وعلى المستوى المحلي فقد حصلت على الترتيب ١٣ بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة .

([https://www.timeshighereducation.com/world-university-](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/emerging-economies-university-rankings)

[rankings/2022/emerging-economies-university-rankings](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/emerging-economies-university-rankings))

● استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر في تصنيف التايمز البريطاني للجامعات الناشئة لعام ٢٠٢١ للجامعات التي مر على إنشائها أقل من ٥٠ سنة حيث احتلت جامعة الفيوم الترتيب ٣٠١ من بين أفضل ٤٧٥ جامعة ناشئة يمثلون ٦٨ دولة مختلفة على مستوى العالم، وعلى المركز ٨ بين الجامعات المصرية الناشئة بالتصنيف.

● وقد احتلت جامعة الفيوم الترتيب ٨٠١ عالميا وذلك وفق للتصنيف التايمز البريطاني لتأثير الجامعات لعام ٢٠٢١ ويعد هذا التصنيف كمبادرة رائدة لتوضيح تأثير الجامعات في جميع أنحاء العالم من حيث تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي أقرتها الأمم المتحدة.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

(<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>)

- وفى تصنيف التايمز البريطانى استطاعت جامعة الفيوم أن تتصدر الجامعات المصرية فى تخصص الفيزياء لعام ٢٠٢٢ حيث حصلت الجامعة على الترتيب ٦٠١-٨٠٠ من ضمن ١٢٢٧ جامعة على مستوى العالم، وعلى المستوى المحلى فقد جاءت الجامعة فى المرتبة ١١ بين الجامعات المصرية، ويعتمد تصنيف التايمز على ٥ مؤشرات لتقييم الجامعات وهى التدريس ٣٠%، البحث العلمى ٣٠%، عدد الاستشهادات المرجعية ٣٠%، العلاقات الدولية ٧,٥%، التطبيق فى الصناعة وخدمة المجتمع ٢,٥%.

(www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/physical-sciences)

- وفى تصنيف التايمز للتخصصات فى الهندسة لعام ٢٠٢٢ استطاعت جامعة الفيوم أن تتصدر الجامعات المصرية حيث حصلت على ترتيب ٥٠١ من ضمن ١١٨٨ جامعة على مستوى العالم، وعلى المستوى المحلى فقد جاءت جامعة الفيوم فى الترتيب ١١ بين الجامعات المصرية.
- وفى تصنيف التايمز لدول الوطن العربى لعام ٢٠٢١ حصلت جامعة الفيوم على المركز ٦١-٧٠ من بين ١٢٥ جامعة عربية تمثل ١٤ دولة عربية وكان لمصر النصيب الأكبر من حيث عدد الجامعات الممثلة بالتصنيف والذى بلغ ٣٥ جامعة مصرية حصلت فيها جامعة الفيوم على المركز ١٦ .

(<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/arab-university-ranking>)

ومع الظهور المتأخر لجامعة الفيوم فى التصنيفات العالمية يمكن القول أن هناك ضعف عام فى قدرة جامعة الفيوم على تقييم وضعها الحالى والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة للصعود نحو التنافس العالمى حيث تؤكد هذه النسب إلى وجود فجوة

بين التطلعات والواقع الفعلي لجامعة الفيوم والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق على غيرها من الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي، فهناك ضعف ارتباط بين البحث العلمي بالمجتمع، ضعف تسويق الخدمات البحثية من رسائل الماجستير والدكتوراة وأبحاث أعضاء هيئة التدريس لتحقيق عائد مادي وغياب العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، الأمر الذى يتطلب ضرورة إعادة التفكير في استراتيجياتها والتعرف على التحديات والفرص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة محلياً وعالمياً، ويتحقق ذلك من خلال إيجاد محيطات زرقاء تسهم فى تنمية الإبداع الإدارى بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للجامعة، وتحليل الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم وجدت الباحثة إنها تهدف فى المستقبل إلى (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، رؤية مستقبلية):.

- رسم هيكل تنظيمى فعال للمنظومات الإدارية بجامعة الفيوم.
- توفير مصادر التمويل اللازم لدعم إمكانيات المادية للجامعة.
- دعم مركز ضمان الجودة ووحدات الجودة بالكليات ووحدة إدارة المشروعات ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- وضع آليات للمتابعة والتقييم للأداء المؤسسى.
- دعم الأنشطة الطلابية المختلفة فى كليات جامعة الفيوم لتأصيل العمل الجماعى والأخلاقيات والحفاظ على الهوية الوطنية.
- وتشير الباحثة أن هناك العديد من الأدوار الجديدة التى تفرضها المتغيرات العصرية على التعليم فى جامعة الفيوم ومن هذه الأدوار ما يلى :.
- جذب أفضل الكفاءات الإدارية ورفع كفاءة الجهاز الإدارى والتأكد من ان جميع العاملين على دراية بمسئولياتهم المهنية.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- تقديم برامج للتنمية المهنية والقيادية والتعليم والتدريب المستمر لرفع مستوى المؤهلات المهنية والمعرفية والمهارات لدى العاملين لتمكينهم من مواكبة التطورات والمستجدات.
 - أستحداث أنماط جديدة للتعليم والتعلم وزيادة القدرة الاستيعابية مع ضمان الجودة.
 - وضع خطط بحثية للكليات والجامعات وربط البحث العلمى باحتياجات المجتمع ،وتطوير النظم الإدارية لقطاع الدراسات العليا والبحث العلمى.
 - وضع نظام معلومات لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتفعيل دور وحدات ذات الطابع الخاص ونشر الوعى بقضايا المجتمع والبيئة.
 - رفع مؤشرات الكفاءة الداخلية الكية والارتقاء بالكفاءة الخارجية.
- ٥- واقع الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ،يمكن دراسة واقع الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من خلال أبعاده (البناء التنظيمى ، القيادة ، الحوافز ،التدريب) ويمكن تناول ذلك فيما يلى:.
- ١- من حيث بعد البناء التنظيمى،للجامعة هيكل تنظيمي ، يقوم هذا الهيكل بتوضيح الأدوار والوظائف الإدارية الرئيسية ، ويحدد الإدارات التابعة لها وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم (جامعة الفيوم : الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، إدارة التنظيم ، الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم):

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

و يتضح من هذا الهيكل أن جامعة الفيوم تعمل على تقسيم عمل الجامعة إلى إدارات ووحدات بينها شبكة من العلاقات، ويتضمن الهيكل التنظيمي المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة من الوظائف التنظيمية داخل الجامعة، ويقع على رأس هذا التنظيم رئيس الجامعة، يساعده مجموعة من النواب ومديري العموم، التي يساعدهم مجموعة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية ، وتم تقسيم المهام هنا لتسهيل العمل بالإضافة إلى تنظيم العمل وجعله أوضح.

٢- من حيث بعد القيادة ، تعد القيادة أهم أداة تعتمد عليها الجامعة في تسيير أعمالها، حيث تعتبر القيادات الإدارية حلقة الوصل بين العاملين، وبين إدارة الجامعة، كما أنها تباشر سير العمل في الوحدات الإدارية بالجامعة وداخل كليات الجامعة، لذلك كان من الضروري للجامعة أن تضع مجموعة من المعايير التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري وذلك لضمان تسيير العمل بشكل صحيح منها:

أولاً : المعايير العامة لتولي المناصب القيادية ، هناك مجموعة من المعايير المتعارف عليها والتي قامت الجامعة بوضعها لتولي القيادات الإدارية للمناصب الإدارية، وذلك لضمان النزاهة والعدالة التنظيمية، وكذلك اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب وتتمثل المعايير العامة لاختيار القيادات الإدارية فيما يلي (جامعة الفيوم، كلية التربية، وثيقة معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، ٢٠١٩، ص٧):

أ- الكفاءة القيادية والإدارية ، تقاس الكفاءة القيادية والإدارية من حيث مدى توافر كل من العناصر التالية:

- ١- مهارة التخطيط الاستراتيجي ، و التواصل الفعال، والعمل ضمن فريق .
- ٢- القدرة على جذب مصادر تمويل متنوعة لتنمية الموارد الذاتية .
- ٣- الإلمام بالجوانب المالية والقانونية اللازمة لإدارة الشأن الجامعي .
- ٤- حضور دورات وندوات تدريبية .
- ٥- حسن السمعة والسير والسلوك.

٦- القدرة على وضع رؤية شاملة وتحديد أهداف وبرامج تنفيذية لمشروعات التطوير.

٧- القدرة على حل الخلافات وحسن التعامل وإدارة الاجتماعات .

٨- القدرة على اتخاذ القرارات بصورة استشارية وجماعية .

ب- السمات الشخصية، تقاس هذه السمات من حيث مدى توافر كل من العناصر التالية :

١- التمتع بالنزاهة والأمانة والالتزام بأداب المهنة .

٢- التمتع بشخصية قيادية ذات تأثير إيجابي على الأعضاء.

٣- القدرة على طرح الأفكار وتنفيذ الأدلة .

٤- التمتع بصحة جيدة عند التقدم لشغل الوظيفة .

٥- متعاون ومخلص في عمله .

ج- المعايير الأخلاقية للجهاز الإداري (جامعة الفيوم، الميثاق الأخلاقي ووثيقة

الحوكمة، ٢٠١٩، ص١٢ تم الاسترجاع من: (www.fayoumedueg)) .:

١- الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم والتوصيف الوظيفي بما يضمن جودة الأداء .

٢- المحافظة على المال العام والممتلكات العامة والخاصة داخل الحرم الجامعي .

٣- الالتزام وتخصيص أوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية بكفاءة .

٤- التعاون مع الرؤساء والزملاء في العمل ومراعاة آداب الحوار .

٥- الامتناع عن مباشرة الأعمال التي تتنافى مع الحيادة وتضر المصلحة العامة للجامعة .

٦- الحفاظ على سرية المعلومات بما لا يخالف السلوك الوظيفي وفي إطار القانون .

٧- الامتناع عن استغلال النفوذ أو تحقيق مكاسب غير مشروعة من خلال الوظيفة .

٨- احترام حقوق الملكية الفكرية في إطار القانون .

٩- السعي إلى التطوير المستمر لتنمية المهارات الوظيفية والتفكير الإبداعي .

١٠- نقل الخبرات لتأهيل الصف الثاني بما يضمن تطوير واستمرارية الأداء بكفاءة .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

٣- من حيث بعد الحوافز، وفقاً للمادة (٣٩) من قانون الخدمة المدنية يستحق الموظف الذي يحصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة حافز تميز علمي ويمنح الموظف هذا الحافز إذا حصل على دبلومة مدتها سنتان دراسيتان على الأقل أو على درجة الماجستير أو ما يعادلها أو دبلومتين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة دراسية على الأقل ، كما يمنح الموظف حافز تميز آخر إذا حصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها .

ويكون حافز التميز العلمي المشار إليه بنسبة (٧٪) من الأجر الوظيفي ،وتحدد اللائحة التنفيذية شروط وضوابط منح حافز التميز ،على ألا يجوز منح هذا الحافز أكثر من مرة عن ذات المستوي العلمي ،ووفقاً للمادة (٤٢) من قانون الخدمة المدنية يجوز للسلطة المختصة تقرير مكافآت تشجيعية للموظف الذي يقدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل وذلك كله بشرط سماح البند المخصص لذلك في الموازنة العامة ،وفقاً للمادة (٥٦) من لائحة جوائز جامعة الفيوم تمنح جامعة الفيوم عدة جوائز خاصة بالإداريين كل عام في احتفالية عيد العلم السنوية وهم كالتالي (جامعة الفيوم ،لائحة جوائز جامعة الفيوم ،ص٣٨،٢٠١٤ تم الاسترجاع من www.fayoumedueg) .:

- ١- جائزة جامعة الفيوم التشجيعية في التأليف العلمي والترجمة .
- ٢- جائزة جامعة الفيوم التشجيعية في براءة الاختراع .
- ٣- جائزة الموظف المثالي (٢٠٠٠جنيه) ويكون الترشح بناءً على الخدمة والفاعلية في العمل .
- ٤- جائزة العامل المثالي (١٥٠٠جنيه) ويكون الترشح بناءً على الخدمة وفاعلية المرشح في العمل
- ٥- جائزة لمن بلغ سن الستين خلال العام من القيادات الإدارية (أمناء كليات – مديرو عموم).

٦- جائزة التميز الإداري بحيث لا تقل الدرجة الوظيفية للمرشح عن مدير عام على أن يراعي مدة الخدمة والفاعلية في العمل .

٧- جائزة للحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراه بمنحهم شهادة تقدير .

٤- من حيث بعد التدريب، تعمل جامعة الفيوم على التنمية المهنية لأعضائها سواء من هيئة التدريس أو القيادات الإدارية أو الجامعية والعاملين حيث أن من أهم أهداف الجامعة العمل على تنمية قدرات عاملها ، وذلك لرفع مستوى الجامعة والمساعدة في تميزها ، وتقدم الجامعة خدماتها في مجال تنمية قدرات العاملين من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومن خلال التنظيم والإدارة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي .:

أ- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، يوفر المركز فرصاً للتنمية الذاتية المهنية لهيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية والإقليمية والعربية كما يعد ويعتمد مدربين محترفين ويعد ويعتمد مواد تدريبية ملائمة ومتطورة ، بمواصفات المراكز العالمية ، ويعد وينفذ المركز القومي ، بناء على احتياجات العاملين برامج خاصة لتنمية المهارات والقدرات للمستويات الإدارية والمهنية المختلفة ، ويقدم المركز العديد من البرامج للقيادات الإدارية من بينها (جامعة الفيوم، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج التدريبية، ٢٠٠٩، ص٨، تم الاسترجاع من: www.fayoumedueg) .:

١- التخطيط الاستراتيجي ، ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات بما يسهم في صنع القرارات الاستراتيجية السليمة التي تحقق رسالة الجامعة ويستهدف هذا البرنامج: القيادات الأكاديمية، رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الجامعات ونوابهم وكذلك القيادات الإدارية : مديري الإدارات ومديري العموم ، وأمناء الكليات ، وأمناء العموم ومساعدتهم وكذلك مديري ووكلاء الكليات التكنولوجية والمعاهد العليا .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

٢-الإدارة الجامعية، ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات الإدارة العصرية لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية تحقيقاً لرسالة الجامعة ويستهدف هذا البرنامج : القيادات الأكاديمية : رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الجامعات ونوابهم ، وكذلك القيادات الإدارية : مديري الإدارات ومديري العموم وأمناء الكليات وأمناء العموم ومساعدتهم وكذلك مديري ووكلاء الكليات التكنولوجية والمعاهد العليا(جامعة الفيوم،المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج التدريبية،٢٠٠٩،ص٢١، تم الاسترجاع من : www.fayoumedueg).

٣-الجوانب القانونية والمالية في الأعمال الجامعية ،يهدف هذا البرنامج إلى تنمية المعارف المالية والقانونية للمشاركين من شاغلي المناصب الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بما يجعل تصرفاتهم المالية والإدارية متوافقة مع صحيح القانون واللوائح والقواعد وتحقيق كفاءة الإنفاق العام ويستهدف هذا البرنامج : القيادات الأكاديمية ، رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الجامعات ونوابهم ، وكذلك القيادات الإدارية : مديري الإدارات ومديري العموم وأمناء الكليات وأمناء العموم ومساعدتهم وكذلك مديري ووكلاء الكليات التكنولوجية والمعاهد العليا .

٤-إدارة الوقت والاجتماعات، يهدف هذا البرنامج إلى تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الإيجابية في مجال الإدارة الفعالة للوقت وإدارة اجتماعات،والمجالس واللجان في مؤسسات التعليم العالي ويستهدف هذا البرنامج القيادات الأكاديمية: رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الجامعات ونوابهم ، وكذلك القيادات الإدارية : مديري الإدارات ومديري العموم وأمناء الكليات وأمناء العموم ومساعدتهم وكذلك مديري ووكلاء الكليات التكنولوجية والمعاهد

العليا)جامعة الفيوم،المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج

التدريبية،٢٠٠٩،ص٢٢، تم الاسترجاع من: (www.fayoumedueg).

ب-الدورات التي تقدمها الإدارة العامة للتنظيم والإدارة،تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة بعمل مجموعة من الدورات للقيادات الإدارية والعاملين بالجامعة وذلك لرفع مستوي العاملين بالجامعة وتحسين إمكانياتهم ،والإعداد لشغل الوظائف الإشرافية ومن بين هذه الدورات إدارة المكاتب الحديثة ،الشفافية ومكافحة الفساد، إدارة الأزمات ،التميز الإداري والإبداع المؤسسي ، إدارة موارد بشرية ،الأسلوب العلمي لتشخيص وحل المشكلات ،فن التعامل مع الجمهور وخدمة المواطنين ،إدارة فريق العمل ، إدارة الجودة الشاملة ،تقييم وتطوير أداء الخدمات الحكومية (جامعة الفيوم، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، بيان باجمالى عدد ايام المرحلة الأولى من خطة التدريب للعام المالى ٢٠١٨/٢٠١٩).

٦-معوقات الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ،لقد أكدت إحدى الدراسات علي وجود العديد من المشكلات التي تؤثر علي الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وذلك من حيث بعد التدريب فى جامعة الفيوم من بينها: قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية ، محدودية ترجمة ما يحدث في قاعات التدريب إلى واقع عملي ،كذلك وجود العديد من المشكلات التي تتعلق ببعد البناء التنظيمى منها كثرة ضغوط العمل التنظيمية ، النمطية والروتين في أنظمة العمل ، نقص قدرة العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة ، تحقق الترقى الوظيفي للعاملين عن طريق الأقدمية ، كذلك وجود العديد من المشكلات التي تتعلق ببعد الحوافز منها قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ، ضعف بيئة العمل المادية، قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية (عماد الدين رشدى ،٢٠١٨،ص٢٨٢).

كذلك أكدت دراسة (غدى رجائى عبد المنعم ،٢٠١٩،ص٢٦٤) على وجود العديد من المشكلات التي تواجه تنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من حيث بعد إجراءات

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

وانظمة العمل من بينها غياب اللوائح والقرارات الإدارية الداعمة للتعامل بالمستندات الإلكترونية، عدم توافر بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، نقص الإمكانيات المادية وغير مادية ، نقص الدعم الفني الداعم للإداريين، كذلك العديد من المشكلات التي تتعلق ببعد الإتصالات الإدارية منها ضعف البنية التحتية للاتصالات المتمثلة في (الشبكة الداخلية – شبكة الانترنت) ، الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق والتخريب.

ومن النتائج التي توصلت اليها دراسة(هايدى طلب عبد التواب ، ٢٠١٧، ص ٢٢) وجود بعض المشكلات التي تواجه تنمية الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من حيث بعد القيادة منها قصور مشاركة القيادات في إعداد رؤية ورسالة الجامعة ، والروتين والتعقيد الإداري ، وتقادم الأساليب المتبعة في التخطيط.

كما أكدت دراسة(مصطفى محمد محمد ، ٢٠٢٠، ص ٨٦) على وجود بعض المشكلات التي تواجه تنمية الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من حيث بعد البناء التنظيمي منها الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، جمود التوصيفات الوظيفية لمهام ووظائف القيادات ، التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة، إتباع أسلوب العمل الفردي في أداء العمل ، تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها ، ضعف الرغبة لدى القيادات في إحداث التغيير، نقص المناخ الملائم داخل الجامعة لتنمية الإبداع الإداري ، خوف بعض القيادات العليا من فقدان السلطة ، مركزية صنع القرار.

كما أكدت دراسة (نبيل سعد خليل ، ٢٠٢٠، ص ١٤٩) على وجود بعض المشكلات التي تواجه تنمية الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من حيث بعد البناء التنظيمي وإجراءات وأنظمة العمل منها سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعة ، التركيز علي طلب معالجة المشاكل ذات الأجل القصير أو المشكلات الجزئية ، قلة إدراك العاملين بالجامعة للفوائد التي ستعود عليهم من التطوير والتغيير ، ضعف تأهيل العاملين بالجامعة من

الناحية الفنية ، تضخم الجهاز الإداري بالجامعة وتعدد مستويات التنظيم ، الفردية في إتخاذ القرار واتخاذه من قبل القيادات الجامعية.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك حاجة ماسة فى تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم من خلال تنبى إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تساعد على توفير مناخ تنظيمى يتمتع بوضوح الأهداف ،كما أنها تساعد على توفير اتصالات كافية على كافة المستويات للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية لمواجهة المشكلات المختلفة ،فإستراتيجية المحيط الأزرق فى أى مؤسسة عامل مهم لتنمية الإبداع الإدارى وتعزيزه وبالتالي القضاء على كثير من المشكلات والشعور بالحرية فى التعبير عن الأفكار الأمر الذى يسهم فى زيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء مزيد من المسؤوليات وتحفيز ودفع العاملين لتنمية الإبداع الإدارى .

خامساً :. إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

تهدف إجراءات الدراسة الميدانية إلى التعرف على الآليات اللازمة لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى من وجهه نظر الخبراء وذلك من خلال إجراءات الدراسة الميدانية ،المعالجة الإحصائية، عرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية ،ويمكن تناول ذلك فيما يلى:.

أ-إجراءات تطبيق أسلوب دلفى،قامت الباحثة باستطلاع آراء خبراء التربية ،والإدارة التربوية وسياسات التعليم بعدد سبعة من الجامعات المصرية ،وتم تطبيق خطوات أسلوب دلفى Delphi Technique طبقاً لما ورد من أدبيات الإدارة التربوية على النحو التالى : تحديد الموضوع ،واستقصاء المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل ،بناء استمارة لتكون أداة لجمع المعلومات ،اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بأرائهم فى الجولة الأولى وذلك بالاستجابة على استبانة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة يمثل كل منها محور من محاور الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ، وترك الخبراء حرية الإجابة والتعبير عن آرائهم وتصوراتهم

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

للتعرف على رأى كل منهم فى هذه الرؤية وما تتضمنه من محاور وعبارات وما يمكن حذفه أو تعديله أو إضافته من بنود فى هذه الرؤية بناء على الخبرة والتخصص ،تنظيم البيانات الواردة فى الاستمارة الأولية وترتيبها وتلخيصها بصياغة الاستبانة للمرة الثانية ثم طبقتها على عينة الدراسة نفسها ليراجع كل فرد من أفراد العينة إجابته فى ضوء إجماع الآخرين لإعادة النظر فيها؛ للتوصل إلى تقارب فى الآراء بشأن الرؤية المقترحة (ضياء الدين زاهر ، ٢٠٠٢)، إعادة قياس الآراء الواردة فى استجابات الخبراء بعد أن يقوموا بإجراء التعديلات التى يجدونها مناسبة فى ضوء استجابات زملائهم ،حيث يتم تطبيق الاستمارة على ثلاث جولات على الأقل وذلك لضمان ثبات الاستجابات وتحليل البيانات وتفسيرها وكتابة التقرير النهائى ،وقد قامت الباحثة بالتطبيق طبقاً للخطوات سالفة الذكر.

ب-أدوات الدراسة ،تمثلت أدوات الدراسة فى ثلاث استطلاعات للرأى تم بناؤها بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك على النحو التالى .:

١-استطلاع الجولة الأولى :.وفيه تم تصميم استطلاع رأى من النوع المفتوح حول المحاور الرئيسية التى يمكن اعتبارها محددات الرؤية المستقبلية لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ،وتكون استطلاع الرأى فى الجولة الأولى من دلفى من جزئين الأول البيانات الأساسية للسادة الخبراء ،والثانى أبعاد متغيرى الدراسة بما يتيح للسادة الخبراء تضمين العبارات المناسبة للأبعاد الزيادة، التقليل ، الإستبعاد ، الإبتكار، كذلك المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ،المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم.

٢-استطلاع الجولة الثانية :. وفيه تم تصميم استطلاع رأى طبقاً لما ورد للباحثة من عبارات قام السادة الخبراء بصياغاتها قرين الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة من خلال استجاباتهم فى استطلاع الرأى المفتوح فى الجولة الأولى .

٣- استطلاع الجولة الثالثة :. تم بناء استطلاع رأى فى الجولة الثالثة بعد احتساب النسب

المئوية والتكرارات للعبارات التى قام بتضمينها الخبراء فى استطلاع الجولة الثانية وتم استبعاد العبارات التى لم تصل إلى (٧٠%) من إجمالى عدد الخبراء المستجيبين .

ج- عينة الدراسة ، طبقت أداة الدراسة على عينة من الخبراء فى الجولة الأولى والبالغ عددهم خمس عشر خبيراً من الجامعات (عين شمس، الأسكندرية، القاهرة، الأزهر، الفيوم، سوهاج، حلوان)، حيث روعى فى اختيار السادة الخبراء صلتهم فى تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم وتنوع المناصب القيادية التى تولونها حيث تم التواصل مع سيادتهم هاتفياً لإطلاع سيادتهم على أهداف الدراسة وأخذ موافقتهم على إبداء آراءهم قبل البدء فى تطبيق إجراءات أسلوب دلفى، كذلك توضيح التعريف الإجرائى لمتغيرات الدراسة ، وقد تم استطلاع آرائهم فى الفترة (١٠/مايو/٢٠٢٢) إلى (١٥/يونيو/٢٠٢٢) وصل منها إلى الباحثة إثنى عشر إستجابة ، وقد واجهت الباحثة العديد من المعوقات أثناء تطبيق الجولة الأولى منها قلة استجابة الخبراء على استطلاع الرأى المفتوح الأمر الذى ترتب عليه صعوبة الإبقاء على كافة الخبراء فى الجولة الثانية والتى تم التطبيق فيها فى الفترة من (٢/ يوليو /٢٠٢٢) وحتى (٣٠/ أغسطس /٢٠٢٢).

و تم تطبيق الجولة الثالثة فى الفترة من (٢٠/سبتمبر) حتى (٢٠/ أكتوبر) على إثنى عشر خبيراً وهو العدد الذى تم الإبقاء عليه طبقاً لاستجابات الخبراء ،قامت الباحثة بعد أن تسلمت استجابات أفراد العينة للمرة الثالثة وعددها عشر استجابات بتفريغها و حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ليتم تحديد الآراء التى حظيت بأعلى قدر من الاتفاق وتجميعها فى قائمة تمثل مفردات كل محور من محاور الاستبانة وتحويلها إلى إستبانة مغلقة يشتمل كل محور فيها على مجموعة من المفردات .

د- نتائج تطبيق أسلوب دلفى : توصلت الجولة الأولى إلى العبارات التى يمكن اعتبارها محددات لبناء الرؤية المستقبلية وتمثلت فى (٦٠) عبارة اقترحها السادة الأساتذة الخبراء

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

موزعة كالتالى على الأبعاد الرئيسية لأداة الدراسة (٢٦) عبارة تضمنها المحور الأول، (٢٦) عبارة تضمنها المحور الثانى، و (٨) عبارة للمحور الثالث. ولاستيفاء إجراءات تطبيق الجولة الثانية تم تصميم استطلاع رأى مكون من ثلاث محاور رئيسية حيث تضمنت كافة الأبعاد عبارات اقترحها السادة الخبراء تضمن (٦٠) عبارة موزعة كالتالى على الأبعاد الرئيسية لأداة الدراسة (٢٦) عبارة تضمنها المحور الأول، (٢٦) عبارة تضمنها المحور الثانى، و (٨) عبارة للمحور الثالث وقد تم إرساله إلى إثنى عشر خبيراً من الأساتذة الخبراء والذين تفضلوا بالاستجابة فى الجولة الأولى، وقد تم تلقى (١٢) استجابة من إجمالى (١٢) استجابة وقد تم التطبيق على الرابط المختصر التالى:.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduhObR5IOisDvKNPIcUIT85IXLMftducvm4RcKz4vTt90rhfw/viewform?usp=sf_link

ولاستيفاء إجراءات تطبيق الجولة الثالثة قد تم بناء استمارة استطلاع رأى بعد استبعاد العبارات التى لم يتفق عليها (٧٠%) من الخبراء حيث تضمن استطلاع الرأى فى الجولة الثالثة (٤٩) عبارة حيث انقسم المحور الأول إلى أربعة أبعاد فرعية بواقع (٢٢) عبارة، فى حين تضمن المحور الثانى (٢١) عبارة، بينما تضمن المحور الثالث على (٦) عبارة حيث تم تصميم استطلاع رأى إلكترونى عن طريق Google Drive وتم إرساله إلى إثنى عشر خبيراً من الأساتذة الخبراء والذين تفضلوا بالاستجابة فى الجولة الأولى وقد تم التطبيق على الرابط المختصر التالى:.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdKMFEa0PdF3bD03EgDBZobB4S6EoEQEdaedYkaeb9Y-z9RwEq/viewform?usp=sf_link

وللتأكد من إجماع عينة الدراسة على التطبيقين الثانى والثالث تم حساب معامل الارتباط بين محاور استمارة الاستطلاع الرأى من خلال إستخدام البرنامج الإحصائى (SPSS) ويوضح الجدول التالى معاملات الارتباط بين التطبيقين الثانى والثالث لاستمارة الاستطلاع الرأى.

د/ إيمان حمدي رجب زهران

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الثاني والثالث استمارة الاستطلاع الرأي

معامل الثبات	المحور الأول : آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم
٠,٧٥	١- الزيادة
٠,٦٨	٢- التقليل
٠,٧٢	٣- الاستبعاد
٠,٧١	٤- الابتكار
معامل الثبات	المحور الثاني : المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من خلال الأبعاد التالية :
٠,٧٢	١- البناء التنظيمي.
٠,٧٣	٢- إجراءات وأنظمة العمل .
٠,٧٢	٣- القيادة .
٠,٧٠	٤- الاتصالات الإدارية.
٠,٦٨	٥- الحوافز .
٠,٧١	٦- التدريب.
٠,٧٥	المحور الثالث : المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم

ويتضح من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى يقرب من (٠,٠١) وهذا يدل على أن هناك ارتباطا كبير بين التطبيقين الثاني والثالث لاستمارة الاستطلاع الرأي.

هـ-المعالجة الإحصائية، بعد تطبيق أداة الدراسة في الجولتين الثانية والثالثة على أفراد العينة نفسها قامت الباحثة بتفريغ بيانات الأستبانة في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتى:

- تم إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار الـ(١٩)، وأعطيت الأوزان (٣، ٢، ١) لاستجابات أفراد العينة (موافق-إلى حد ما -غير موافق) على الترتيب.
- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة على النحو التالي:
- ❖ حساب تكرارات استجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة والتي جاءت تحت كل بديل من بدائل الاستجابة (موافق-إلى حد ما-غير موافق)، ويرمز لهذه التكرارات بالرمز (ك).

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ❖ ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) تحت درجة التحقق في الدرجة الوزنية (د) المعطاة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ❖ جمع حاصل ضرب عدد التكرارات (ك) في الدرجة الوزنية لكل عبارة من عبارات الاستبانة للحصول على مج (ك × د).
- ❖ الحصول على متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك بقسمة حاصل الجمع السابق مج (ك × د) على أفراد العينة (ن).
- ❖ الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة ولكل محور من محاور الاستبانة، وذلك بقسمة المتوسط الوزني على عدد احتمالات الاستجابة وهي (٣). وذلك كما يتبين من المعادلة التالية:

$$\text{مج ك} \times 1 + 3 + \text{مج ك} \times 2 + 2 + \text{مج ك} \times 3 = 1 \times 3 \text{ نسبة متوسط الاستجابة} =$$

٣ ن

- حيث (ك ٣) عدد تكرارات موافق.
 - (ك ١) عدد تكرارات غير موافق.
 - (ن) عدد أفراد العينة.
 - ❖ تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي:
- نسبة متوسط شدة الاستجابة = $\frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد احتمالات الاستجابة}}$

$$0.67 = \frac{1 - 3}{3}$$

- ❖ تم تعيين دلالة المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وفقاً للجدول التالي: (١)

جدول (٣)

دلالة المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة.

الدلالة	المتوسط الحسابي
بدرجة ضعيفة	من ١ إلى ١,٦٦
بدرجة متوسطة	من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣
بدرجة كبيرة	من ٢,٣٤ إلى ٣

(١) عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. retrieved from <https://www.alfreed-ph.com/2017/09/Indirect-statistics-pdf.html> ص ٥٣٨

ويوضح الجدول التالي درجة اهمية محاور استمارة الاستطلاع الرأى من وجهه نظر السادة الأساتذة الخبراء:.

جدول (٤)

رأى أفراد العينة فى المحاور المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)

المحور	المتوسط ط العام الجولة ٢	المتوسط ط العام الجولة ٣	الوزن النسبى الجولة ٢	الوزن النسبى الجولة ٣	درجة التحقق الجولة ٢	درجة التحقق الجولة ٣	المحور الأول :: أليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم	
الزيادة	٢,٦٨	٢,٦٠	%٨٩	%٨٧	كبيرة	كبيرة	المحور الثانى : المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وذلك من خلال ::	
التقليص	٢,٤٨	٢,٥٨	%٨٣	%٨٦	كبيرة	كبيرة		
الاستبعاد	٢,٤٦	٢,٨٥	%٨٢	%٩٥	كبيرة	كبيرة		
الابتكار	٢,٢٩	٢,٦١	%٧٩	%٨٧	متوسط	كبيرة		
المتوسط العام للمحور								المحور الثالث :: المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم
البناء التنظيمى.	٢,٣٠	٢,٨٠	%٧٧	%٩٣	متوسط	كبيرة		
إجراءات وأنظمة العمل	٢,٠٥	٢,٨٦	%٦٨	%٩٦	متوسط	كبيرة		
القيادة .	٢,٣٠	٢,٨٠	%٧٧	%٩٣	متوسط	كبيرة		
الاتصالات الإدارية.	٢,٦٠	٢,٦٧	%٨٧	%٩٠	كبيرة	كبيرة		
الحوافز .	٢,٥٨	٢,٧٣	%٨٦	%٩١	كبيرة	كبيرة		
التدريب.	٢,٦٤	٢,٨٦	%٨٨	%٩٦	كبيرة	كبيرة		
المتوسط العام للمحور								المحور الثالث :: المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم
المتوسط العام لثلاث محاور	٢,٢٥	٢,٤٢	%٧٥	%٨٠	متوسط	كبيرة		
المتوسط العام لثلاث محاور	٢,٣٧	٢,٦٢	%٨٠	%٨٧	كبيرة	كبيرة		

ويتضح من الجدول السابق اتفاق عينة الدراسة على الأهمية الكبيرة لمجمل المحاور المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث جاء المتوسط العام لثلاث المحاور ٢,٣٧ فى الجولة الثانية، ٢,٦٢ فى الجولة الثالثة ،و جاءت النتائج الخاصة بكل محور من هذه المحاور مرتفعة جداً مما يؤكد على الأهمية الكبيرة لثلاث المحاور فى تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) وفيما يلى نتائج هذه الإجراءات السابقة .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

و-نتائج تطبيق أسلوب دلفي .:

١-نتائج تطبيق الجولة الأولى .:تم تطبيق الجولة الأولى من دلفي على عينة من الخبراء فى الجولة الأولى والبالغ عددهم خمس عشر خبيراً من الجامعات بهدف تحديد العبارات التى يمكن تضمينها فى استطلاع رأى فى الجولة الثانية حول رؤية مستقبلية لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) وقد تم التطبيق فى الفترة من (١٠ / مايو / ٢٠٢٢) إلى (١٥ / يونية / ٢٠٢٢) ، تلقت الباحثة استجابات إثني عشر خبيراً ، وأسفرت نتائج التطبيق على تضمين العبارات التى اقترحها السادة الخبراء فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية والفرعية طبقاً للوفاء بأهداف الدراسة ، وقد تم تجميع العبارات الواردة قرين كل بعد رئيسي أو فرعي وتم بناء استمارة استطلاع رأى فى الجولة الثانية وتضمن (٦٠) عبارة موزعة على أبعاده طبقاً لأراء الخبراء .

٢-نتائج تطبيق الجولة الثانية ، تم تطبيق الجولة الثانية من دلفي على الخبراء بهدف الوقوف على درجة اتفاق آرائهم حول العبارات الواردة باستطلاع الرأى على مقياس ثلاثي (موافق-إلى حد ما-غير موافق) والتي تم التطبيق فيها فى الفترة من (٢ / يوليو / ٢٠٢٢) وحتى (٣٠ / أغسطس / ٢٠٢٢) على اثني عشر خبيراً ، وقد تم تلقى كافة الاستجابات وحساب النسب المئوية ، والمتوسط والوزن النسبي لاتفاق الخبراء وفيما يلي آراء الخبراء فيما يتعلق ببعدهم الزيادة .:

جدول (٥)

استجابات الخبراء فى الجولة الثانية من دلفي حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد الزيادة من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
١	تسعى الجامعة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة فى برامجها بشكل مستمر.	١١	٩١,٦٧	١	٨,٣٣	٠	٠	٢,٩٢	٩٧,٢٢	كبيرة	٢
٢	تستقطب الجامعة الكوادر المؤهلة للتدريس فى البرامج الأكاديمية والإشراف على الرسائل العلمية.	١	٨,٣٣	٥	٤١,٦٧	٦	٥٠	١,٥٨	٥٢,٧٨	ضعيفة	٤
٣	تؤام البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف سوق العمل.	١٠	٨٣,٣٣	٢	١٦,٦٧	٠	٠	٢,٨٣	٩٤,٤٤	كبيرة	٣
٤	توظف الجامعة الأساليب التقنية الحديثة فى تنفيذ برامجها .	١٢	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠,٠٠	كبيرة	١
٥	تتشجع الجامعة الطالب على تفعيل دوره الإيجابى فى العملية التعليمية.	١٠	٨٣,٣٣	٢	١٦,٦٧	٠	٠	٢,٨٣	٩٤,٤٤	كبيرة	٣
٦	تسعى الجامعة إلى فتح مراكز بحثية جديدة.	١١	٩١,٦٧	١	٨,٣٣	٠	٠	٢,٩٢	٩٧,٢٢	كبيرة	٢
٧	تصمم الجامعة خطة لتسويق خدماتها ومنتجاتها تتفق مع لغة السوق.	١	٨,٣٣	٢	١٦,٦٧	٩	٧٥	١,٣٣	٤٤,٤٤	ضعيفة	٥
	المتوسط العام للمحور		٢,٦٨						٨٩	كبيرة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالبعد الزيادة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لآليات هذا البعد ما بين (٢,٨٣ إلى ٣,٠٠) ماعدا العبارة رقم (٢)،(٧) حيث حصلت العبارة رقم (٢) على متوسط حسابي يبلغ ١,٥٨ ووزن نسبي يبلغ ٥٢,٧٨% من إجمالي آراء الخبراء ونصها "تستقطب الجامعة الكوادر المؤهلة للتدريس في البرامج الأكاديمية والإشراف على الرسائل العلمية." وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد الزيادة إلى أن استقطاب الجامعة الكوادر المؤهلة للتدريس في البرامج الأكاديمية والإشراف على الرسائل العلمية قد لا يحقق هدف الزيادة مما يدل على أنه يوجد شبه اتفاق بين الخبراء على الأهمية الكبيرة في سعي كثير من الكليات إلى استقطاب عدد أكبر من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة وضعها التنافسي للجامعة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وهو ما يتفق مع استراتيجية المحيط الأزرق في محاولة الجامعة في توسيع نطاق الأفراد المستهدفين للخدمات التي تقدمها الجامعة وهذا ما أكدته دراسة (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠)، كذلك حصلت العبارة رقم (٧) على متوسط حسابي يبلغ ١,٣٣ ووزن نسبي يبلغ ٤٤,٤٤% ونصها "تصمم الجامعة خطة لتسويق خدماتها ومنتجاتها تتفق مع لغة السوق" لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأي في الجولة الثالثة وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد الزيادة إلى قلة اهتمام الجامعة بتصميم خطة لتسويق خدماتها تتفق مع لغة السوق وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود وحدات ومراكز بالجامعات لتسويق خدماتها وللتنبؤ بالأداء المستقبلي وقياسه على مستوى الجامعة أو على المجتمع المحيط من خلال تقديم تقارير سنوية والتي توضح مدى الإنجاز المحقق وهذا ما أكدته دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، ودراسة (محمد عيد عتريس، ٢٠٢١) وفيما يلي آراء الخبراء فيما يتعلق ببعد التقليل.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

جدول (٦)

استجابات الخبراء فى الجولة الثانية من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد التقليل من وجه نظر الخبراء

م	العبرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تقوم الجامعة بتقليل الأنشطة غير الضرورية فى المراحل الإنتاجية المختلفة.	٦٦,٦٧	١,٠٠	٨,٣٣	٣,٠٠	٢٥,٠٠	٢,٤٢	٨٠,٥٦	كبيرة	٢	
٢	تقلل الجامعة من الإعتماد الرئيسى على مصادر التمويل من الطلاب.	٥٨,٣٣	٢	١٦,٦٧	٣	٢٥,٠٠	٢,٣٣	٧٧,٧٨	متوسطة	٣	
٣	تقلل الجامعة من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل .	٧٥,٠٠	٢	١٦,٦٧	١	٨,٣٣	٢,٦٧	٨٨,٨٩	كبيرة	١	
٤	تتميز الجامعة عن منافسيها بتقليل كافة الأنشطة الضارة بالمجتمع والبيئة	٧٥,٠٠	٢	١٦,٦٧	١	٨,٣٣	٢,٦٧	٨٨,٨٩	كبيرة	١	
٥	تتخلص الجامعة من الأفكار عديمة الجدوى التسويقية أو المستحيلة .	٥٠,٠٠	٤	٣٣,٣٣	٢	١٦,٦٧	٢,٣٣	٧٧,٧٨	متوسطة	٣	
	المتوسط العام للمحور	٢,٤٨						٨٣	كبيرة		

تشير النتائج الموضحة فى الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالبعد التقليل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لآليات هذا البعد ما بين (٢,٣٣) إلى (٢,٦٧)، وبأوزان نسبية تراوحت من ٧٧,٧٨% إلى ٨٨,٨٩% تقريباً لذلك تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة بالبعد التقليل فى الجولة الثالثة ومن ثم يمكن الاستناد عليها فى بناء الرؤية المستقبلية بناء على اتفاق السادة الاساتذة الخبراء ويعد ذلك مؤشراً لأهمية بعد التقليل كأحد آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم وفيما يلى جدول يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق ببعد الاستبعاد.

جدول (٧)

استجابات الخبراء فى الجولة الثانية من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد الاستبعاد من وجه نظر الخبراء

م	العبرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تمتلك الجامعة سجلات كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.	٦٦,٦٧	١	٨,٣٣	٣	٢٥,٠٠	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٢	
٢	تقوم الجامعة بالتخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية لتحقيق التنافسية.	٧٥,٠٠	٢	١٦,٦٧	١	٨,٣٣	٢,٦٧	٨٩	كبيرة	١	
٣	يتم التخلص من جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل .	٥٠,٠٠	٤	٣٣,٣٣	٢	١٦,٦٧	٢,٣٣	٧٨	متوسطة	٣	
٤	يتم الاستغناء عن الموارد البشرية غير منتجة من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل العلمية.	٥٨,٣٣	٣	٢٥,٠٠	٢	١٦,٦٧	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٢	
	المتوسط العام للمحور	٢,٤٦						٨٢	كبيرة		

د/ إيمان حمدي رجب زهران

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالبعد الاستبعاد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لآليات هذا البعد ما بين (٢,٣٣) إلى (٢,٦٧)، وبأوزان نسبية تراوحت من ٧٨% إلى ٨٩% تقريباً لذلك تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة ببعد الاستبعاد وذلك في الجولة الثالثة ومن ثم يمكن الاستناد عليها في بناء الرؤية المستقبلية بناء على اتفاق السادة الاساتذة الخبراء ويعد ذلك مؤشراً لأهمية بعد الاستبعاد كأحد آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم وفيما يلي جدول يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق ببعد الابتكار.

جدول (٨)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد الابتكار من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تتبنى الجامعة سياسة تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع وريغياته.	٩١,٦٧	١١	٠,٠٠	٠	٨,٣٣	١	٢,٨٣	٩٤	كبيرة	١
٢	تتسم الجامعة بقدرتها على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترض بيئة العمل.	٦٦,٦٧	٨	٠,٠٠	٠	٣٣,٣٣	٤	٢,٣٣	٧٨	متوسطة	٥
٣	تتسم الجامعة بقدرتها على إيجاد طرق إبداعية في ممارسة أعمالها.	٨,٣٣	١	٣٣,٣٣	٤	٥٨,٣٣	٧	١,٥٠	٥٠	ضعيفة	٧
٤	تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة.	٨,٣٣	١	٤١,٦٧	٥	٥٠,٠٠	٦	١,٥٨	٥٣	ضعيفة	٦
٥	يساهم الابتكار في توسيع أسواق الجامعة وجذب عملاء جدد	٥٨,٣٣	٧	١٦,٦٧	٢	٢٥,٠٠	٣	٢,٣٣	٧٨	متوسطة	٥
٦	تساهم الجامعة في فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل.	٦٦,٦٧	٨	٨,٣٣	١	٢٥,٠٠	٣	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٤
٧	تستفيد الجامعة من الأفكار الإبداعية في البحوث الأكاديمية وتوظف نتائجها في المجتمع.	٧٥,٠٠	٩	٨,٣٣	١	١٦,٦٧	٢	٢,٥٨	٨٦	كبيرة	٣
٨	يوجد في الجامعة جهات مسنولة عن إدارة الإبداع والابتكار.	٥٨,٣٣	٧	١٦,٦٧	٢	٢٥,٠٠	٣	٢,٣٣	٧٨	متوسطة	٥
٩	تعقد الجامعة العديد من الشراكات والاتفاقات الدولية.	٥٠,٠٠	٦	٣٣,٣٣	٤	١٦,٦٧	٢	٢,٣٣	٧٨	متوسطة	٥
١٠	تعقد الجامعة ندوات وملتقيات تعليمية وبحوثية مبتكرة.	٧٥,٠٠	٩	١٦,٦٧	٢	٨,٣٣	١	٢,٦٧	٨٩	كبيرة	٢
	المتوسط العام للمحور								٧٩		
		٢,٢٩								كبيرة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالبعد الابتكار حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لآليات هذا البعد ما بين (٢,٣٣) إلى

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

٢,٨٣) ماعدا العبارة رقم (٣)،(٤) حيث حصلت العبارة رقم (٣) على متوسط حسابى يبلغ ١,٥٠ ووزن نسبى يبلغ ٥٠% من إجمالى آراء الخبراء ونصها "تتسم الجامعة بقدرتها على إيجاد طرق إبداعية فى ممارسة أعمالها." وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد الابتكار إلى قلة وجود سياسات لتشجيع الابتكار وزيادة الانجاز في إدارات الجامعة وهذه النتيجة تتفق مع (جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١)، الأمر الذى يؤكد على حاجة جامعة الفيوم إلى تفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق فى إحداث إبتكارات جذرية لتسويق المخرجات البحثية الناجحة والتي تقدم خدمات بحثية لتنمية المجتمع ،وعلى ابتكار قيمة التعاون مع المؤسسات التجارية والأجنبية فى عمليات البحث والتطوير ، وهذا ما أكدته دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، كذلك حصلت العبارة رقم (٤) على متوسط حسابى يبلغ ١,٥٨ ووزن نسبى يبلغ ٥٣% ونصها "تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة." لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأى فى الجولة الثالثة وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد الابتكار إلى قلة امتلاك الجامعة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة مما يدل على أنه يوجد شبه اتفاق بين الخبراء على الأهمية الكبيرة فى تقديم برامج للتنمية المهنية والقيادية والتدريب المستمر لرفع مستوى المؤهلات المهنية والمعرفة والمهارات لدى العاملين لتمكينهم من مواكبة التطورات والمستجدات ،و تتفق هذه النتيجة مع (جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١)، وفيما يلى آراء الخبراء فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم.

د/ إيمان حمدي رجب زهران

جدول (٩)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول عبارات المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
من حيث البناء التنظيمي	تتم الأدوار والمسؤوليات بالوضوح وعدم الأندواجية.	٦٦,٦٧	٨	١	٨	٣	٢٥,٠٠	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٣
	يتوفر لدى العاملين التسهيلات والإمكانيات اللازمة لإنجاز عملهم.	٧٥,٠٠	٠	٠	٣	٣	٢٥,٠٠	٢,٥٠	٨٣	كبيرة	٢
	يتسم العمل الإداري في الجامعة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.	٨,٣٣	٤	٤	٣٣	٧	٥٨,٣	١,٥٠	٥٠	ضعيفة	٤
	توفر إدارة الكلية مصادر المعلومات التي تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة.	٥٨,٣٣	٣	٣	٢٥	٢	١٦,٦٧	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٣
	تشجع الجامعة منسوبيها على الإطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفي.	٧٥,٠٠	٢	٢	١٧	١	٨,٣٣	٢,٦٧	٨٩	كبيرة	١
	المتوسط العام	٢,٣							٧٦		
من حيث إجراءات وأنظمة العمل	تمتاز أنظمة وإجراءات وقواعد العمل بالجامعة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	٨	٨	٤	٣٣	٧	٥٨,٣٣	١,٥٠	٥٠	ضعيفة	٤
	تسمح سياسات العمل بالجامعة بتأدية الفرصة للعاملين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.	٥٨	٧	٣	٢٥,٠٠	٢	١٦,٦٧	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٢
	تلجأ الجامعة إلى تكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز عملها.	٥٠	٦	٣	٢٥,٠٠	٣	٢٥,٠٠	٢,٢٥	٧٥	متوسط	٥
	يسمح للعاملين بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل.	٨	١	٣	٢٥,٠٠	٨	١٦,٦٧	١,٤٢	٤٧	ضعيفة	٥
	يلتزم جميع العاملين بالجامعة بتحقيق أهدافها.	٧٥	٩	٢	١٦,٦٧	١	٨,٣٣	٢,٦٧	٨٩	كبيرة	١
	المتوسط العام	٢,٥٥							٦٨		
من حيث القيادة	تمتلك إدارة الجامعة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.	٦٧	٨	٢	١٦,٦٧	٢	١٦,٦٧	٢,٥٠	٨٣	كبيرة	٣
	تتقبل إدارة الجامعة أفكار منسوبيها ومقترحاتهم البناءة والتي تصب في مصلحة العمل.	٥٨	٧	١	٨,٣٣	٤	٣٣	٢,٢٥	٧٥	متوسط	٥
	تطرح القيادات بالجامعة الأفكار على العاملين لمناقشتها.	٨٣	١٠	١	٨,٣٣	١	٨,٣٣	٢,٧٥	٩٢	كبيرة	١
	تشارك إدارة الجامعة عددا واسعا من منسوبيها في عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي.	٨	١	٣	٢٥,٠٠	٨	١٦,٦٧	١,٤٢	٤٧	ضعيفة	٥
	تمتلك قيادات الجامعة القدرة على تحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية.	٧٥	٩	١	٨,٣٣	٢	١٦,٦٧	٢,٥٨	٨٦	كبيرة	٢
	المتوسط العام	٢,٣							٧٦		
من حيث الاتصالات الإدارية	يوجد بالجامعة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل صندوق الشكاوى والمقترحات.	٥٨	٧	٢	١٦,٦٧	٣	٢٥,٠٠	٢,٣٣	٧٨	متوسط	٥
	توفر الاتصالات الإدارية بالجامعة المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	٦٧	٨	١	٨,٣٣	٣	٢٥,٠٠	٢,٤٢	٨١	كبيرة	٣
	تشجع القيادات العليا بالجامعة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	٨٣	١٠	١	٨,٣٣	١	٨,٣٣	٢,٧٥	٩٢	كبيرة	٢

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

١	كبيرة	٩٧	٢,٩٢	٠,٠	٠	٨,٣	١	٩٢	١١	تنظم الجامعة اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالجامعة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	من حيث الحوافز
		٨٦							٢,٦٠	المتوسط العام	
٣	متوسطة	٧٨	٢,٣٣	٢٥,٠٠	٣	١٦,٦٧	٢	٥٨	٧	يعمل نظام الحوافز بالجامعة على تحسين أداء الموظفين.	
١	كبيرة	٩٢	٢,٧٥	٨,٣	١	٨,٣	١	٨٣	١٠	يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل .	
٢	كبيرة	٨٩	٢,٦٧	٨,٣	٣	١٦,٦٧	١	٧٥	٩	يمتاز نظام الحوافز في الجامعة بالعدالة والموضوعية.	من حيث التدريب
		٨٦							٢,٥٨	المتوسط العام	
٢	كبيرة	٨٣	٢,٥٠	١٦,٦٧	٢	١٦,٦٧	٢	٦٧	٨	تعتبر الإدارة العليا بالجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية ممتعة .	
١	كبيرة	٩٢	٢,٧٥	٠,٠٠	٠	٢٥,٠٠	٣	٧٥	٩	تعمل الجامعة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي .	
٤	ضعيفة	٤٧	١,٤٢	٦٦,٦	٧	٢٥,٠٠	٨	٣	٨	١	تخصص الجامعة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين .
٣	كبيرة	٨١	٢,٤٢	١٦,٦	٧	٢٥,٠٠	٢	٥٨	٧	٧	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية .
		٨٨								٢,٦٤٥	المتوسط العام

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم وذلك من حيث (البناء التنظيمي - إجراءات وأنظمة العمل - القيادة - الاتصالات الإدارية - الحوافز - التدريب) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٢٥ إلى ٢,٩٢) ماعدا العبارة رقم (٣) في بعد البناء التنظيمي ومضمونها "يتسم العمل الإداري في الجامعة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات " حيث حصلت على متوسط حسابي يبلغ ١,٥٠ ووزن نسبي يبلغ ٥٠% من إجمالي آراء الخبراء مما يعنى استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد البناء التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم على الرغم من أهمية هذه العبارة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها فهي ليست ذات أولوية في عمليات التنفيذ وقد يرجع ذلك إلى المركزية والروتين التي تتمتع به الجامعات المصرية مما يؤدي إلى تأخير في إتخاذ القرارات المهمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩) لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأي في الجولة

الثالثة، كذلك حصلت العبارة رقم (١) فى بعد إجراءات وأنظمة العمل على متوسط حسابى يبلغ ١,٥٠ ووزن نسبى يبلغ ٥٠% ونصها "تمتاز أنظمة وإجراءات وقواعد العمل بالجامعة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد." مما يدل على أن إجراءات وأنظمة العمل فى الجامعة قد تكون غير واضحة وقد يرجع ذلك إلى وجود ضعف فى إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية، فضلاً عن عدم قدرتها على توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦) لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأى فى الجولة الثالثة، كذلك حصلت العبارة رقم (٤) ونصها "يسمح للعاملين بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل" على متوسط حسابى يبلغ ١,٤٢ ووزن نسبى يبلغ ٤٧% من إجمالى آراء الخبراء مما يعنى استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد إجراءات وأنظمة العمل كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وقد يرجع ذلك إلى المركزية والروتين التى تتمتع به الجامعات المصرية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نبيل سعد خليل، ٢٠٢٠) كذلك حصلت العبارة رقم (٤) فى بعد القيادة على متوسط حسابى يبلغ ١,٤٢ ووزن نسبى يبلغ ٤٧% ونصها "تشرك إدارة الجامعة عدداً واسعاً من منسوبيها فى عملية التحليل البيئى الداخلى والخارجى." من إجمالى آراء الخبراء مما يعنى استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد القيادة وقد يرجع ذلك إلى قلة المعلومات الإدارية وضعف نظم الاتصال وافتقارها إلى التكنولوجيا الحديثة، وكثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نبيل سعد خليل، ٢٠٢٠) لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأى فى الجولة الثالثة، كذلك حصلت العبارة رقم (٣) فى بعد التدريب على متوسط حسابى يبلغ ١,٤٢ ووزن نسبى يبلغ ٤٧% ونصها "تخصص الجامعة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين." من إجمالى آراء الخبراء مما يعنى استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بعد التدريب وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد المالية فى الجامعة

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

وجمود بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩). لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأي في الجولة الثالثة وفيما يلي آراء الخبراء فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم.

جدول (١٠)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية من دلفي حول عبارات المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	ر	%	ر	%	ر				
١	إملاك الجامعة رأس مال فكري يتسم بالإبداع .	٨	٣	٢٥،٠٠	٨	٦٦،٦٧	١،٤٢	٤٧	ضعيفة	٦	
٢	إنتاج برامج إبداعية في الجامعة تميزها عن منافسيها.	٧	٢	١٦،٦٧	٣	٢٥،٠٠	٢،٣٣	٧٨	متوسطة	٤	
٣	تلبية احتياجات عملائها بطريقة مبدعة.	٨	٣	٢٥،٠٠	١	٨،٣٣	٢،٥٨	٨٦	كبيرة	٢	
٤	يتم بناء برامج الجامعة وأنشطتها وفق لإستراتيجية تتناسب مع حجم السوق.	١	٥	٤١،٦٧	٦	٥٠،٠٠	١،٥٨	٥٣	ضعيفة	٥	
٥	تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة.	١٠	١	٨٣،٣٣	١	٨،٣٣	٢،٧٥	٩٢	كبيرة	١	
٦	تفعيل برامج التعليم عن بعد لجذب عملاء جدد من الخارج.	٩	١	٧٥،٠٠	٢	١٦،٦٧	٢،٥٨	٨٦	كبيرة	٢	
٧	يتم تفويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة.	٧	٢	٥٨،٠٠	٣	١٦،٦٧	٢،٣٣	٧٨	متوسطة	٤	
٨	يتم التنويع بالطلب الاجتماعي على برامجها الأكاديمية في المستقبل.	٦	٥	٥٠،٠٠	١	٤١،٦٧	٢،٤٢	٨١	كبيرة	٣	
	المتوسط العام للمحور								٧٥	متوسطة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢،٣٣ إلى ٢،٧٥) ماعدا العبارة رقم (١)، (٤) حيث حصلت العبارة رقم (١) على متوسط حسابي يبلغ ١،٤٢ ووزن نسبي يبلغ ٤٧% من إجمالي آراء الخبراء ونصها "إملاك الجامعة رأس

مال فكرى يتسم بالإبداع." مما يعنى استبعاد الخبراء لهذه العبارة من بالمتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على الرغم من أهمية هذه العبارة أثناء لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها فهى ليست ذات أولوية فى عمليات التنفيذ وقد يرجع ذلك إلى جمود بعض اللوائح الإدارية، وتعدد التنظيمات البيروقراطية، كما أن حجم الموارد المالية بالجامعات غير مناسب للوفاء بالمتطلبات المستقبلية وهو ما أشارت إليه دراسة (ثابت حمدى، ٢٠٢٠)، والتي أكدت إلى حاجة الجامعات المصرية إلى بعض الأنشطة التى يمكن من خلالها أن تزيد من قدرتها على الإبداع الإدارى بشكل مستدام من خلال تبنى الجامعة الموهوبين والمبدعين وتبنى ابتكاراتهم لتزيد من وضعها التنافسى ويجعلها رائدة فى مجال الإبداع والابتكار، كذلك حصلت العبارة رقم (٤) على متوسط حسابى يبلغ ١,٥٨ ووزن نسبى يبلغ ٥٣% ونصها "يتم بناء برامج الجامعة وأنشطتها وفق لإستراتيجية تتناسب مع حجم السوق." لذلك تم استبعادها من استطلاع الرأى فى الجولة الثالثة وقد يرجع استبعاد الخبراء لهذه العبارة من المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم إلى ضعف التوجه فى تحديد الاستراتيجية محددة تتبناها الكليات لتحديد منافسيها إلا وقت الحاجة إليه ولا يتم عن طريق العمل الجماعى بل بصورة فردية، فلا يتم التعامل معها بشكل رسمى وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥)، كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (إيمان عمار، ٢٠١٧) والتي أكدت على أهمية دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تحسين الوضع التنافسى بين الجامعات المحلية والعالمية من خلال ترويج الخدمات الطلابية والبحثية المتميزة والإنتاجية التى تقدمها وتميزها عن باقى الجامعات فى الأسواق المحلية والعالمية لتحسين السمعة الأكاديمية للجامعة لمحاولة التوسع لجذب أكبر عدد من الطلاب.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

٣- عرض نتائج الجولة الثالثة من دلفى .:

وقد تم تطبيق الجولة الثالثة من دلفى على السادة الخبراء بهدف الوقوف على درجة اتفاق آرائهم حول العبارات الواردة باستطلاع الرأى التى انتهت إليها الجولة الثانية على المقياس الثلاثى الذى شمل استجابات (أوافق- إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم التطبيق فى الفترة (٢٠/سبتمبر) حتى (٢٠/أكتوبر) ، وقد تم التطبيق على أثنى عشر خبيراً وقد تم تلقى عشر استجابات ، كما تم حساب النسب المئوية لاتفاق الأساتذة الخبراء على النحو التالى .:

جدول (١١)

استجابات الخبراء فى الجولة الثالثة من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من من حيث بعد الزيادة من وجه نظر الخبراء

م	العبرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	النسب الوزن ي	درجة التحق ق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تسعى الجامعة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة فى برامجها بشكل مستمر.	٨٠	٨	٢٠	٢	٠	٠	٢,٨٠	٩٣	كبيرة	٣
٢	تواءم البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف سوق العمل.	١٠	١	٤٠	٤	٥٠	٥	١,٦٠	٥٣	ضعيفة	٥
٣	توظف الجامعة الأساليب التقنية الحديثة فى تنفيذ برامجها .	١٠٠	١٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٤	تشجع الجامعة الطالب على تفعيل دوره الإيجابى فى العملية التعليمية.	٧٠	٧	٣٠	٣	٠	٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٤
٥	تسعى الجامعة إلى فتح مراكز بحثية جديدة.	٩٠	٩	١٠	١	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
	المتوسط العام للمحور								٨٦	كبيرة	
			٢,٦٦								

ينضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن جميع العبارات الواردة ببعد الزيادة قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٢,٧٠ إلى ٣) ماعدا العبارة رقم (٢) الأمر الذى يدل على أهمية بعد الزيادة كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذا البعد وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية توظيف الجامعة الأساليب التقنية الحديثة فى تنفيذ برامجها العبارة رقم (٣) حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٣ الأمر الذى يدل على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية

بما يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع، وتقوية الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل وهذا ما أكدته دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية فتح مراكز بحثية جديدة العبارة رقم (٥) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٢,٩٠) لما لها من أهمية من استفادة كل كلية من كليات جامعة الفيوم من خبرات الكليات المنافسة في تقديم وتسويق برامجها المختلفة لتحسين وضعها التنافسي ومحاولة تطوير برامجها الدراسية الخاصة بها وفقاً لمتطلبات سوق العمل وهذا ما أكدته دراسة (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠)، كذلك أشارت نتائج إلى أهمية تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في برامجها بشكل مستمر العبارة رقم (١) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٨٠ وقد يرجع ذلك إلى سعي الكثير من الكليات في جامعة الفيوم في الحصول على الإعتماد مما يزيد من تصنيف جامعة الفيوم على المستوى الدولي هذا ما أكدته دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية تشجيع الجامعة الطالب على تفعيل دوره الإيجابي في العملية التعليمية العبارة رقم (٤) على متوسط حسابي قدره ٢,٧٠ وذلك من خلال تفعيل المقررات الإلكترونية عبر المنصات التعليمية هذا ما أكدته دراسة (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٨)، في حين حصلت العبارة رقم (٢) على متوسط حسابي يبلغ ١,٦٠ ووزن نسبي يبلغ ٥٣% من إجمالي آراء الخبراء ونصها "تواءم البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف سوق العمل." وعلى الرغم من أهمية هذه العبارة أثناء عملية تنفيذ بعد الزيادة في إستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها كأحدى آليات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق فهي ليست ذات أولوية في عمليات التنفيذ على الرغم من جهود الجامعات المصرية في محاولة تواءم البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف سوق العمل ولكن بدرجة غير كافية وقد يرجع ذلك إلى ضعف المستوى الأكاديمي للخريجين والنمطية والبعد عن التجديد، والحاجة إلى التطوير المهني وهذا ما أكدته دراسة (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٨) لذلك تم

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

استبعادها من العبارات التى سوف يتم الاستناد عليها فى بناء الرؤية المستقبلية بناء على رأى السادة الأساتذة الخبراء .

جدول (١٢)

استجابات الخبراء فى الجولة الثالثة من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد التقليل من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	النسبي الوزن	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تقوم الجامعة بتقليل الأنشطة غير الضرورية فى المراحل الإنتاجية المختلفة.	٩٠	١	١٠	٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
٢	تقلل الجامعة من الإعتماد الرئيسى على مصادر التمويل من الطلاب.	١٠	١	٣٠	٦	٦٠	٠	١,٥٠	٥٠	ضعيفة	٥
٣	تقلل الجامعة من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل.	٨٠	٢	٢٠	٠	٠	٠	٢,٨٠	٩٣	كبيرة	٣
٤	تتميز الجامعة عن منافسيها بتقليل كافة الأنشطة الضارة بالمجتمع والبيئة.	١٠٠	١٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٥	تتلخص الجامعة من الأفكار عديمة الجدوى التسويقية أو المستحيلة.	٧٠	٣	٣٠	٠	٠	٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٤
	المتوسط العام للمحور	٢,٥٨							٨٦	كبيرة	

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) أن جميع العبارات الواردة ببعد التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٢,٧٠ إلى ٣) ماعدا العبارة رقم (٢) الأمر الذى يدل على أهمية بعد التقليل كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذا البعد وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية أن تتميز الجامعة عن منافسيها بتقليل كافة الأنشطة الضارة بالمجتمع والبيئة. "العبارة رقم (٤) حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٣ مما يدل على أهمية تقليل كافة الأنشطة الضارة بالمجتمع والبيئة من خلال وجود إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية، و توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦) كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية

"تقوم الجامعة بتقليص الأنشطة غير الضرورية فى المراحل الإنتاجية المختلفة." العبارة رقم (١) حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٩٠ مما يدل على أهمية تقليص بعض الأنشطة والعمليات كالتكلفة التى تنفق على بعض التخصصات والتى لا تخدم سوق العمل بما يساعد على رعاية أفضل للبرامج الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إيمان محمد بندارى، ٢٠١٧) والتى أكدت أن تحقيق الميزة التنافسية الناجحة لا بد من تبنى على التمايز، وأن تعمل على تبنى استراتيجية التكلفة التنافسية والتى تعارض فكرة تثبيت الأسعار والتى تؤدي إلى ضرر للمؤسسة، لذلك يجب على الجامعة أن تنفق ميزانيتها وفقاً لأولويتها ومدى حاجة السوق المجتمعى لها بما يزيد من سمعتها الأكاديمية المتميزة لبرامجها، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية أن "تقلل الجامعة من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل." العبارة رقم (٣) حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٨٠ مما يدل على أهمية سعى الجامعة فى التقليل من البرامج العلمية غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل، والاعتماد على التخصصات والبرامج التى تخدم سوق العمل كالبرنامج توظيف الخريجين، ومشروع محو الأمية لكلية التربية أو التصميم الداخلى (مشروع التخرج) الذى يطرح من قبل كلية الهندسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أميرة محمد أحمد، ٢٠١٧)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية أن "تتخلص الجامعة من الأفكار عديمة الجدوى التسويقية أو المستحيلة." العبارة رقم (٥) حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٧٠ مما يدل على أهمية سعى الجامعة فى التخلص من الأفكار عديمة الجدوى التسويقية أو المستحيلة وذلك من خلال السعى فى ملائمة التخصصات مع متطلبات سوق العمل، وتقوية البنية البحثية، وفرص البحث العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٨) والتى أكدت على ضرورة البحث عن تفعيل التكنولوجيا فى أداء الأعمال الإدارية، وتعزيز الكفاءات داخل الجامعة والعمل على دعمها لتقليل هجرتها إلى الخارج.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

،فى حين حصلت العبارة رقم (٢) على متوسط حسابى يبلغ ١,٥٠ ووزن نسبى يبلغ ٥٠% من إجمالى آراء الخبراء ونصها "تقلل الجامعة من الإعتماد الرئيسى على مصادر التمويل من الطلاب " وعلى الرغم من أهمية هذه العبارة أثناء عملية تنفيذ بعد التقليل فى إستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها كإحدى آليات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق فهى ليست ذات أولوية فى عمليات التنفيذ وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد المالية في جامعة الفيوم وجمود بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة الأمر الذى يؤكد على حاجة الجامعة إلى توفير مصادر أخرى للتمويل غير الرسوم الطلاب الدراسية ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسةرحنان أحمد الروبي،٢٠١٩) لذلك تم استبعادها من العبارات التى سوف يتم الاستناد عليها فى بناء الرؤية المستقبلية بناء على رأى السادة الأساتذة الخبراء .

جدول (١٣)

استجابات الخبراء فى الجولة الثالثة من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد الاستبعاد من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
١	تمتلك الجامعة سجلات كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.	٨٠	٢	٢٠	٠	٠	٠	٢,٨٠	٩٣	كبيرة	٣
٢	تقوم الجامعة بالتخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية لتحقيق التنافسية.	٩٠	١	١٠	٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
٣	يتم التخلص من جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل.	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٤	يتم الاستغناء عن الموارد البشرية غير منتجة من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل العلمية.	٧٠	٣	٣٠	٠	٠	٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٤
	المتوسط العام للمحور	٢,٨٥							٩٥	كبيرة	

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٣) أن جميع العبارات الواردة ببعده الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٢,٧٠ إلى ٣) الأمر الذي يدل على أهمية بعد الاستبعاد كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذا البعد وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية العبارة رقم (٣) ومضمونها "يتم التخلص من جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل" حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣ مما يدل على أهمية تخلص الجامعة من جميع الإجراءات الإدارية المعطلة للعمل من خلال وضع العديد من مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، ووجود آليات لتقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جامعة الفيوم، خطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) رؤية مستقبلية)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٢) ومضمونها "تقوم الجامعة بالتخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية لتحقيق التنافسية." حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٩٠ مما يدل على أهمية التخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية لتحقيق التنافسية من خلال وضع خطة استراتيجية لتحقيق التنافسية تعمل من خلالها الجامعة و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩) والتي أكدت ضرورة إعداد معايير ومؤشرات محلية لتقويم الجامعات المصرية للتخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية لتحقيق التنافسية ومن ثم التقويم على ضوء المعايير الدولية المعتمدة لتصنيف الجامعات حيث أن المعايير المحلية نطقة انطلاقاً للمعايير العالمية تمهيداً لتحسين قدرتها التنافسية ورفع مركزها وترتيبها في التصنيفات العالمية، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (١) ومضمونها "تمتلك الجامعة سجلات كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية." حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٨٠ مما يدل على أهمية إنشاء سجلات كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥) والتي أكدت حاجة الجامعات المصرية إلى تحديث سجلاتها لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية، وفي استبعاد الإجراءات والتعقيدات الروتينية في عملياتها الإدارية والتعليمية أثناء تقديم خدماتها إلى المستفيدين من الطلاب والخريجين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وتفعيل المحاسبية الإدارية، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٤) ومضمونها "يتم الاستغناء عن الموارد البشرية غير منتجة من تدريس المقررات والإشراف على

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

الرسائل العلمية. " حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٧٠ مما يدل على أهمية الاستغناء عن الموارد البشرية غير منتجة من تدريس المقررات والإشراف على الرسائل العلمية وترجع هذه النتيجة إلى وجود ضعف في إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية، فضلاً عن قلة قدرة الجامعات المصرية فى توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦) ، لذلك تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة بالبعد الاستبعاد وذلك فى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومن ثم يمكن الاستناد إليها فى بناء الرؤية المستقبلية بناء على اتفاق السادة الاساتذة الخبراء وبعد ذلك مؤشراً لأهمية بعد الاستبعاد كأحد آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم وفيما يلى جدول يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق ببعد الابتكار.

جدول (١٤)

استجابات الخبراء فى الجولة الثالثة من دلفى حول عبارات آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من حيث بعد الابتكار من وجه نظر الخبراء

م	العبرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبى	درجة التحقق	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
١	تبنى الجامعة سياسة تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته.	٨	٨٠	٢	٢٠	٠	٠	٢,٨٠	٩٣	كبيرة	٣
٢	تتسم الجامعة بقدرتها على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التى تعترض بيئة العمل.	٩	٩٠	١	١٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
٣	يساهم الابتكار فى توسيع أسواق الجامعة وجذب عملاء جدد	٧	٧٠	١	١٠	٢	٢٠	٢,٥٠	٨٣	كبيرة	٦
٤	تساهم الجامعة فى فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل.	١٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٥	تستفيد الجامعة من الأفكار الإبداعية فى البحوث الأكاديمية وتوظف نتائجها فى المجتمع	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٤
٦	يوجد فى الجامعة جهات مسنولة عن إدارة الإبداع والابتكار.	٩	٩٠	١	١٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
٧	تعقد الجامعة العديد من الشراكات والاتفاقات الدولية.	١	١٠	٣	٣٠	٦	٦٠	١,٥٠	٥٠	ضعيفة	٧
٨	تعقد الجامعة ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة.	٧	٧٠	٢	٢٠	١	١٠	٢,٦٠	٨٧	كبيرة	٥
	المتوسط العام للمحور		٢,٦١						٨٧		

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٤) أن جميع العبارات الواردة ببعده الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٢,٥٠ إلى ٣) ماعدا العبارة رقم (٧) الأمر الذي يدل على أهمية بعد الابتكار كأحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذا البعد وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية العبارة رقم (٤) ومضمونها". تساهم الجامعة في فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل " حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣ مما يدل على أهمية السعى في فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل كالبرنامج الخاص (بإعداد المعلم التربوية الخاصة) بكلية التربية والذي يساعد في إمداد سوق العمل في مدارس ذوى الإحتياجات الخاصة بخريجين قادرين على العمل بفلسفة هذه المدارس و ذلك لتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال استحداث تخصصات وبرامج حديثة لم تكن موجودة من قبل والذي يمكن أن نطلق عليه الإبحار في المحيطات الزرقاء أو تعرف باستراتيجية المحيط الأزرق والتي تجعل الجامعة تركز على استحداث كل ما هو جديد حتى تكون رائدة في مجالها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (إيمان محمد، ٢٠١٧)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٦) ومضمونها"يوجد في الجامعة جهات مسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار . " حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٩٠ مما يدل على أهمية وجود جهات مسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار في جامعة الفيوم وذلك في إكتشاف مزيد من فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (١) ومضمونها"تتبنى الجامعة سياسة تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته. " حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٨٠ مما يدل

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

على أهمية تبنى الجامعة سياسة تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته من خلال فتح برامج جديدة مما يزيد من نسبة الملتحقين، و تحويل الأفكار الإبداعية فى البحوث الأكاديمية إلى مخرجات نوعية بهدف خلق احتياجات جديدة للعملاء، وإيجاد أسواق لإستثمار خدماتها يمكن من خلالها أن تدعم الإبتكار والإبداع الإدارى، وتزيد من تنافسيتها على المستوى الإقليمى وهو ما أشارت إليه دراسة (أميرة محمد أحمد، ٢٠١٧) والتي أكدت على أنه لكى تحقق الجامعة استراتيجياتها لابد من أن تغير من التركيز على استراتيجيات التنافس وجها لوجه مع المنافس للتوجه إلى البدائل الممكنة، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٥) ومضمونها "تستفيد الجامعة من الأفكار الإبداعية فى البحوث الأكاديمية وتوظف نتائجها فى المجتمع " حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٧٠ مما يدل على أهمية الاستفادة من الأفكار الإبداعية فى البحوث الأكاديمية وتوظيف نتائجها فى المجتمع الأمر الذى يتطلب وجود قيادات جامعية فعالة ذات التخطيط والتفكير الاستراتيجي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد نجم الدين أحمد، ٢٠١٥)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٨) ومضمونها "تعقد الجامعة ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة " حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٦٠ مما يدل على أهمية عقد ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة من خلال وضع خطط بحثية للكليات والجامعات وربط البحث العلمى باحتياجات المجتمع، وتطوير النظم الإدارية لقطاع الدراسات العليا والبحث العلمى لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للجامعة و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٣) ومضمونها "يساهم الابتكار فى توسيع أسواق الجامعة وجذب عملاء جدد " حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٥٠ مما يدل على أهمية توسيع أسواق الجامعة وجذب عملاء جدد وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥)، فى حين حصلت العبارة رقم (٧) ومضمونها "تعقد الجامعة

د/ إيمان حمدي رجب زهران

العديد من الشراكات والاتفاقات الدولية . " على متوسط حسابي يبلغ ١,٥٠ ووزن نسبي يبلغ ٥٠% من إجمالي آراء الخبراء وعلى الرغم من أهمية هذه العبارة أثناء عملية تنفيذ بعد الابتكار في إستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن الخبراء يرون قلة تأثيرها كإحدى آليات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق فهي ليست ذات أولوية في عمليات التنفيذ وقد يرجع ذلك إلى انحصار جامعة الفيوم في الحيز المحلي وفقدانها لفرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (كمال عبد الوهاب أحمد، ٢٠١٦) لذلك تم استبعادها من العبارات التي سوف يتم الاستناد عليها في بناء الرؤية المستقبلية بناء على رأى السادة الأساتذة الخبراء .

جدول (١٥)

استجابات الخبراء في الجولة الثالثة من دلفي حول عبارات المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم من وجه نظر الخبراء

م	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحق	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
	تشتم الأدوار والمسؤوليات بالوضوح وعدم الأذواجية.	٩	٩٠	١	١٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
	يتوفر لدى العاملين التسهيلات والإمكانيات اللازمة لإنجاز عملهم.	١٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
	توفر إدارة الكلية مصادر المعلومات التي تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة.	٧	٧٠	٢	٢٠	٠	٠	٢,٦٠	٨٧	كبيرة	٤
	تشجع الجامعة منسوبيها على الإطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفي.	٨	٨٠	١	١٠	٠	٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٣
	المتوسط العام							٢,٨٠			٩٣
	تسمح سياسات العمل بالجامعة ب إتاحة الفرصة للعاملين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام .	١٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
	تلجأ الجامعة إلى تكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز عملها.	٨,٠٠	٨٠	١	١٠	٠	٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٣
	يلتزم جميع العاملين بالجامعة بتحقيق أهدافها .	٩,٠٠	٩٠	١	١٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
	المتوسط العام							٢,٨٦			٩٦

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

٢	كبيرة	٩٧	٢,٩٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١	٩٠	٩,٠٠٠	تمتلك إدارة الجامعة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية .	من حيث القيادة
٣	كبيرة	٩٠	٢,٧٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١	٨٠	٨,٠٠٠	تتقبل إدارة الجامعة أفكار منسوبيها ومقترحاتهم البناءة والتي تصب في مصلحة العمل .	
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠	١٠٠	١٠,٠٠٠	تطرح القيادات بالجامعة الأفكار على العاملين لمناقشتها .	
٤	كبيرة	٨٧	٢,٦٠	٠,٠٠	٢,٠٠	٠	٢	٧٠	٧,٠٠٠	تمتلك قيادات الجامعة القدرة على تحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية .	
		٩٣			٢,٨					المتوسط العام	
٢	كبيرة	٩٠	٢,٧٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١	٨٠	٨,٠٠٠	يوجد بالجامعة وسائل للتعبير عن الرأى والحوار مثل صندوق الشكاوى والمقترحات .	من حيث الاتصالات الإدارية
١	كبيرة	٩٧	٢,٩٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١	٩٠	٩,٠٠٠	توفر الاتصالات الإدارية بالجامعة المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفى الوقت المناسب .	
٣	كبيرة	٨٧	٢,٦٠	٠,٠٠	٢,٠٠	٠	٢	٧٠	٧,٠٠٠	تشجع القيادات العليا بالجامعة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى .	
٤	كبيرة	٨٣	٢,٥٠	٠,٠٠	٣,٠٠	٠	٣,٠٠	٦٠	٦,٠٠٠	تنظم الجامعة اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالجامعة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها .	
		٨٩			٢,٦٧					المتوسط العام	
٢	كبيرة	٩٠	٢,٧٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١,٠٠	٨٠	٨,٠٠٠	يعمل نظام الحوافز بالجامعة على تحسين أداء الموظفين .	من حيث الحوافز
١	كبيرة	٩٧	٢,٩٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١,٠٠	٩٠	٩,٠٠٠	يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل .	
٣	كبيرة	٨٧	٢,٦٠	٠,٠٠	٢,٠٠	٠	٢,٠٠	٧٠	٧,٠٠٠	يمتاز نظام الحوافز فى الجامعة بالعدالة والموضوعية .	
		٩١			٢,٧٣					المتوسط العام	
٢	كبيرة	٩٧	٢,٩٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١,٠٠	٩٠	٩,٠٠٠	تعتبر الإدارة العليا بالجامعة التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية ممتعة .	من حيث التدريب
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠	١٠,٠٠٠	تعمل الجامعة على ربط المسار الوظيفى بالمسار التدريبي .	
٣	كبيرة	٩٠	٢,٧٠	٠,٠٠	١,٠٠	٠	١,٠٠	٨٠	٨,٠٠٠	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية .	
	كبيرة	٩٦			٢,٨٦					المتوسط العام	

تشير النتائج الموضحة فى الجدول السابق إلى اتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة

بالمغريات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وذلك من حيث

(البناء التنظيمى – إجراءات وأنظمة العمل – القيادة – الاتصالات الإدارية – الحوافز – التدريب) قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٥٠ إلى ٣) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذه المتغيرات الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية **بعد التدريب** ودوره فى تحقيق الكفاية والكفاءة فى الأداء والإنتاج، وكأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى قدره ٢,٨٦، فالتدريب يعد أحد العوامل الهامة التى تساعد على الإبداع الإدارى والأداء الوظيفى المميز فالتدريب يعتبر خياراً إستراتيجياً لأى جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية احتياجات العمل ومواكبة التغيرات والتطورات السريعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ثابت حمدى ثابت، ٢٠٢٠)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية **بعد إجراءات وأنظمة العمل** حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الأولى أيضاً بمتوسط حسابى قدره ٢,٨٦ مما يدل على وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على أهمية إجراءات وأنظمة العمل فى وضع السياسات والقواعد والإجراءات التى تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ثابت حمدى ثابت، ٢٠٢٠)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية **بعد البناء التنظيمى** ودوره فى تقسيم الأنشطة والأعمال، وتنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الأهداف متفق عليها مسبقاً حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى قدره ٢,٨٠ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ثابت حمدى ثابت، ٢٠٢٠)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية **بعد القيادة** ودورها فى تطوير بيئة تنظيمية إيجابية تمكن منسوبي الجامعة من التنبؤ باحتياجاتها فى سياق ما يقومون به من أعمال وحثهم على الإبداع الإدارى والإدراك والتخطيط لتحقيق أهدافهم، وكأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى قدره ٢,٨٠ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد البدوى

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

الصافى، ٢٠١١)، كما تضمن القيادة الرشيدة للجامعة تحقيق فرصة قوية للبقاء والمنافسة وتحقيق مستويات النجاح المطلوبة، كما تسهم فى تحديد توجهات الجامعة ورؤيتها المستقبلية وتشجيع العمل التعاونى الجماعى وتهيئة الجامعة للاستجابة السريعة لأى تغيرات، وتدبير وإدارة الموارد البشرية وتنمية ورعاية منسوبي الجامعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العاطى حلقان، ٢٠٢١)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية بعد الحوافز كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى قدره ٢,٧٣ وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية الحوافز فى المحافظة على الجودة العالية وتحسين الانتاجية والتأكيد على رؤية المؤسسة وتطلعاتها فى المرحلة القادمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩)، كذلك أشارت النتائج إلى أهمية بعد الاتصالات الإدارية كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى حيث جاء هذا البعد فى المرتبة الرابعة بمتوسط حسابى قدره ٢,٦٧ وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية الاتصالات الإدارية فى تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، وتنظيم سير العمل وتوحيد الجهود وإحداث تغيير فى سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العاطى حلقان، ٢٠٢١) لذلك تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة فى المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم وذلك من حيث (البناء التنظيمى - إجراءات وأنظمة العمل - القيادة - الاتصالات الإدارية - الحوافز - التدريب) ومن ثم يمكن الاستناد عليها فى بناء الرؤية المستقبلية بناء على اتفاق السادة الاساتذة الخبراء ويعد ذلك مؤشراً لأهمية هذه المتغيرات.

د/ إيمان حمدي رجب زهران

جدول (١٦)

استجابات الخبراء في الجولة الثالثة من دلفى حول عبارات المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم من وجه نظر الخبراء

م	العبرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
١	إنتاج برامج إبداعية في الجامعة تميزها عن منافسيها.	٨٠	٨,٠٠	٢٠	٢,٠٠	٠	٠	٢,٨٠	٩٣	كبيرة	٣
٢	تلبية احتياجات عملاتها بطريقة مبدعة.	٩٠	٩,٠٠	١٠	١,٠٠	٠	٠	٢,٩٠	٩٧	كبيرة	٢
٣	تلبية رغبات عملاتها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة.	٧٠	٧,٠٠	٢٠	٢,٠٠	١	١,٠	٢,٦٠	٨٧	كبيرة	٥
٤	تفعيل برامج التعليم عن بعد لجذب عملاء جدد من الخارج.	١٠٠	١٠,٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٥	يتم تقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة.	٦٠	٦,٠٠	٣٠	٣,٠٠	١	١,٠	٢,٥٠	٨٣	كبيرة	٦
٦	يتم التنيز بالطالب الاجتماعي على برامجها الأكاديمية في المستقبل.	٨٠	٨,٠٠	١٠	١,٠٠	١	١,٠	٢,٧٠	٩٠	كبيرة	٤
	المتوسط العام للمحور							٢,٤٢٥	٨٠	كبيرة	

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٦) أن جميع العبارات الواردة في المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم قد وافق عليها الخبراء بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٥٠ إلى ٣) حيث أشارت النتائج إلى وجود شبه اتفاق بين السادة الخبراء على الأهمية القصوى لهذه المتطلبات وترجع هذه النتيجة إلى إدراك السادة الخبراء إلى أهمية العبارة رقم (٤) ومضمونها "تفعيل برامج التعليم عن بعد لجذب عملاء جدد من الخارج" حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣ مما يدل على أهمية تفعيل برامج التعليم عن بعد لجذب عملاء جدد من الخارج وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان أحمد الروبي، ٢٠١٩) التي حثت الجامعات للحصول على الاعتماد بحيث تستطيع تطوير خدماتها الحالية بهدف الحصول على عملاء أكثر في حالة الأخذ باستراتيجية المحيط الأزرق، كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو بكر أحمد صديق، ٢٠١٩) والتي

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

أكدت على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق فى جمع معلومات عن الجامعات المنافسة وتحديثها للتعرف على المجالات والأسواق الجديدة التى يمكن ان تخرقها الجامعة وتحقق لها الريادة والهيمنة بين الجامعات المنافسة ، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم(٢) ومضمونها "تلبية احتياجات عملائها بطريقة مبدعة" حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٩٠ مما يدل على أهمية سعى كليات جامعة الفيوم على مواجهة متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥) ، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم(١) ومضمونها "إنتاج برامج إبداعية فى الجامعة تميزها عن منافسيها حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٨٠ مما يدل على أهمية إنتاج برامج إبداعية تميزها عن منافسيها من حيث تصميم برامج وتقديم الخدمات وتسويقها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السوق الأمر الذى يتطلب ضرورة تبنى الجامعة لإستراتيجية BOS لتحديد الجامعات والكليات التى تتنافس معها فى الخدمات التى تقدمها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد مصطفى محمد، ٢٠٢٠) والتى أكدت على أن الموارد البشرية فى الجامعات تمثل ميزة تنافسية يجب استثمارها، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٦) ومضمونها يتم التنبؤ بالطلب الاجتماعى على برامجها الأكاديمية فى المستقبل. حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٧٠ مما يدل على أهمية التنبؤ بالطلب الاجتماعى على برامجها الأكاديمية فى المستقبل، وذلك لمواجهة متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥) والتى أكدت على ضرورة أن تسعى الجامعات فى التطوير من استراتيجياتها لتحقيق التميز فى إرضاء عملائها، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٣) ومضمونها تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة. حيث حصلت على متوسط حسابى قدره ٢,٦٠ مما يدل على أهمية تلبية رغبات عملائها

المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة وذلك لمواجهة متطلبات سوق العمل والاحتياجات المجتمعية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد العسال، ٢٠١٥) التي أوصت بعدة توصيات تزيد من خدماتها وأنشطتها مما يساعدها في الدخول في حيز استراتيجية المحيط الأزرق منها: تقديم دورات تدريبية للجامعات عبر الإنترنت، وتبنى مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الجامعات مما يساعد على خفض التكاليف ويعزز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع مما يعزز سمعة الجامعة وعلامتها التجارية، وتزيد من فرصة تحقيق الشراكة مع المصانع والشركات من خلال تعلم الطلاب قبل التحاقهم بسوق العمل وتضمين المناهج الجامعية لمهارات المطلوبة لسوق العمل لذلك يجب تفعيل قنوات الاتصال من خلال الاستفادة من موقعها الإلكتروني ليس فقط في نشر أخبار الجامعة بل جعل موقعها منفذاً لترويج خدمات ومخرجات الجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمد عيد عتريس، ٢٠٢١)، كذلك أشارت النتائج إلى اتفاق السادة الأساتذة الخبراء على أهمية العبارة رقم (٥) ومضمونها يتم تقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة . حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٢,٥٠ مما يدل على أهمية تقويم برامجها وأنشطتها بأساليب علمية متعددة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، ووضع آليات لتقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة وتتفق هذه النتيجة مع (جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦) – (٢٠٢١) رؤية مستقبلية).

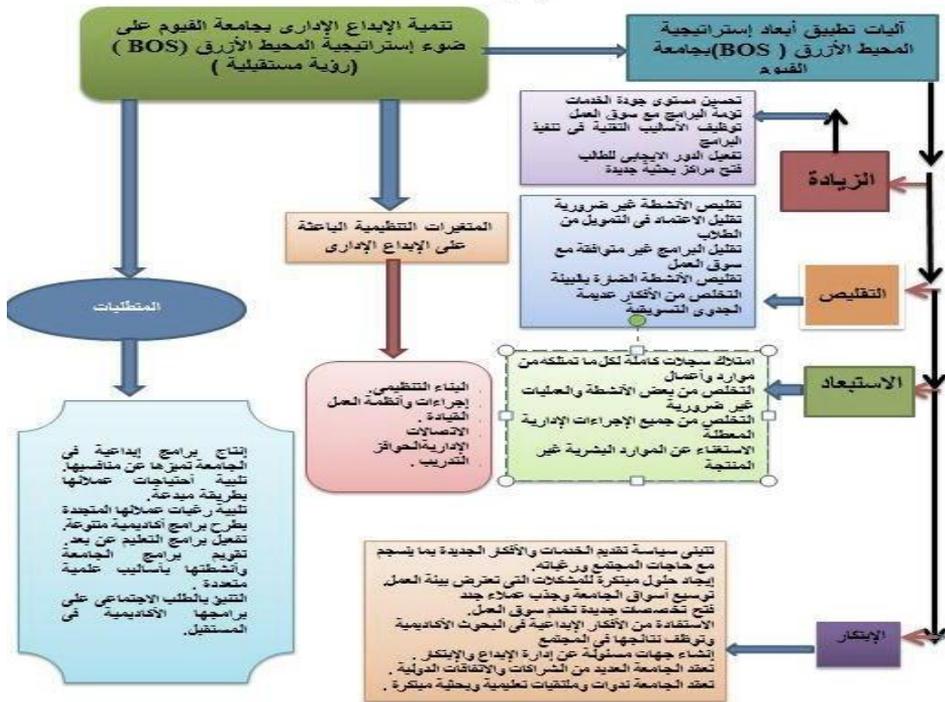
لذلك تم الإبقاء على جميع العبارات الواردة في المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم ومن ثم يمكن الاستناد إليها في بناء الرؤية المستقبلية بناء على اتفاق السادة الاساتذة الخبراء وبعد ذلك مؤشراً لأهمية هذه المتطلبات.

سادساً: . الرؤية المستقبلية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ، في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات العلمية ذات الصلة ، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتحليل إستراتيجية

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

المحيط الأزرق ،كذلك وصف وتحليل جامعة الفيوم ،واستناداً إلى نتائج توظيف أسلوب دلفي بتحليل آراء الخبراء ونتائج استطلاع آرائهم حول آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم من خلال بعد الزيادة،بعد التقليل ،وبعد الإستبعاد ،وبعد الإبتكار،كذلك المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم ، المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم ، يمكن بناء رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) و يمكن توضيح ملامح الرؤية المستقبلية في الشكل التالي .:

شكل (٢) ملامح الرؤية المستقبلية



الشكل من أعداد الباحثة

ومن الشكل السابق يتضح أن ملامح الرؤية المستقبلية تعتمد على عدة محاور طبقاً لأراء الخبراء وذلك لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) هي .:

١- المحور الأول .: آليات تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم ،والتي من خلالها يمكن تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى جامعة الفيوم فى كل بعد على حدة ويمكن توضيح ذلك فيما يلى .:

أ- من حيث بعد الزيادة .:

- العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة فى برامجها بشكل مستمر.
- تواءم البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف سوق العمل.
- الإهتمام بتوظيف الجامعة الأساليب التقنية الحديثة فى تنفيذ برامجها .
- تشجيع الجامعة الطالب على تفعيل دوره الإيجابى فى العملية التعليمية.
- الإهتمام الجامعة بفتح مراكز بحثية جديدة.

ب- من حيث بعد التقليل .:

- العمل على تقليل الأنشطة غير ضرورية.
- الإهتمام بتقليل الاعتماد فى التمويل من الطلاب.
- الإهتمام بتقليل البرامج غير متوافقة مع سوق العمل .
- الإهتمام بتقليل الأنشطة الضارة بالبيئة.
- التخلص من الأفكار عديمة الجدوى التسويقية .

ج- من حيث بعد الاستبعاد .:

- امتلاك سجلات كاملة لكل ما تمتلكه من موارد وأعمال .
- التخلص من بعض الأنشطة والعمليات غير ضرورية.
- التخلص من جميع الإجراءات الإدارية المعطلة.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- الاستغناء عن الموارد البشرية غير المنتجة.
 - د-من حيث بعد الابتكار:.
 - الإهتمام بتبنى سياسة تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع ورغباته.
 - إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التى تعترض بيئة العمل.
 - الإهتمام بتوسيع أسواق الجامعة وجذب عملاء جدد .
 - فتح تخصصات جديدة تخدم سوق العمل.
 - الاستفادة من الأفكار الإبداعية فى البحوث الأكاديمية وتوظف نتائجها فى المجتمع .
 - إنشاء جهات مسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار.
 - عقد الجامعة العديد من الشراكات والاتفاقات الدولية.
 - عقد الجامعة ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة .
- ٢- المحور الثانى المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى، حيث تستند الرؤية المقترحة على تنمية المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) وذلك فى كل بعد من أبعاد الإبداع الإدارى وهى البناء التنظيمى، إجراءات وأنظمة العمل، القيادة، الاتصالات الإدارية، الحوافز، التدريب .
- ٣- المحور الثالث المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم فى ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث تستند الرؤية المقترحة على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنمية الإبداع الإدارى فى ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) منها :.
- إنتاج برامج إبداعية فى الجامعة تميزها عن منافسيها.

- تلبية احتياجات عملائها بطريقة مبدعة.
 - تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة.
 - تفعيل برامج التعليم عن بعد.
 - الإهتمام بتقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة.
 - التنبؤ بالطلب الاجتماعى على برامجها الأكاديمية فى المستقبل.
- و تتضمن رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) المحاور التالية :-
- أ- **منطلقات الرؤية المستقبلية**، تركز الرؤية المستقبلية على مجموعة من المنطلقات أهمها:-
- أن جامعة الفيوم فى عصر الثورة الصناعية الرابعة يجب أن تركز أهدافها على مبدأ تحقيق ابتكار القيمة والذى يعد أداة أساسية فى تحقيق الإبداع الإدارى لجامعة الفيوم.
 - التميز فى جودة الخدمات الجامعية من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) يحقق لجامعة الفيوم الريادة العالمية ومد جسور التواصل والتعاون مع الشركات والجامعات العالمية والمحلية.
 - تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على معلومات وإحصاءات دقيقة عن احتياجات المؤسسات الإنتاجية والخدمية حيث إنها تشكل القاعدة العلمية التى تركز عليها برامج العمل فى الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - إن البيئات التنافسية أصبحت من سمات العصر الحالى الذى يفرض على جامعة الفيوم الخوض فيها والتعامل معها ليس فقط محلياً ولكن إقليمياً أيضاً .
- ب- **الأهداف المستقبلية للرؤية المقترحة** ، تسعى الرؤية المستقبلية تحقيق العديد من الأهداف لعل من أهمها:-

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- إلقاء الضوء على الآليات التنفيذية التى يجب أن تقوم بها جامعة الفيوم بكل فئتها لتنمية الإبداع الإدارى من خلال تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بالجامعة.
- وضع خطوات إجرائية تركز على رؤية ورسالة جامعة الفيوم بما يجعلها تعزز من موضعها التنافسى على المستوى الإقليمى.
- تحليل لجوانب العمل والأنشطة التى تقوم بها جامعة الفيوم من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية ومحاولة لوضع توصيات لمعالجة أوجه القصور والضعف .
- تحقيق الريادة والتميز لجامعة الفيوم من خلال تحسين جودة مخرجاتها وخدماتها وبناء منظومة مبتكرة ومحكومة تعتمد على آفاق جديدة لإدارة وتشغيل واستثمار مواردها الذاتية.
- توظيف الموارد البشرية المتاحة وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة منها لتحسين الخدمات الجامعة ولتحقيق الأداء المتميز .
- تنويع مصادر تمويل مبتكرة وخفض الاعتماد على الإنفاق الحكومى على التعليم الجامعى.

جـ معوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية

- غياب ثقافة الإبداع الإدارى ،استراتيجية المحيط الأزرق لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة الفيوم ويمكن التغلب عليها من خلال عقد دورات تدريبية حول أهمية استراتيجية المحيط الأزرق والإبداع الإدارى فى تطوير الجامعة.
- عدم وجود خطة للإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم تعمل من خلالها ويمكن التغلب عليها من خلال إنشاء وحدة تختص بالإبداع الإدارى داخل الجامعة وتحديد ممثلى للإبداع .

- ضعف الإمكانيات المادية فى جامعة الفيوم وكلياتها لتطوير شبكة المعلومات ويمكن التغلب عليها من خلال تنوع الموارد المادية وتمويل المؤسسات الشريكة فى تطوير شبكة المعلومات.

- قلة استعمال تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإلكترونية ويمكن التغلب عليها من خلال تدريب الأفراد على تلك البرامج.

- مقاومة التغيير من قبل العاملين لتطبيق ما هو جديد ويمكن التغلب عليها من خلال نشر ثقافة التغيير وعقد مزيد من الندوات حول أهمية التغيير المصاحب للتغيرات العالمية والمحلية.

- عدم توافر الوقت الكافى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نظراً لإنشغالهم بالمهام المتعلقة بالعملية التعليمية والمهام الإدارية ويمكن التغلب عليها من خلال مبدأ تفويض السلطات لأعضاء الهيئة المعاونة.

د-متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية : تتناول الرؤية المستقبلية مجموعة من الإجراءات تم استنباطها من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية ويتم تطبيقها من خلال عدة متطلبات ترتبط بأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) والتي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الإدارى بالجامعة ويتم ذلك من خلال تحديد إطار العمل الرباعى ،مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)،المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم ويمكن توضيح ذلك فيما يلى .:

١-**تحديد إطار العمل الرباعى**، ويعد هذا الجزء من الإجراءات المهمة فى استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حيث يتم من خلاله تحديد العوامل ذات قيمة بالنسبة للعملاء والمستفيدين وللجامعة معاً حيث يتم تحديد هذا الإطار من خلال أربع عمليات

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

أساسية تتمثل فى الزيادة ،التقليص ،الاستبعاد ،ابتكار القيمة ومن خلال الجانب النظرى والميدانى يمكن وضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتعزيز كل بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)ويمكن توضيح ذلك فيما يلى .:

أُتبنى بعد الزيادة ، هناك عدة المتطلبات والتي من خلالها يمكن زيادة بعض العوامل إلى مستوى أعلى وتكون ذات قيمة عالية وذات أهمية لدى المستفيدين ولكنها لاتنال أهمية من جامعة الفيوم وتعطى قيمة فى تنمية الإبداع الإدارى للجامعة وهى .:

- استقطاب الكفاءات وتوظيف الإمكانيات والموارد من أجل تطوير الخدمات المقدمة من جامعة الفيوم ،و تحقيق أهدافها وجنى كثير من الأرباح.
- العمل على تفعيل الكراسى البحثية ،وفتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل.
- التوجه بشكل أكبر إلى الإعتماد البرامجى.
- العمل على نشر ثقافة العمل التطوعى.
- السعى فى تنفيذ برامج أكاديمية غير مسبوقه من قبل المنافسين مع انتهاج طرق ابداعية لإقناع عملائها للالتحاق ببرامجها .
- التسويق المتميز لبرامج الدراسات العليا التى تقدمها كليات الجامعة بهدف كسب أكبر مساحة من السوق المتاحة ،وجذب أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة.
- التوسع فى التخصصات النوعية للوفاء بمتطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠ .
- زيادة جودة الخدمات الجامعية مما يزيد من ثقة المستفيدين .
- زيادة الموارد الذاتية للجامعة من خلال تنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة مشاركة الطلاب فى أندية وبرامج التميز والابتكار العلمى.
- التوسع فى تبادل الطلاب الدوليين مع الجامعات ذات التصنيف العالمى .
- التوسع فى الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات التطوعية.

ب-التأكيد على بعد التقليل ، هناك عدة المتطلبات والتي من خلالها يمكن تقليل بعض العوامل إلى مستوى أقل حيث تبلغ جامعة الفيوم فى تقديمها بشكل يفوق احتياجات المستفيدين وهى:.

- العمل على تخفيض معدل التكاليف من خلال تطوير السياسات والخطط والبرامج الموجودة داخل كليات الجامعة بحيث تساهم من سرعة تقليل التكاليف.
- إهتمام الجامعة بالمساهمة فى الأنشطة البيئية المختلفة داخل البيئة المحيطة والمجتمع ككل من خلال توفير آليات لربط الخدمات التى تقدمها كليات الجامعة بأهداف المجتمع.
- إجراء دراسات بحثية لتقليل بعض برامج الدراسات العليا فى جامعة الفيوم قبل الشروع فى تنفيذها.
- قيام الجامعة بالعمل على تخفيض بعض الشكاوى المقدمة من عملائها مقارنة بالجامعات المنافسة من خلال تخصيص بريد إلكترونى للإستقبال شكاوى العملاء ،وتشكيل لجنة لفحص الشكاوى ومعرفة أسبابها ووضع طرق لحلها وتجنب حدوثها على المدى البعيد .
- العمل على تقليل الخدمات والمنتجات غير الضرورية للعملاء .
- التوجه نحو تقليل أخطاء العاملين بالجهاز الإدارى بالجامعة من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم.
- العمل على تقليل جوانب الضعف والقصور فى خدمات الجامعة من خلال وضع خطة لترشيد وتحسين النفقات على العمليات مع المحافظة على جودة الخدمات.
- الإهتمام بتقليل الاعتماد على مصادر التمويل من الطلاب والبحث عن مصادر بديلة أوإضافية .

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- الإهتمام بتقليل من ازدواجية التخصصات فى بعض الأقسام بكليات الجامعة.
- العمل على تقليص التخصصات التى لا تخدم سوق العمل.
- ج- تعزيز بعد الاستبعاد ،** هناك عدة المتطلبات التى من خلالها يمكن استبعاد بعض العوامل التى لا تعطى قيمة فى تنمية الإبداع الإدارى للجامعة وهى :.
- استبعاد الإجراءات والنظم التى بدورها تزيد من التكاليف الكلية لجامعة الفيوم لتحقيق أعظم المكاسب والمنافع بأقل التكاليف مما يؤدي إلى استمرارها ونموها وتحقيق تميزها.
- التركيز التام على استبعاد الإجراءات والبرامج التى لا تضيف قيمة مبتكرة لطبيعة العمل فى جامعة الفيوم وآليات تسويقه.
- استبعاد كل العناصر والعمليات غير الضرورية للجامعة والطلاب والعملاء وبالتالي تقليل الكلفة وزيادة الأرباح.
- استبعاد الأفراد الذين لا ينسجمون مع رؤية الجامعة ورسالتها، واستبعاد التخصصات غير الملائمة لسوق العمل.
- استبعاد الجامعة التكاليف التشغيلية التى تضخم الكلفة النهائية ، واستبعاد التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة ، واستبعاد الكوادر البشرية غير الكفوة.
- استبعاد بعض الأنشطة التعليمية والمجتمعية والتى ينتج عنها مصاريف بالغة.
- استبعاد الطرق التقليدية فى التدريس ، وبعض المعامل القديمة غير المستغلة.
- د- العمل على تبنى ابتكار القيمة ،** هناك عدة متطلبات التى من خلالها يمكن لجامعة الفيوم إبتكار عوامل جديدة لم تقدمها الجامعات الأخرى المحيطة بها على المستوى المحلى والإقليمى بما يحقق للعملاء والمستفيدين حاجة جديدة من خلال التفكير فى القيم الجديدة

التي لم تقدمها الجامعات المنافسة والعمل على تقديمها بهدف دخول أسواق جديدة ومن بين هذه المتطلبات .:

- التوجه نحو حث العاملين بالجامعة فى التركيز على نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة وطرقها وأساليبها .
- استهداف اسواق جديدة واستخدام وسائل متطورة لعرض منتجاتها وخدماتها لما لذلك من أهمية فى زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية.
- السعى فى رسم منحنى القيمة للجامعة حيث يتم فى هذه الخطوة مقارنة وضع جامعة الفيوم التنافسى بنظائرها فى مؤسسات التعليم العالى على المستوى المحلى والإقليمى حيث تتم عملية المقارنة فى ضوء مجموعة من المؤشرات مثل فتح كليات ومراكز جديدة ،الاعتماد البرامجى،ثقافة العمل ،التطوع المجتمعى،ربط البحث العلمى بالمجتمع ،برامج أكاديمية متميزة .
- دراسة بعض المقترحات من العاملين وأعضاء هيئة التدريس لتطوير وتحسين الجامعة ووضعها فى عين الاعتبار .
- الإهتمام بعمل تقارير سنوية ونصف سنوية عن واقع الإبداع الإدارى داخل الجامعة.
- البحث عن الإبتكار من خلال أعين العملاء وليس من خلال أعين المنافسين من خلال تحليل احتياجات السوق والعملاء بهدف تحديد عوامل القيمة واستغلال الفرص المتاحة.
- المرونة فى التعامل مع البرامج التعليمية وفق لنتائج التحليل البيئى الدورى حيث يتم (حذف- إضافة – التوسع – الدمج والتقليص) فى البرامج التعليمية بكليات الجامعة حسب احتياجات الجامعة والطلاب وسوق العمل وإمكانيات الجامعة والكليات وبما يحقق الريادة.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- السعى فى تطوير طرق لتقويم الطلاب بصورة مستمرة مع الإلتزام بالموضوعية والشفافية واستخدام أنظمة الممتحنين الخارجيين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.
- الإهتمام بوضع خطة للجامعة لمسئوليتها المجتمعية على المستوى المحلى والعالمى وإصدار تقارير دورية توضح جهودها فى هذا المجال ومستهدفاتها المستقبلية.
- التوجه فى تشكيل فريق ممثل عن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإدارى بالجامعة يكون مسئول عن قياس الأثر المجتمعى للجامعة ولكلياتها سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى باستخدام اساليب علمية موثوقة ونشر نتائج هذا القياس .
- العمل على ترسيخ ثقافة التعلم الذاتى لدى مجتمع الجامعة وتوفير مصادر مساعدة على تحقيق التعلم الذاتى من كتب ودوريات ووسائط إلكترونية وقاعات معامل وغيرها.
- ابتكار أساليب جديدة فى تقديم الخدمات غير التعليمية للطلاب مثل خدمات النقل وخدمات الترفيه والسياحة.
- الاستفادة من العناصر البشرية التى لها الخبرة الجيدة فى تنمية قدرات الموارد البشرية داخل جامعة الفيوم من خلال إعداد البرامج التدريبية الحديثة مع توفير الإمكانيات اللازمة لإقامة الندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية والاهتمام بالمادة العلمية للمتدربين.
- العمل على رفع وإيجاد الأنشطة التى تؤدى إلى تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة بكليات الجامعة بناء على حاجات ورغبات العملاء المتجددة وبالتالي زيادة رضا العملاء ،وتقليص وإزالة الأنشطة التى لا تعود بالقيمة على العملاء

ولا تعود على الجامعة بالإيرادات المطلوبة وبالتالي تتمكن الجامعة من تحقيق التميز وخفض الكلفة فى آن واحد.

- إعادة توزيع الأدوار بين العاملين بما ينسجم وإمكاناتهم العمل، و حل المشكلات ، بهدف استخراج الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد وتطويرها خدمة للجامعة وصولاً إلى حالة الإبداع الإدارى.
- التوجه نحو وضع خطة استراتيجية متكاملة تتسم بالواقعية والموثوقية والمرونة وتركز على الجوانب التنافسية لخدمات الجامعة وأنشطتها.
- الإهتمام بوضع وتطوير ميثاق عمل يحكم كافة الأنشطة وأعمال الكليات ويحمى حقوق الطلاب والعاملين بالجامعة.
- التوجه نحو اعتماد الجامعة ميثاق شرف أخلاقى يضبط كافة الممارسات والتعاملات التى تتم بها مع العمل على توفير نسخ إلكترونية ومطبوعات ورقية لكل ما يخص الطلاب والعاملين بالكليات الجامعة.
- الإهتمام بعقد مؤتمر دولى سنوى يشارك فيه شخصيات عامة من الدول التى تفد طلابها إلى الجامعة إضافة إلى إشراك الخريجين المتميزين لاستدامة الصلة الجامعة بخريجياتها.
- السعى فى تطوير الموارد المادية خاصة المعامل والمدرجات وقاعات الأنشطة والمسارح الفنون والاهتمام بإنشاء ملاعب الخاصة بالكليات وخلق مساحات خضراء حيث يساعد ذلك فى تحقيق الميزة التنافسية لها.
- الإهتمام بوضع خطة طويلة المدى لتحسين التجهيزات ورفع معدلات التعامل الرقمى فى كليات الجامعة من خلال توفير أجهزة الحاسب، وأجهزة العرض.
- الأهتمام بموقع الجامعة والعمل على تطويره بشكل مستمر والإلتزام بالموصفات التنافسية العالمية خاصة بتلك التى تتعلق بسهولة الاستخدام وجودة وإتاحة المعلومات .

تتمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- السعى للحصول على الاعتراف الدولى بالوثائق الرسمية التى تصدرها الجامعة والتى تشهد باجتياز الطلاب الدرجات العلمية التى تمنحها الجامعة.
- السعى فى إنشاء وحدة للإبداع الإدارى لجامعة الفيوم داخل الجامعة تكون مسئولة عن :
 - وضع أهداف استراتيجية تركز على الإبداع الإدارى وتحقيق الميزة التنافسية.
 - تحديد ووضع الأساليب الإبداعية فى عمليات التسويق لخدمات الكليات والجامعة بحيث تراعى السياسة التعليمية بالكليات عمليات الجودة والتسويق.
 - تقييم الأداء المؤسسى للجامعة وكلياتها بشكل مستمر من خلال أساليب وأدوات تراعى طبيعة الجامعة وأهدافها التى ترغب فى تحقيقها.
 - الالتزام بمعايير الأداء المالى النظيف والمستدام من حيث توفير موارد مالية وآليات توزيعها وإنفاقها مع التركيز على الأنشطة الحرجة مثل أنشطة البحث العلمى.
 - تبنى ومراجعة المعايير الأكاديمية بشكل دورى مع تفعيل دور كافة أطراف أصحاب المصالح .
 - تحقيق رضا الطلاب والعاملين وقياس ذلك دورياً وتضمين أهداف الجامعة الاستراتيجية أهداف مخصصة لرفع معدلات رضا أصحاب المصالح.
 - مراجعة معايير الدراسة بكليات الجامعة بصفة دورية للتأكد من قدرتها على تحقيق المخرجات المتوقعة.
 - مراجعة ومناقشة مؤشرات التقييم الذاتى للأداء الكلى وكذلك تطوير أدوات التقييم المستخدمة بالوحدة واستخدام أدوات جديدة مثل التغذية العكسية وبطاقة الأداء المتوازن ،والاستبيانات ،والمقابلات.

- التركيز على ابتكار القيمة عن طريق عمليات الاستبعاد والتقليص والزيادة من خلال عدم التركيز فقط على العملاء الحاليين، وإنما التفكير في المنتجات التي يحتاجها العملاء المحتملين (المرتقبين)، والمستهدفين من أجل الانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق للخروج من المنافسة الحالية مثل فتح كليات ومراكز بحثية جديدة، برامج أكاديمية متميزة، ربط البحث العلمى بالمجتمع، إنشاء روابط للخريجين إقليمياً، وبرامج ودراسات العليا مدفوعة وتقبل غير المصريين فيها.
- ابتكار عوامل جديدة لم تقدمها الجامعات المنافسة الأخرى المحيطة بها على المستوى المحلى والإقليمى بما يحقق للمستفيدين حاجة جديدة مثل: التنافس فى قطاع السياحة والضيافة، تعزيز فكرة جلب مطاعم عريقة داخل الجامعة، فتح محطات للوقود، توفير جهات مسؤولة عن إدارة الإبداع والابتكار، التوأمة بينها وبين الجامعات المرموقة دولياً وإقليمياً.

٢- مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم كمدخل لتنمية

الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم، يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) فى جامعة الفيوم كمدخل لتنمية الإبداع الإدارى فى جامعة الفيوم من خلال المراحل التالية .:

المرحلة الأولى .: مرحلة الإعداد والتهيئة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال نشر ثقافة استراتيجية المحيط الأزرق بين القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والترويج لأهميتها فى تحسين الوضع التنافسى للجامعة، عمل ندوات ودورات لمواجهه بعض العاملين وأعضاء هيئة التدريس ممن يعارض التغيير أو لمن لديهم اهتمام ثابت أو مصالحو فى الحالة القائمة .

المرحلة الثانية .: إعادة بناء حدود السوق، وإعادة تقييم جامعة الفيوم نفسها لتحديد مجالات المنافسة غير المكتشفة من قبل الجامعات الأخرى وفتح تخصصات وفروع جديدة، إنشاء تحالفات تكنولوجية جديدة فى مجالات الفضاء والعلوم والطيران وغيرها، تفعيل شراكة الجامعة مع المؤسسات الصناعية ومؤسسات المجتمع

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

المدنى، ودعم الموهوبين والمبدعين من الطلاب والباحثين ونشر ابتكاراتهم، ربط احتياجات سوق العمل بالخريجين، وإنشاء شبكات للإتصالات الداخلية والخارجية على مستوى الجامعة .

المرحلة الثالثة :. التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجى الصحيح لجامعة الفيوم بدلاً من التركيز على الأرقام من خلال عمل زيارات ميدانية لتحسين الصورة الكلية للجامعة فى الأسواق الجديدة وغير المكتشفة، عمل تقارير مستمرة حول قيمة المنتجات التى تقدمها الجامعة لتقديم تغذية راجعة عن احتياجات العملاء المتجددة، وتحديد الأداء الحالى لجامعة الفيوم مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المنافسة، جمع مزيج من المعلومات عن الجهات المستفيدة من الجامعة عبر شبكة الإنترنت لتقييم الواقع للقدرات الداخلية للجامعة وكلياتها والدعم الخارجى المطلوب .

المرحلة الرابعة :. الامتداد (التوسع) إلى أبعد من الطلب الحالى أى التفكير فى الخدمات والمنتجات التى قد يحتاج إليها المجتمع وتلبى احتياجات العملاء الحاليين أو المحتملين من خلال استحداث خدمات جديدة لجذب العملاء ، واستحداث برامج بالكليات لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء، وتطوير نظم وإدارة المعلومات داخل الجامعة (قواعد البيانات – مكتبة رقمية- موقع إلكترونى ... وغيرها) التى تساعد الجامعة فى رصد عملاء مستقبلين تنوى الجامعة استقطابهم ،تصميم دليل استرشادى مرجعى يحتوى على أفضل النماذج للممارسات الجامعية للمشروعات والأفكار الإبداعية.

المرحلة الخامسة :. الوصول إلى السياق الصحيح لاستراتيجية التطبيق من خلال ترتيب الجامعة للاستراتيجيات التى تتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية ، و نشر ثقافة التسويق للخدمات الجامعية من خلال المعارض والمؤتمرات الدولية ، ربط التكلفة بالمكاسب المحققة لكل منتج أو خدمة جامعية، ورصد الجامعة الصعوبات التى تواجهها فى تنفيذ الاستراتيجية .

المرحلة السادسة :تخفي الحواجز الرئيسية لجامعة الفيوم وتقليل المخاطر الإدارية المحتملة من خلال التغلب على الصراعات الداخلية وإعادة توزيع الأدوار بما يتناسب مع التوسعات الجديدة ،تنظيم العمل داخل أقسام الكليات ،توفير الجوائز والمكافآت المادية للعاملين بوحدة الإبداع الإداري بالجامعة .

المرحلة السابعة :تنفيذ الاستراتيجية المختارة ،إجراء تغييرات تنظيمية كبيرة،وتوظيف الخبرات الموجودة بالجامعة وتهيئة البيئة الجاذبة من خلال إنشاء آليات للعمل الجماعي بين فريق الإبداع الإداري ،وفريق الإبحار في المحيطات الزرقاء،رصد الإحتياجات المتوقعة لدخول الجامعة لأسواق جديدة لم تكتشف من قبل،عمل شراكة بين الجامعة ومعاهد البحوث العلمية لتحويل البحث العلمي إلى واقع،تحويل المعلومات التي تم تجميعها وتحليلها ومعالجتها إلى التطبيق العلمي والاستفادة منها.

المرحلة الثامنة :. متابعة وقياس الأداء الفعلي لجودة خدمات جامعة الفيوم وتقييم مدى نجاح تطبيق الاستراتيجية من خلال رصد مدى رضا العملاء والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة.

3-المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري في جامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)،تستند الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق على مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي لابد من توافرها لتنمية الإبداع الإداري في جامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)وهي :.

أ-البناء التنظيمي ،يستند البناء التنظيمي في الرؤية المقترحة على عدة إجراءات هي :.

- تتسم الأدوار والمسؤوليات بالوضوح وعدم الأندواجية.
- يتوفر لدى العاملين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- توفر إدارة الكلية مصادر المعلومات التى تزود منسوبيها بالمعارف الجديدة.
- تشجيع الجامعة منسوبيها على الإطلاع على المعارف الجديدة المتعلقة بمجالهم الوظيفى.

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات وهى :-

- السعى فى إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار أو إدارة رعاية الموهبة والابتكار تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين والعمل على تبنى مهارات التفكير الإبداعى لديهم وتبنى الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها وتنظيم ندوات وملتقيات تعليمية وبحثية مبتكرة.
- الإهتمام بوضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية قادرة على استثمار طاقتها الإبداعية فى تطوير الأداء الوظيفى .
- العمل على تطوير الهيكل التنظيمى بكليات جامعة الفيوم بحيث يتوفر فيه قدر ملائم من المرونة مع الإهتمام الأخذ بالمبادئ الإدارية الحديثة وعمليات التمكين والتفويض والتدوير والإثراء الوظيفى.
- معرفة محيطات قدرات الأفراد فى الجامعة من أجل الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم.
- ب- إجراءات وأنظمة العمل ، ويستند إجراءات وأنظمة العمل فى الرؤية المقترحة على:-
 - تسمح سياسات العمل بالجامعة بإتاحة الفرصة للعاملين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام .
 - تكوين فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز عملها.
 - يلتزم جميع العاملين بالجامعة بتحقيق أهدافها .

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات هي :-

- التوجه نحو تبسيط أنظمة وقواعد ونظم العمل والابتعاد عن المركزية والتشدد فى تنفيذ المسائل الشكلية ، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .

ج- القيادة، وتستند القيادة فى الرؤية المقترحة على عدة إجراءات هي :-

- تمتلك إدارة الجامعة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية .
- تتقبل إدارة الجامعة أفكار منسوبيها ومقترحاتهم البناءة والتي تصب فى مصلحة العمل .
- تطرح القيادات بالجامعة الأفكار على العاملين لمناقشتها.
- تمتلك قيادات الجامعة القدرة على تحديد الأولويات التى تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية .

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات هي :-

- الإهتمام بتعريف القيادات الجامعية بأهمية تدعيم المنتج بالعمليات الابتكارية من خلال عقد مزيد من الدورات وورش العمل التدريبية مما يؤدي إلى خلق طلب جديد داخل السوق بدلاً من اللجوء إلى إستراتيجيات التقليل والزيادة الباحثة عن حصة فى السوق التنافسية.

- اعتماد أدلة تتضمن أنشطة وممارسات القيادات المتميزة وليس سماتهم أو قيمهم.

- العمل على تحديد المعايير التى يتم الاستناد إليها لإختيار القيادات الإدارية والأكاديمية.

د-الاتصالات الإدارية: تستند الاتصالات الإدارية فى الرؤية المقترحة على عدة إجراءات هي :-

- يوجد بالجامعة وسائل للتعبير عن الرأى والحوار مثل صندوق الشكاوى والمقترحات.

تتمة الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- توفر الاتصالات الإدارية بالجامعة المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفى الوقت المناسب.
- تشجع القيادات العليا بالجامعة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى .
- تنظم الجامعة اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالجامعة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها .

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات هي :-

- السعى فى تكوين مجموعات عمل داخل كليات الجامعة لاستطلاع آراء العملاء (المستفيدين) من الخدمات الجامعة ، ووضع التقارير الدورية والتعرف على كل ما هو جديد فى مجال العمل الإدارى ، كما تكون هذه المجموعات حلقة وصل بين الافكار الإبتكارية للعاملين والجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الابتكارات داخل الجامعة .
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم من خلال عقد مزيد من الندوات والإجتماعات وورش العمل لفتح مجال التعلم من تجارب الغير ،وتقبل فكرة التغيير مع ضرورة توفير قنوات تواصل وتبادل معرفى بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية والاقتصادية .
- الإهتمام بعقد لقاءات شهرية لقياس مدى التقدم بالجامعة مع تقديم التغذية المرتدة فى الوقت المناسب.

ز-من حيث الحوافز :- تستند الحوافز فى الرؤية المقترحة على عدة إجراءات هي :-

- يعمل نظام الحوافز بالجامعة على تحسين أداء الموظفين.
- يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل .
- يمتاز نظام الحوافز فى الجامعة بالعدالة والموضوعية.

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات هي :-

- الإثابة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية فى حال تقديم أفكار ريادية إبداعية وأنشطة ابتكارية تعمل على تطوير الأداء الإدارى .

ح-التدريب: يستند التدريب فى الرؤية المقترحة على عدة إجراءات هي :-

• تعتبر الإدارة العليا بالجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية ممتعة .

• تعمل الجامعة على ربط المسار الوظيفى بالمسار التدريبى .

• تهتم الإدارة العليا بالجامعة بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية .

وتحتاج هذه الإجراءات إلى مجموعة من المتطلبات هي :-

- مراجعة نظام تقويم الأداء لىتضمن أسس ومعايير موضوعية وواضحة بما يكفل إطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه ، وأن تكشف نتائج التقويم عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

- التنسيق مع الجهات المحلية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص.

٤-المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) كمدخل لتنمية الإبداع

الإدارى بجامعة الفيوم ،تستند الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) على مجموعة من المتطلبات هي :-

• إنتاج برامج إبداعية فى الجامعة تميزها عن منافسيها.

• تلبية احتياجات عملائها بطريقة مبدعة.

• تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة.

• تفعيل برامج التعليم عن بعد لجذب عملاء جدد من الخارج.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- يتم تقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة .
- يتم التنبؤ بالطلب الاجتماعى على برامجها الأكاديمية فى المستقبل.
- وتحتاج هذه المتطلبات إلى توفير العديد من الضمانات والتي يمكن توضيحها فيما يلى :.
- الإهتمام بحث العاملين بالجامعة على تقبل المخاطرة فى تطبيق الأفكار الإبداعية من خلال تقديم الحوافز المادية و والمعنوية للأفراد العاملين فى مجال الإبداع الإدارى والمحيطات الزرقاء .
- العمل على تكوين فريق إدارى كفء برؤية إستراتيجية وقادر على التنفيذ.
- التوجه نحو بناء سمعة أكاديمية لجامعة الفيوم بشكل أوسع من خلال زيادة قدرة الجامعة على إنتاج بحوث تطبيقية بوفرة ، ونشر الأفكار الإبداعية .
- البحث عن مصادر متنوعة للدخل من خلال تحفيز رجال الأعمال على الاشتراك فى تمويل مشروعات الطلاب عن طريق التبرعات والهبات.
- زيادة قدرة الجامعة على العمل داخل السوق الإقليمى والعالمى من خلال إنتاج خريجين متميزين منافسين.
- العمل على تدعيم شراكة مؤسسات المجتمع مع الجامعة لتوفير الموارد المالية والأجهزة ... وغيرها.
- السعى فى إنشاء قاعدة بيانات مركزية لرصد المشروعات والأفكار الإبداعية ويتم تحديثها باستمرار من خلال تأسيس نظم اتصال ثنائية الاتجاه بين الجامعة والمؤسسات العاملة فى مجال الإبداع والإبتكار.
- الأخذ بالمعايير العالمية عند تقييم المشروعات الطلابية والأفكار الإبداعية.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلاب على نشر الأفكار الإبداعية فى دوريات علمية متخصصة ومعتمدة محلياً وعالمياً.

- مخاطبة المؤسسات والمنظمات العلمية والفنية والجهات المستفيدة بصفة دورية لتعرف على احتياجاتهم والمشكلات التى تقابلهم .
- الإهتمام بعقد مزيد من الندوات والمؤتمرات بصفة دورية للتسويق للمشروعات والأفكار الإبداعية.
- التركيز على جودة الخدمات المقدمة من الجامعة وكلياتها خاصة لفئة الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة والعمل على تقديم خدمات وتسهيلات استثنائية لمثل هذه الفئات مع التركيز على احتياجات الطلاب المتميزين ورغبات المستفيدين.
- الإهتمام بتصميم موقع إلكترونى يهتم بالأفكار الإبداعية فى العمل الإدارى يرأسه من لديه التأهيل والخبرة التنفيذية الكافية فى الإبداع الإدارى ويعمل على تحديث بياناته ومراقبة التغيرات فى احتياجات العملاء ويقوم بربط جميع الجامعات على مستوى الجمهورية .
- قيام الجامعة بتشخيص إمكانياتها الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك تحليل البيئة الخارجية ودراسة القوى والعوامل المحيطة بها والتى لها دور فى تحديد الفرص التسويقية والتى يمكن الاستفادة منها ،كذلك التهديدات الناتجة عن التوجهات الخارجية غير المواتية.
- زيادة توجه الجامعة بالتركيز فى بحوثها على المشكلات التى تواجه المجتمع وتقديم نتائج ذات تأثير واضح من خلال الاعتماد على طرق بحثية وتقنيات جديدة لحل المشكلات.
- الإهتمام بعقد مزيد من الدورات التدريبية وورش العمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والجهاز الإدارى على كيفية تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالترويج وإقناع العملاء بشراء منتجات الجامعة وخلق القيمة للعملاء وابتكارها.

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- الإهتمام بوضع دليل إجرائى لخطة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم يوزع على الأعضاء
- السعى فى إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات لتوفير معلومات دقيقة حول كيفية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) بجامعة الفيوم .
- الإهتمام بعقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية ولمنسوبي جامعة الفيوم لإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات اللازمة حيال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) لتطوير جودة خدماتها الجامعية.
- الإهتمام بإنشاء لجنة عليا على مستوى الجامعة تتولى تقييم الوضع الحالى لجامعة الفيوم ووضع الخطة الإستراتيجية لتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ومتابعة تطبيقها وتكون هذه اللجنة برئاسة رئيس الجامعة، والنواب، وعمداء الكليات، والقيادات الإدارية بالجامعة .

مراجع البحث

- ١- ابن منظور : لسان العرب، طبعة ٣، مجلد ١، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، ٢٠٠٤.
- ٢- أبو بكر أحمد صديق :. خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS ، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية - كلية التربية،المجلد ٣٤،العدد٤، ٢٠١٩.
- ٣- أحمد العسال : " مؤسسات التعليم الفني والجامعات التكنولوجية كمنظمات لريادة الأعمال " ، مؤتمر قطاع التعليم العالي"نحو نقلة نوعية في التعليم العالي"،الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، جامعة القاهرة، ٢٥ مايو، ٢٠١٥.
- ٤- أحمد سليمان محمد :. دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد،المجلد ٨،العدد٣، ٢٠١٨.
- ٥- أحمد عبد الرحمن بلالى :. من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية،العدد١٩، ٢٠١٨.
- ٦- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: .إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج (٢٦)، ع (١٠١)، ٢٠١٥.
- ٧- أحمد يوسف الفرعي. دور المجتمع المدني في الإصلاح العربي، مجلة السياسة الدولية، ١٥٦(٣٩)، مؤسسة الأهرام، القاهرة. إبريل، ٢٠٠٤.
- ٨- اسامة محمد خيرى: إدارة الابتكار و الإبداع، عمان، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ٢٠١٢.
- ٩- أفكار سعيد خميس. نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية،العدد١٨، ٢٠١٨.
- ١٠- أميرة محمد أحمد :. أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية،المجلد ٨،العدد ٣،٢٠١٧.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ١١- اميمة حلمي عبد الحميد مصطفى : درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، العدد (٦١) ، يناير، ٢٠١٦ .
- ١٢- إيمان عمار .: المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات العربية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي ،أسيوط، (٢٠-٢٢)، جامعة أسيوط، ٢٠١٧.
- ١٣- إيمان محمد البدراني .: إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي ،مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٧.
- ١٤- إيمان محمد بنداري .: استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١١٠، ٢٠١٧.
- ١٥- برنى ميلود .: دور أدوات التحليل وفق مقاربة استراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة، الحباية والتأمين،المجلد ٦،العدد ٤، ٢٠١٩.
- ١٦- بورنان مصطفى : أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، العدد (٨) ، ديسمبر، ٢٠١٨ .
- ١٧- بيتر كوك : إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ٢٠٠٨.
- ١٨- ثابت حمدي ثابت .: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،المجلد الرابع عشر،الجزء الثالث، يوليو، ٢٠٢٠.
- ١٩- جامعة الفيوم : الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، إدارة التنظيم ، الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم
- ٢٠- جامعة الفيوم .: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، بيان باجمالى عدد ايام المرحلة الأولى من خطة التدريب للعام المالى ٢٠١٨ / ٢٠١٩

- ٢١- جامعة الفيوم :.الميثاق الأخلاقي ووثيقة الحوكمة،٢٠١٩، تم الاسترجاع من :
www.fayoumedueg
- ٢٢- جامعة الفيوم :.لائحة جوائز جامعة الفيوم ،٢٠١٤، تم الاسترجاع من
www.fayoumedueg
- ٢٣- جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) رؤية مستقبلية،
١٢٨. متاح على http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx ، تاريخ
الزيارة ٢٠/٩/٢٠٢٠.
- ٢٤- جامعة الفيوم:المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج
التدريبية،٢٠٠٩، تم الاسترجاع من: www.fayoumedueg
- ٢٥- جامعة الفيوم،كلية التربية :. وثيقة معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية،٢٠١٩.
- ٢٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: . استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم
العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات،٢٠١٥.
- ٢٧- جيمز هيجنز : ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، مركز الخبرات المهنية
للإدارة بمبك ، القاهرة، ٢٠٠١ .
- ٢٨- حازم محمد عبد الفتاح :.التسويق الأزرق (إستراتيجية المحيط الأزرق بين المفهوم
والتطبيق)،الإسكندرية ،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع،٢٠١٨.
- ٢٩- حسن شحاته: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،
٢٠٠٣.
- ٣٠- حنان أحمد الروبي :. تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة
إستراتيجية المحيط الأزرق : دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف ،
مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية،المجلد ١٩،العدد ١، ٢٠١٩.
- ٣١- حنان سفر الشهراني : تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة
خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد (٢)،
العدد (١٥) ، يونيو، ٢٠١٨.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ٣٢- خالد عطية :. الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا، الجنوبية دراسة مقارنة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد - مدرسة المستقبل-الواقع والمأمول، جامعة قناة السويس - كلية التربية ببورسعيد، مارس، ٢٠٠٩.
- ٣٣- خضير حمود :. السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
- ٣٤- الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، الباب الرابع، برنامج البحث العلمي.
- ٣٥- الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، الباب الرابع، برنامج الفاعلية التعليمية لمرحلة الدراسات العليا.
- ٣٦- داليا طه محمود يوسف : إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ٢٣، العدد ٣، يوليو ٢٠١٧.
- ٣٧- راتب سلامة السعود: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، ٢٠١٦.
- ٣٨- رجاء محمود أبوعلام: التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار النشر الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٣٩- رعد عدنان رؤوف :. دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٢، العدد ٩٨، ٢٠١٠.
- ٤٠- رعد الزهري : الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، الكويت، علم الفكر، ٢٠٠٢.
- ٤١- ريم أكارن: دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، مؤتمر البلدية أعمال الملتقى الدولي للإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة، مايو، ٢٠١١.
- ٤٢- زين العابدين درويش : سيكولوجية الإبداع أسس نظرية و تطبيقات مؤسسية، القاهرة، كلية التجارة، ٢٠١٧.
- ٤٣- سناء نصر حجازي : تنمية الإبداع و رعاية الموهبة لدى الطفل، الاردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ٢٠٠٩.

- ٤٤- السيد السيد محمود البحيري : واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية و استراتيجية تطويره ، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية ، المجلد (٢٩) ، العدد (١) ، يناير ٢٠١٨ .
- ٤٥- صالح محمد علي ابو جادو : تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات ، الاردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٧ .
- ٤٦- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية الاسكندرية ، ٢٠٠٠ .
- ٤٧- صلاح الدين محمود علام: الأساليب الاحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، البارامترية واللابارامترية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣ .
- ٤٨- ضياء الدين زاهر :. مقدمة فى الدراسات المستقبلية ، مفاهيم ، أساليب ، تطبيقات ، سلسلة تطبيقات ، الكتاب الأول ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠٠٤ .
- ٤٩- ضياء الدين زاهر :. تكنيك دلفى ، أحكام الخبراء وخبرة الحكماء ، مستقبل التربية العربية ، مجلد ٨ ، العدد ٢٤٤ ، ٢٠٠٢ .
- ٥٠- طارق عبد الرؤوف عامر :الجامعة وخدمة المجتمع : توجهات عالمية معاصرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
- ٥١- طاهر محسن منصور: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجى متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧ .
- ٥٢- طه عبد العظيم حسين : إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، عمان ، الاردن ، دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٧ .
- ٥٣- عبد العاطى حلقان عبد العاطى :. دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية ، بكلية التربية جامعة سوهاج ،مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس ،العدد ٤٥ ،الجزء الرابع ، ٢٠٢١ .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ٥٤- عبد الله حسن مسلم : الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق ، عمان ، دار المعنز للنشر و التوزيع ، ٢٠١٥.
- ٥٥- عبد الله الحسيني : إستراتيجية المحيط الأزرق ، منهج جديد للتخطيط الاستراتيجي والتسويقي ، سلسلة المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠١٤.
- ٥٦- عبير عبد الرحمن محمد: دراسة الإبداع الإداري و علاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب و الرياضة ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، العدد ٦٢ ، الجزء ٣ ، جامعة حلوان ، يناير ، ٢٠١٦ .
- ٥٧- علاء فرحان طالب :. إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢.
- ٥٨- عماد الدين رشدي : تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد ١٠ ، الجزء ٢٥٣ ، ٢٠١٨.
- ٥٩- عماد الدين محمد عياد :. دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية ، المجلد ٢٩ ، العدد ٢ ، ٢٠١٨ .
- ٦٠- عمير يتيم العنزي : معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر ، العدد (١٧٧) ، الجزء الأول ، يناير ٢٠١٨ .
- ٦١- عيسى حيرش :. الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الهدى ، الجزائر ، ٢٠١٢.
- ٦٢- غدى رجائي عبد المنعم :. تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء الإتجاهات العلمية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٩.

- ٦٣- فاروق عبده فلية: معجم مصطلحات التربية لفظا و إصطلاحا ، الاسكندرية ، دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٤ .
- ٦٤- فتحي عبد الرسول محمد : اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي " دار جوانا للنشر
والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٥ .
- ٦٥- قاسي ياسين: دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة
بالمؤسسة المعاصرة ، مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية ، العدد (٤) ، ديسمبر ، ٢٠١١ .
- ٦٦- قبطان شوقى: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل
ودورها في ابتكار القيمة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة عبدالحميد بن باديس
مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد ١١ ، العدد ٢٠٢١، ٤ .
- ٦٧- كارلو جومان : الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي ، ترجمة باهر عبد
الهادي ، ابراهيم بن حمد القعيد ، لبنان ، مؤسسة الريان ، ٢٠١٠ .
- ٦٨- كمال عبد الوهاب أحمد: تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم
العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي، مجلة الإدارة التربوية، ع
(١٠)، ٢٠١٦ .
- ٦٩- مجبري سلمة : الإبداع الإداري و أليات تطويره في المنظمة ، مجلة الحقوق و العلوم
الإنسانية ، المجلد (١) ، العدد (١٣) ، مارس ٢٠١٣ .
- ٧٠- مجدى عزيز ابراهيم : الإبداع و جودة التعليم و التعلم ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٩ .
- ٧١- محسن عبد الستار عزب: تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المكتبة
العصرية، القاهرة، ٢٠٠٩ .
- ٧٢- محمد البدوى الصافى :.المهارات المهنية للأخصائى الإجتماعى ،الأسكندرية ،المكتب
الجامعى الحديث، ٢٠١١ .
- ٧٣- محمد خالد السويد :. مدى توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات
الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في مدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ،
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٤٠ ، العدد ٣، سبتمبر، ٢٠٢٠ .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ٧٤- محمد عثمان الثبتي :. إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد ١٨٧، الجزء ٣، يوليو، ٢٠٢٠.
- ٧٥- محمد عوض البربري: سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٨٩)، ٢٠١٥.
- ٧٦- محمد عيد عتريس :. التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق سيناريوهات مقترحة، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ديسمبر، ٢٠٢١.
- ٧٧- محمد مصطفى محمد :. تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة ،مجلة كلية التربية ،جامعة سوهاج ،العدد ٧٦، أغسطس، ٢٠٢٠.
- ٧٨- محمود ابو النور عبد الرسول : الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع – المأمول ، دراسات تربوية و إجتماعية- مصر ، المجلد (١٨) ، العدد (٢) ، ابريل ٢٠١٢.
- ٧٩- محمود أبو النور عبد الرسول أبو النور : نظم ربط التعليم الثانوي الفني الصناعي بسوق العمل ، دراسة مقارنة في كل من ألمانيا الاتحادية و جمهورية الصين الشعبية و الولايات المتحدة الأمريكية ، و إمكانية الإفادة منها في مصر ، مجلة التربية المقارنة الدولية ، المجلد (١) ، العدد (٣) ، اكتوبر ٢٠١٥.
- ٨٠- مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ٨١- مروة بكر مختار :. تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، المجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠٢٠.

- ٨٢- مصطفى محمد محمد :. تصور مقترح لتنفيذ دور إستراتيجية المحيط الأزرق فى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة فى جامعة أسيوط ،المجلة التربوية ،العدد ٧٦ ،٢٠٢٠ .
- ٨٣- معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، الهيئة العامة للشئون الأميرية، القاهرة ١٩٩٨ .
- ٨٤- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام ٢٠١٥ .
متاح : [http:// unesdoc.unesco.or](http://unesdoc.unesco.or) بتاريخ: ٢٠٢١/٤/١٤
- ٨٥- ناصر جرادت :. استراتيجية المحيط الأزرق ودورها فى خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة فى مجال تسويق الحواسيب ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمى،المجلد ٢٠ ،العدد ٢، ٢٠١٧ .
- ٨٦- نبيل سعد خليل: تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية فى مصر. مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٢)، ٢٠٢٠ .
- ٨٧- نبيل سعد خليل: معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية فى مصر، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٣)، ٢٠٢٠ .
- ٨٨- نزار عوني اللبدي : تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، الاردن ، دار دجلة ناشرون و موزعون ، ٢٠١٥ .
- ٨٩- نواف بن بجاد الجبرين المطيري : الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري ، مجلة علم التربية ، المجلد (١٢) ، العدد (٣٤) ، أبريل ٢٠١١ .
- ٩٠- نوال نصر :. دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربي : الواقع والرؤى المستقبلية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،يناير، ٢٠١٧ .
- ٩١- هايدى طلب عبد التواب :. التحديات التى تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم فى مجال البحث العلمى ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،٢٠١٧،العدد ٨،الجزء ٣١٥ ،٢٠١٧ .

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) (رؤية مستقبلية)

- ٩٢- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية. إنجازات الوزارة خلال الست سنوات الماضية. متاح على: portal.moheer.gov.eg.
- ٩٣- وسام على حسين .: مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٢١، العدد ٢٠٢٠، ١.
- ٩٤- يوسف عبد المعطى مصطفى .: الإدارة التربوية (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٦.
- 95-Aboujafari، M.: **Study of Blue Ocean Strategy Effect on the Market Value of Listed Companies in Tehran Stock Exchange Market. Life، - Science Journal، V(10)، N(6)،PP 61،2013.**
- 96-Alhaddi، H.: **Blue ocean strategy and sustainability forstrategic management''، International conference on Business Management and Governance، 82(16)،pp125-132،2014.**
- 97-Altındağ، E.: **The Effects of Chaos Theory، Six Sigma and Blue ocean Approach on Firm Performance at Family Firms: An Empirical Study in Turkey.American Journal of Business and Management، 3(1)،2014**
- 98-Bakker ،A ، B.: **Xanthodoulou ، D : creativity and charisma among female leaders : the role of resources and work engagement the interntional ، Journal of human resource management ، pp 1 – 20،2013.**
- 99-Basri،Jamilah:..**Blue Ocean Strategy:Application in Universiti Sains Malaysia Library Universiti Salas Malaysia. Paper Presented At Seminar Kebangsaan Perpustakaan Akademik: Relantan- Rota Bharu، 5-7 July، Jamal PPM Vol. 5.Retrieved from:https://www.researchgate.net/publication/258499331،2011.**
- 100- Blegrad، Morten .: **A search for blue ocean، Arhus school of Business،3rd. of May،417-441،2012.**
- 101- Bourletidis، D.: **The strategic model of innovation clusters: Implementation of blue ocean strategy in a typical Greek region، Procedia-Social and Behavioral Sciences،148،645-652،2014.**

- 102- Burkhart Kriesel: **Making The Competition Irrelevant –The Blue Ocean Strategy** ".University Of Nebraska – Lincoln.P224 9-Lack,N,Chambers,S, And Johnston R.1998, "Operations Management". P52,2006..
- 103- Cohen, Maxine S.: **The Next Decade of Online Learning in Higher Education: Blue Ocean strategies for the Design and Delivery of Graduate IS Programs**, St Americas Conference on Information System, Puerto Rico.1-421,2015.
- 104- David Smith :. solving the Skills Paradox "Seven Ways to Close Your Critical Skills Gaps", New York, Institute for High Performance, p p 6 – 8, 2012.
- 105- Duzon, C.: **The blue ocean strategy for emerging ICT business, final report**, school of management, Boston University, 2006.
- 106- Elise Batel.: **Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu**, Académie Versailles, Centre de Ressources en Economie Gestion CREG, 2014.
- 107- Ernst & Young. :. **University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change**. Ernst &Young, Australia, 2012.
- 108- Eslami, Seyed Pouyan.: **Factors Affecting the Implementation of the Blue Ocean Strategy A Case Study of Medicom Production Manufacturing Company**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(4): 213-222, 2013.
- 109- Fatemeh Abdi.: **"Effect of Blue Ocean Strategy on the Marketing Function of Iranian Banks (Case Study: Mellat Bank)"**, Advanced Social Humanities and Management, Vol. 2, No. 3, pp.126-150, 2015.
- 110- Fauziah abu Hasan.: **Transformation Of Universities and The National Blue Ocean Strategy: A Case Study OF University Malaysia Terengganu"**, Journal of Sustainability Science and Management, Vol.12, No. 1, June 2017, P.p. 70-78, 2017.
- 111- fayoum.edu.eg/education 15/11/2020 . <https://www.fayoum.edu.eg/newsdetails.aspx?id=40922>
- 112- Hana alhaddi.: **Blue ocean strategy and sustainability for strategic management. International Proceedings of** . 125, Economics Development and Research, 2014.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

-
- 113- Hana, Urbancová :. **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge..** Journal of Competitiveness. Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96, March 2013.
- 114- <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>.
- 115- <http://www.webometrics.info/en>
- 116- <https://cwur.org/2020-2021.phb>
- 117- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/emerging-economies-university-rankings>)
- 118- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/>
- 119- <https://journals.plos.org/plosbiology/article?id=10.1371/journal.pbio.3000918>
- 120- <https://www.shanghai ranking.com/rankings/gras/2021/RS0101>
- 121- <https://cwur.org>
- 122- <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/search?region=africa&country=egypt>
- 123- <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/egypt/physics>
- 124- <http://www.webometrics.info/en>
- 125- www.webometrics.info/
- 126- https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!page/0/length/25/name/sort_order/sort_by/name/sort_order/asc/cols/scores
- 127- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/emerging-economies-university-rankings>
- 128- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- 129- www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/physical-sciences)
- 130- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/arab-university-ranking>
- 131- Johnson, G.:. **Exploring Corporate Strategy**, 8th ed. UK. Pearson Education. 2007.
- 132- Kaija Collin.: **HRD practices supporting creativity in Finnish growth organizations**, International Journal of Training and Development, vol (24), No(4), spt, p 323, 2020.

- 133- Kim, C. & Kim, J.: **A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy**, Omega, 36(4), 522-534, 2008.
- 134- Kim, W. C. & Mauborgne, R.: **Blue Ocean Strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2015.
- 135- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A.: **Blue Ocean Leadership (Harvard Business Review Classics)**. Harvard Business Review Press, 2017.
- 136- Layton, Sarah :. **Blue Ocean Strategic Planning**, 2009.
- 137- Lindič, J., Bavdaz.: **Higher Growth Through the Blue Ocean Strategy: Implications for Economic Policy**. Journal Research policy, V(41), N(5), PP928-938, 2012.
- 138- Lohtander, M.: **Location Independent Manufacturing–Case-Based Blue Ocean Strategy**. Procedia Manufacturing, V(11), p2034-2041, 2017.
- 139- Mattimore, B.W.: **idea stormers**, How to lead and inspire creative breakthroughs, Jossey Bass Ins pub, U K, p p 39 – 40, 2012.
- 140- Menea, A.D.: **Innovation in the management of educational institutions**, procedia, social and Behavioral Sciences journal, Vol 209, p p 310 – 315, 2015.
- 141- Mi, J.: **Blue ocean strategy**. Wiley Encyclopedia of Management, 2015.
- 142- Michael L.: **Omansky Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both**, International Journal of Management Studies and Research, Vol.2, Issue.1, PP. 33-35, 2014.
- 143- Mohammed Musa W. Kirfi.: **Blue Ocean Strategy and the Future of Public Sector: A Study Of Health Insurance Reforms Implementation in Nigeria**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 5, 2013, PP.67-74, 2013.
- 144- New South Wales :. **Collaboration and Partnerships Between Councils**, Sydney, Department of Local Government, 2007, p 6, 2007.
- 145- Nur Lyana, B.: **Conventional leadership versus blue ocean leadership**. Proceedings of National Symposium and Exhibition on Business and Accounting Universiti Tenaga Nasional, 2015.

تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)

- 146- Orem, D.: **Blue Ocean Thinking**. Independent School,75(4), n1,2016.
- 147- Porter, Michael.: **Competitive strategy:7 .7 techniques for analyzing industries and competitors**,new York: free Press,2007.
- 148- Prown , Paul.: **Seeking Success Through Strategic Management Development ' Journal Of European Industrial Training** , Vol , 27 , No , 6.P.292,2003.
- 149- Qudah, M. A. A. :. **The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: A Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies. International Business Research** , V(11), N(9),PP 108-118,2018.
- 150- Qudahi, Mohammad.: **The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: a Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies**.International Business research.Vol.11.No. 9-108 .August 20 DOI:10.5539/ibr.v11n9p108. Retrieved from<https://www.researchgate.net/publication>,2018.
- 151- R. Ayhan yilmaz.: **Using of Marketing Communication For Distance Education Institutions**, Turkish Online Journal of Distance Education, Vol.6, No. 2, P. 1,2005.
- 152- Rahman, Habibur :. **The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance**, Global Disclosure of Economics and Business, Vol. 8, No. 1. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/337285956>,2019.
- 153- Raith, M. G., Staak, T.: **Adecision-analytic approach to blue-ocean strategy development. In Operations Research Proceedings**, Springer, Berlin, Heidelberg,p225- . 229,2008.
- 154- Rawabdeh, Ibrahim:.. **Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The Case of Jordan**. Jordan Journal of Business Administration: University of Jordan Vol.8, No. 2,2012 .
- 155- Ricardo Bragança:.. **"Blue Ocean Strategy For Higher Education"**, International Conferences ITS, ICEduTech and STE,2016.

- 156- Rita Bissola: **Organizing Individual and Collective Creativity ، Creativity and innovation management ، Vol 20 ، No، p 79،2011.**
- 157- Sharon Arieli.: **The Impact of Personal Values in Organisations International Association of Applied Psychology ، vol 69 ، no، p p 232 ، 240،2020.**
- 158- Shuhong Wang: **Distinguished Deals and Employee Creativity: The Mediator's Role in Creative Self-Efficiency ، Human Resource Management ، Vol 57 ، No 6 ، Dec 2018 ، p 1444،2018 .**
- 159- Swaty.: **Blue ocean strategy: an opportunity for entrepreneurs to create uncontested market.** Journal of Applied Management - JIDNYASA، 8(2)، 43-48،2016.
- 160- Toytok):. **school leader is Innovation managements & organizational ، A relational Model study ، Universal Journal of Educational Research ، Vol 4 ، No 12 ، pp 173 - 179 ،2016.**
- 161- Wang، Y.:. **Corporate Social Responsibility And Stock Performance- Evidence From Taiwan Modem Economy، Nov،Pp.788-799،2011.**
- 162- Wheelen&Hungar.:. **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability،2012.**
- 163- William Gort.:. **Measuring School Efficiency and Effectiveness toInform the Design of a School Funding Formula ، Economic Rrcord Australia ، Vol 95، No S1، Jun ، p 78،2019.**
- 164- Yang، J.-t.:. **Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality.** International Journal of Contemporary Hospitality Management، 24(5)، 701-720،2012.
- 165- Yossef، Sameh :. **Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University،Journal of Education and Practice، v8 n6 p113-122 2017.**
- 166- Zakaria، Zaki:.. **Blue Ocean Leadership(BOL)Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service، International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences، Vol.7، No.3 ISSN: 2222-6990،2017.**

تنمية الإبداع الإدارى بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
(رؤية مستقبلية)
