



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

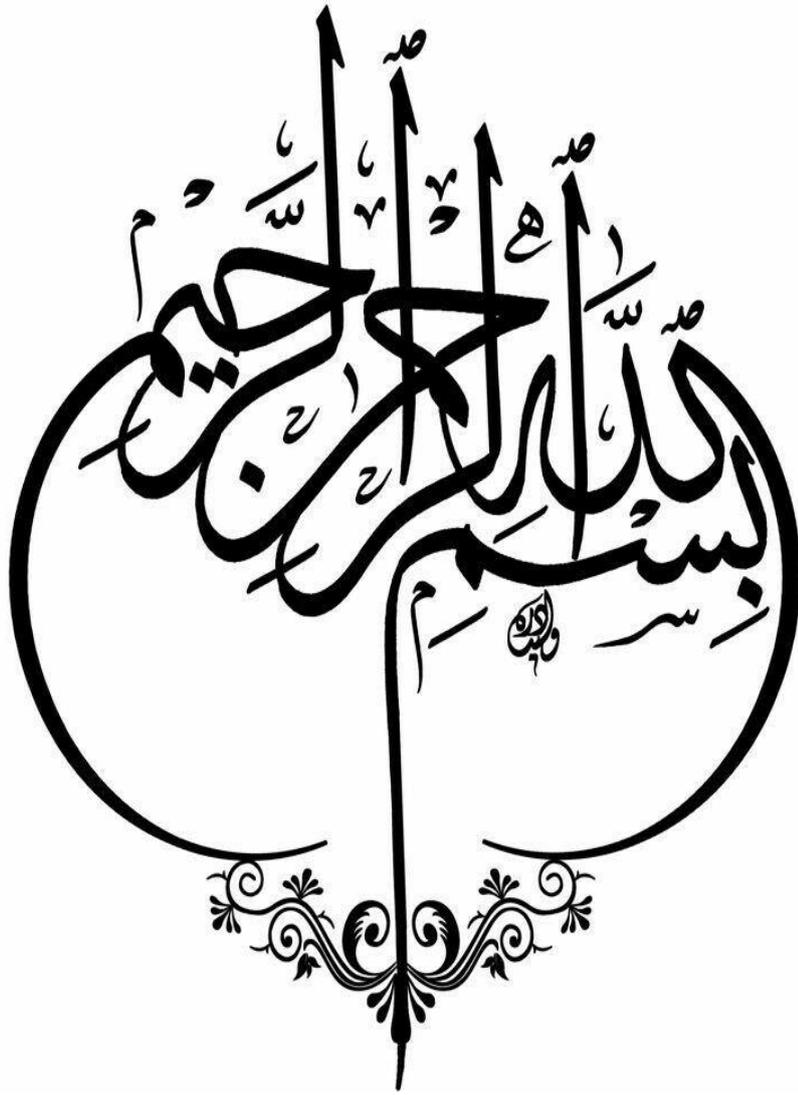
دور إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود صناعة التعليم العالي
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المشرف	إعداد الطلبة	
د. برني ميلود	بوزراع أمال	1
	لعرابة رانيا	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنوسي أسامة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بن الطيب علي

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير

إلى المشرف الفاضل الدكتور برني ميلود، على قبوله الإشراف على هذا البحث، وعلى ما بذله من جهد وتوجيه طوال فترة إعداد هذه المذكرة، وعلى ما أبداه من دعمٍ علمي وملاحظات ببناءة كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا العمل وتحقيق أهدافه.

لقد كان لخبرته وتوجيهه المستمر دورا محوريا في تجاوز الصعوبات وتوسيع آفاق التفكير، فله منا كل الاحترام والتقدير.

ونشكر أساتذتنا الأفاضل الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة ومناقشتها.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.



الإهداء



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ عَظِيمًا

الحمد لله

الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تحققت الغايات، وبه يستقيم الطريق وتُذلل الصعوبات الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله كما ينبغي لجلاله وكماله.

على درب العلم، كانت السنوات تمضي محمّلة بالتحديات. وها أنا اليوم، أضع بين أيديكم ثمرة رحلةٍ لم تكن يسيرة، لكنها كانت جديرة بكل ما بُذل فيها من جهد.

أهدي هذا العمل أولاً لنفسي تقديراً لكل ما بذلته من جهدٍ وتحملٍ وإصرار.

ثم إلى أمي وأبي، نبع الدعم والحنان، اللذين لولاهما لما كان لهذا الطريق أن يُستكمل، فلهما في قلبي كل العرفان وأصدق الامتنان.

وإلى زوجي، سندي ودعمي وشريكي في هذا الإنجاز، شكراً لصبرك، ولوجودك المضيء في كل مرحلة.

وإلى إخوتي، رفاق الدرب، ومصدر القوة في كل حين.

وأخيراً، إلى أساتذتي الأفاضل، من كان لهم الفضل في تعليمي وتوجيهي، وكل من غرس في نفسي حب العلم وشرف السعي إليه.

لكم جميعاً، أهدي هذا العمل بكل فخرٍ وامتنان.

شكر

الإهداء

وَأَخْرَجَ مِنْهَا خُبْرًا تَبَخَّرْتُمْ بِهِ وَأَرْسَلْنَا فِيهَا خِزْفًا عَابِقًا

لم تكن الطرق سهلة ولم أكن بذات الصبر كل مرة، لكنني أكملت المسير وصبرت
ومشيت الطرق رغم وعورتها، لأنني كنت أثق بالله ثم بقدرتي على ذلك، أهدي هذا
النجاح لنفسي أولا التي اتسمدت من التعب قوة، ومن العزلة سلاما، لأنكي تستحقين
الفخر...

إلى سندي الذي لايميل، إلى النور الذي أضاء دربي، إلى من أحمل إسمه فخرا، إلى
معملي الأول الرجل الذي سعى طوال حياته لأكون الأفضل، منك تعلمت ان الإصرار يصنع
المعجزات...

أمي الغالي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، من كانت ملجأ يدي اليمنى
في هذه المرحلة، نبع الحنان ومصدر الطمأنينة، دعاؤك كان سلاحي، وحننك كان
عالمي، قدوتي ومعلمتي وصديقة أيامي...

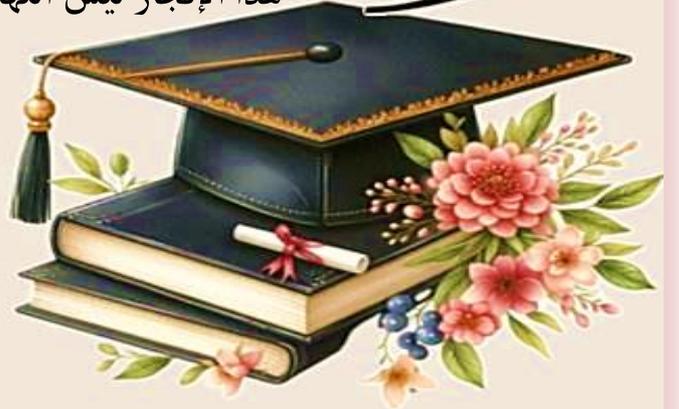
أمي الغالية

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين، إلى خيرة أيامي، ضلعي الثابت، إلى من شد الله
بهم عضدي فكانوا خير عون وسند لي... "أسامة"؛ "إيمان"

إسحوني

هذا الإهداء هو امتنان صادق لكل من ساندني، وهو وعد لنفسي بأن القادم أجمل وأن
هذا الإنجاز ليس النهاية، بل هو بداية لقادم أجمل...

الطالبة: لعرابة رانيا



الملخص

المخلص:

ترتبط إستراتيجية المحيط الأزرق بقطاع التعليم العالي، من خلال ما تقدمه من منهجية ابتكارية، تهدف إلى تجاوز الأطر التقليدية التي تحكم عمل الجامعات وفتح مجالات جديدة غير مستغلة، في هذا السياق هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود صناعة التعليم العالي، من خلال دراسة ميدانية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. جاءت هذه الدراسة استجابة للتحويلات العميقة التي يعرفها قطاع التعليم العالي، والتي تفرض على المؤسسات الجامعية تجاوز الأطر التقليدية، وابتكار مساحات جديدة للتميز بعيدة عن المنافسة التقليدية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها، وكذلك تم استخدام أسلوب الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، من خلال إجراء مقابلات معينة من أساتذة وطلبة المركز الجامعي وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة بناء حدود التعليم العالي وفق مبادئ المحيط الأزرق تتطلب مراجعة شاملة للعملية التعليمية والأنشطة الإدارية والبيداغوجية، من خلال رفع وإنشاء ما يحقق القيمة الأكاديمية، وخفض أو إلغاء ما يعيق الأداء ولا يلقى قبولا لدى الطلبة، بما يعزز من جودة التعليم ويسهم في تحقيق الابتكار والاستدامة داخل المؤسسات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، التعليم العالي، ابتكار القيمة.

Abstract:

The Blue Ocean strategy is linked to the higher education sector through its innovative methodology that aims to overcome the traditional frameworks that govern the work of universities and open new, inseparable fields. This study came in response to the deep transformations known to the higher education sector, which imposes on university institutions to overcome traditional frameworks, and to create new spaces for excellence far from traditional competition.

The descriptive, analytical approach to analyzing theoretical concepts related to the Blue Ocean strategy and its tools has been relied upon, as well as the descriptive analytical method in the applied side, by conducting interviews from professors and students of the university center, and the study concluded that rebuilding the limits of higher education according to the principles of the Blue Ocean requires a comprehensive review of the education process and administrative and pedagogical activities, by raising and creating what achieves academic value, the academy and reduce or cancel what hinders performance and is not accepted by students in a manner that enhances the quality of education and contributes to achieving and sustainability within university institutions.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Higher Education, Value Innovation

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الإهداء
IV	الملخص
IX	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ-س	مقدمة
الفصل الأول: المنطق الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
07	المطلب الثاني: دوافع وأهمية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق
09	المطلب الثالث: ابتكار القيمة والمبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق
15	المبحث الثاني: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق
15	المطلب الأول: شرع الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة
18	المطلب الثالث: إعادة بناء حدود السوق أو الاتجاهات الستة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لصناعة التعليم العالي	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية التعليم العالي
27	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التعليم العالي
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعليم العالي
33	المطلب الثالث: أنماط ومكونات التعليم العالي
37	المبحث الثاني: واقع التعليم العالي وآفاقه
37	المطلب الأول: الوظائف الرئيسية التعليم العالي
38	المطلب الثاني: تطوير صناعة التعليم العالي والتحديات التي تواجهه

42	المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتعليم العالي
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
46	المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
49	المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
50	المطلب الثالث: احتياجات الهياكل والمشاريع المستقبلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
52	المبحث الثاني: تحليل واقع التعليم العالي في المركز الجامعي وتحديد فرص التطوير باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق
52	المطلب الأول: تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي
56	المطلب الثاني: إعادة بناء حدود العملية التعليمية باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق
69	المطلب الثالث: منحنى القيمة التعليمي الجديد ومقارنته بالمنحنى الحالي
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
82	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

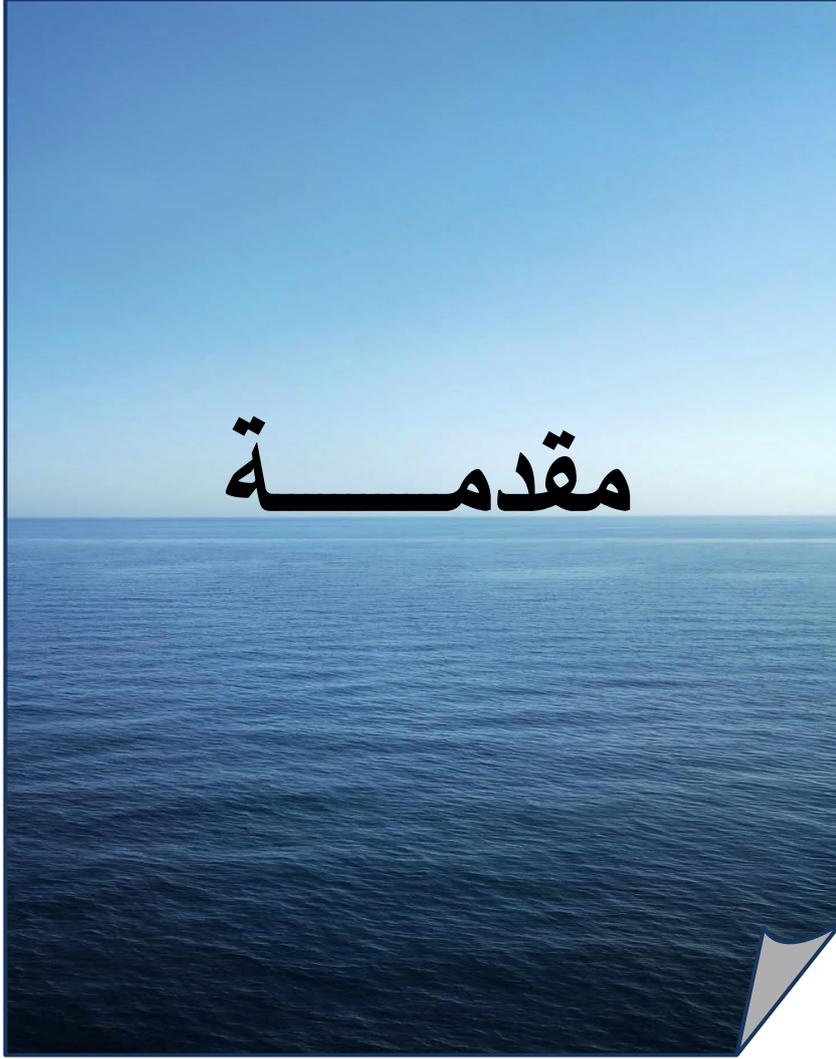
الصفحة	العنوان	الرقم
06	إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر	01
11	المبادئ الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق	02
12	مسارات التحول من الاستراتيجيات التنافسية لإنشاء مساحة سوقية جديدة	03
66	تصنيف مقترحات الطلبة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع	04
70	تصنيف عوامل منحى القيمة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع	05

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أثر إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو الشركة من خلال الإيرادات والأرباح	01
10	ابتكار القيمة	02
13	التسلسل الاستراتيجي الصحيح	03
15	شراع إستراتيجية المحيط الأزرق	04
16	إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة	05
48	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	06
49	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	07
51	مخطط هيكل مختلف مشاريع التجهيز، البناء، مشاريع مستقبلية	08
55	منحنى القيمة للوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي	09
57	منحنيات القيمة للصناعات البديلة	10
59	منحنيات القيمة للمجموعات الإستراتيجية	11
61	منحنيات الصناعات المكملة	12
64	منحنى القيمة وفق النظر عبر الزمن	13
71	منحنى القيمة الجديد للعملية التعليمية في المركز الجامعي من وجهة نظر الطلبة	14
72	منحنى مقارنة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب للتعليم في المركز الجامعي	15
74	إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي	16

مقدمة



مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات بيئية عميقة مست شتى مناحي الحياة، شملت البعدين الاقتصادي والاجتماعي، وامتدت آثارها إلى المجال التعليمي بمختلف مستوياته. وقد أفرزت هذه التحولات واقعا جديدا يتميز بسرعة التغير، وتشابك العوامل المؤثرة، وتزايد مستويات التعقيد، ما ألقى بظلاله على طريقة تفكير المؤسسات وأسلوب عملها، وأجبرها على مراجعة نماذجها التقليدية في التسيير والحوكمة، والسعي نحو تبني رؤى أكثر مرونة وابتكارا. وقد أصبحت المؤسسات، مطالبة اليوم بأن تعيد النظر في أدائها وأدوارها، وألا تظل حبيسة الأنماط الكلاسيكية التي لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات السياقات المتغيرة والمتسارعة. فلم تعد المقاربات الإدارية المعهودة، التي تعتمد على التسيير البيروقراطي أو على الحلول الجزئية المحدودة، كافية لمواجهة التحديات المتراكمة، ولا قادرة على تحقيق النقلة النوعية التي تطمح إليها الأنظمة التعليمية المعاصرة.

وتعد مؤسسات التعليم العالي من بين أكثر الفاعلين تأثرا بهذه التغيرات، نظرا للدور الحاسم الذي تضطلع به في إعداد المورد البشري وتأهيله، وتوجيهه نحو تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. غير أن هذه المؤسسات تجد نفسها اليوم أمام تحديات متزايدة، ليس فقط من حيث التوسع الكمي الذي تشهده، بل كذلك من حيث الطلب المتصاعد على الجودة، وربط التكوين بالتحولات التكنولوجية وسوق العمل، ومواكبة متطلبات الرقمنة والعولمة في التعليم. وفي ظل اشتداد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي محليا وإقليميا ودوليا، وارتفاع سقف تطلعات الطلبة والمجتمع على حد سواء، بات من الضروري البحث عن أطر إستراتيجية جديدة تمكن هذه المؤسسات من تجاوز منطق التنافس، إلى منطق يركز على الإبداع، والابتكار، واستكشاف مجالات غير مستغلة للنمو والتوسع.

وفي هذا الإطار، تبرز إستراتيجية المحيط الأزرق كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتماما متزايدا في العقود الأخيرة، لما توفره من بدائل عملية للفكر التنافسي التقليدي. فهي تدعو المؤسسات إلى الخروج من "المحيطات الحمراء" التي يطبعها العنف التنافسي والتشبع، إلى "محيطات زرقاء" الخالية من المنافسة، يتم فيها خلق الطلب بدلا من التنازع عليه، وبناء فضاءات سوقية جديدة من خلال الابتكار القيمي. وقد أثارت إستراتيجية المحيط الأزرق اهتماما واسعا في الأوساط الأكاديمية والعملية، لما تقدمه من منظور مختلف عن الاستراتيجيات التقليدية، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على إعادة بناء حدود السوق وإيجاد فضاءات جديدة للنمو من خلال تقليص أو إلغاء العناصر غير الضرورية وابتكار عناصر جديدة تخلق طلبا

غير مستهدف مسبقا. وقد أثبتت هذه المقاربة فاعليتها في العديد من القطاعات الاقتصادية، إلا أن توظيفها في القطاع التعليمي، وبخاصة التعليم العالي، لا يزال في مراحله الأولى ويستدعي دراسة معمقة.

وفي ظل هذه الإشكالية، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف مدى إمكانية توظيف إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة رسم حدود صناعة التعليم العالي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، كنموذج لمؤسسة تعليمية جزائرية تواجه تحديات حقيقية وتملك في الآن ذاته فرصا للتجديد. وستحاول الدراسة من خلال الشق الميداني تحليل واقع التعليم الجامعي بالمركز، من خلال أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق (شراع الإستراتيجية، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، الاتجاهات الستة)، مع محاولة استقراء ملامح المحيط الأزرق الممكن تحقيقه في هذا السياق.

من خلال هذا الطرح، تأمل الدراسة في بناء تصور نظري وتطبيقي متكامل يوضح كيف يمكن لإستراتيجية المحيط الأزرق أن تسهم في تحفيز ديناميكية التغيير داخل مؤسسات التعليم العالي، ليس فقط على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، بل أيضا في إعادة صياغة العلاقة التفاعلية بين الجامعة وبيئتها الخارجية. إذ تمثل هذه الإستراتيجية فرصة لإعادة تموقع المؤسسة الجامعية ضمن منظومة متغيرة تتطلب نماذج أكثر مرونة وابتكارا. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة إلى إبراز الدور المحتمل لهذا التوجه الاستراتيجي في رفع مستوى التكيف مع متطلبات سوق العمل المتسارعة، وتطلعات الطلبة المتزايدة نحو تعليم أكثر جودة وارتباطا بالواقع، مع تعزيز فرص التميز الأكاديمي والإداري بعيدا عن الأطر التنافسية التقليدية التي أثبتت محدوديتها في معالجة تحديات القطاع الجامعي، مما يستدعي إعادة النظر في الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية لتصبح أكثر استباقية وقدرة على الابتكار والتجديد.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التعليم العالي، ووسط التحولات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، بات من الضروري البحث عن نماذج إستراتيجية بديلة قادرة على تجاوز محدودية النماذج التقليدية في التسيير والتطوير. ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة التساؤل التالي:

- كيف يمكن أن تعيد إستراتيجية المحيط الأزرق بناء حدود العملية التعليمية في صناعة التعليم العالي بشكل عام وفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بشكل خاص؟

2. التساؤلات الفرعية:

- وللإجابة على التساؤل الرئيسي، نطرح التساؤلات الفرعية التالي:
- ما المقصود بإستراتيجية المحيط الأزرق؟
- كيف يتم إعادة بناء حدود صناعة ما باستخدام هذه الإستراتيجية؟
- ما المقصود بصناعة التعليم العالي؟
- كيف يمكن ربط إستراتيجية المحيط الأزرق بالتعليم العالي؟
- ما مستوى الفجوة بين الوضع التعليمي الحالي والطموحات المستقبلية في المركز الجامعي لميلة؟
- كيف يمكن إعادة صياغة حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة؟

3. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

- تساهم إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود العملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال أدواتها وأطر عملها.

❖ الفرضيات الفرعية:

- يسمح تحليل الوضع الراهن للعملية التعليمية داخل المركز الجامعي بتحديد الاختلالات من خلال رسم شراع إستراتيجية العملية التعليمية بالمركز ومنحنى قيمتها.
- يستخدم النزول للميدان ومقابلة أطراف العملية التعليمية وملاحظة سلوكياتهم ومواقفهم لمعرفة أكثر دقة لواقع العملية التعليمية بالمركز الجامعي.
- تستخدم كل المسارات الستة لإعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي.
- يساهم إطار الفعاليات الأربعة في بناء صورة واضحة حول ما يجب تغييره في العملية التعليمية بالمركز الجامعي.

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية، وأسباب شخصية:

❖ الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في استكشاف أدوات جديدة ومبتكرة لتطوير التعليم العالي، بعيدا عن المقاربات التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تغيرات العصر.
- أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة حديثة تركز على الابتكار وإعادة بناء حدود الصناعات، ما يجعلها مناسبة لتطوير التعليم العالي.
- الحاجة إلى إحداث تغيير في منظومة التعليم العالي بما يتلاءم مع تطلعات الطلبة ومتطلبات سوق العمل، خاصة في ظل التحديات الراهنة.
- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع التعليم، ما يمنح البحث بعدا استكشافيا ومساهمة علمية جديدة.

❖ الأسباب الشخصية:

- اهتمام الطالبين بمجال الإستراتيجية بصفة عامة، وانجذابهما بشكل خاص لمنظور إستراتيجية المحيط الأزرق لما يتميز به من تفكير مبتكر يقوم على خلق أسواق جديدة بعيدا عن المنافسة التقليدية، وهو ما جعله موضوعا يستحق الدراسة والبحث.
- الطموح المهني للباحثين في الالتحاق بسلك التعليم الجامعي كأساتذة شكل دافعا إضافيا للتعلم في واقع التعليم العالي والبحث في سبل تطويره بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.

5. أهداف الدراسة:

- من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، جاءت هذه الدراسة بمجموعة من الأهداف وهي:
- تشخيص واقع التعليم العالي في المركز الجامعي.
- التعرف على دور تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق على العملية التعليمية في المركز الجامعي.
- تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والطموحات المستقبلية للعملية التعليمية في المركز الجامعي.
- تحليل موقع المركز الجامعي مقارنة بالمؤسسات التعليمية البديلة والمكملة.
- تقييم مدى جاهزية المركز الجامعي لمواكبة التحولات المستقبلية في التعليم العالي.
- استكشاف التصورات المستقبلية لطلبة المركز الجامعي حول الوضع التعليمي المرغوب.

6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- الأهمية النظرية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق، خاصة في التعليم العالي الذي لا يزال قليل التداول من هذا المنظور. وتقدم إطارا نظريا يجمع بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية المعاصرة وتحديات التعليم الجامعي، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لمواصلة البحث في هذا الاتجاه.
- الأهمية التطبيقية: تساعد الدراسة على تشخيص واقع العملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة باستخدام أدوات تحليل إستراتيجية مبتكرة. كما تمكن من تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والطموحات المستقبلية، وتساهم في تقديم تصورات قابلة للتطبيق لإعادة بناء العرض التعليمي بما يتماشى مع تطلعات الطلبة وسوق العمل. كذلك توفر مدخلا عمليا لصناع القرار في الجامعة من أجل تبني سياسات تطويرية قائمة على الابتكار في القيمة وليس مجرد التحسين التقليدي.
- الأهمية الاستشرافية: تواكب هذه الدراسة التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، وتقدم تصورات بديلة لاستباق التحديات المستقبلية. كما تساهم في توجيه الجامعات نحو تبني نموذج مؤسسي مرن ومبتكر قادر على التكيف مع متطلبات التعليم الرقمي، والمهارات التطبيقية.

7. المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يستلزم توصيف واقع العملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وتحليل عناصره بدقة. وقد تم توظيف هذا المنهج على مستويين:

أولاً: على المستوى النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق، وأدواتها التحليلية مثل المسارات الستة، إطار الفعاليات الأربع، ومنحنيات القيمة، إلى جانب توضيح علاقتها بسياق التعليم العالي.

ثانياً: على المستوى التطبيقي، تم استخدام المنهج التحليلي في تشخيص واقع التعليم العالي داخل المركز الجامعي من خلال تحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها عبر المقابلات، ورسم منحنيات القيمة للمقارنة بين الوضع القائم والبدائل التعليمية، وذلك بهدف الكشف عن الفجوات واقتراح سبل إعادة بناء العرض التقديمي.

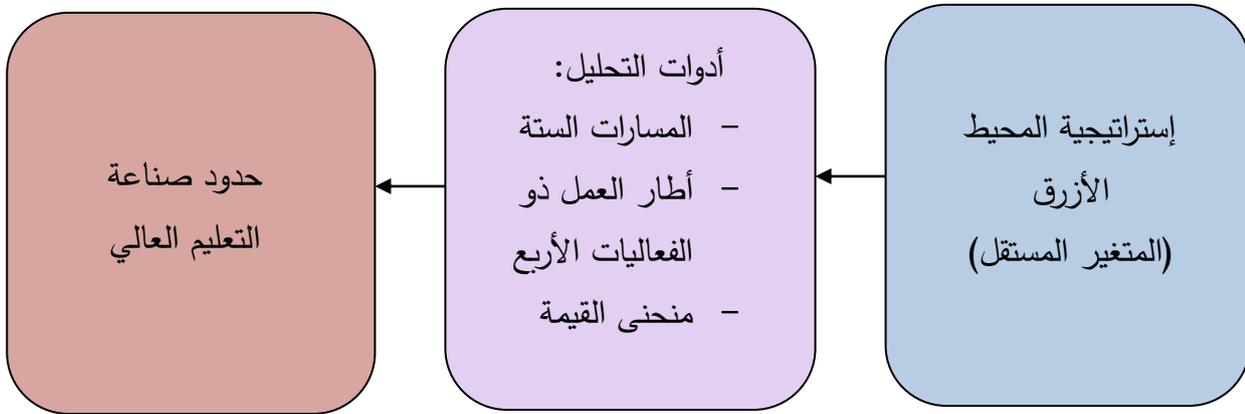
8. حدود الدراسة:

تم الالتزام بحدود معينة ساهمت في توجيه الجهد البحثي، وهي:
الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024.

9. نموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج مفاهيمي يظهر العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق، ومتغير تابع يتمثل في حدود صناعة التعليم العالي، وذلك في ضوء دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة. وتتوسط هذه العلاقة مجموعة من الأدوات التحليلية التابعة للمحيط الأزرق، مثل: المسارات الستة، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، منحني القيمة. ويفترض النموذج أن توظيف هذه الأدوات يساهم في تحقيق تطوير نوعي في العملية التعليمية، من خلال تحديد عناصر الضعف والجمود في النموذج التقليدي، وابتكار نموذج جديد قائم على تلبية احتياجات الطلبة ورفع جودة التعليم.

ويمكن عرض نموذج الدراسي بالشكل التالي:



10. مصطلحات الدراسة:

- **الإستراتيجية:** هي خطة شاملة ومترابطة تهدف إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى من خلال توجيه الموارد وتحديد أولويات العمل، مع مراعاة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- **إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS):** هي الإطار الاستراتيجي الذي يسعى إلى خلق مساحات سوقية جديدة غير مستغلة، بعيدا عن المنافسة التقليدية، وذلك من خلال الابتكار في القيمة.

- **ابتكار القيمة (Value Innovation):** هو مفهوم جوهري في إستراتيجية المحيط الأزرق، يقصد به تحقيق قفزة نوعية في القيمة المقدمة للمستفيد، من خلال الجمع بين خفض التكاليف ورفع القيمة في آن واحد.
- **المسارات الستة:** هي أدوات تحليلية ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق، تتيح التفكير خارج الأطر التقليدية عبر ستة مسارات، وهي: الصناعات البديلة، المجموعات الإستراتيجية، سلسلة المستهلكين، المنتجات المكملة، السمات الوظيفية والعاطفية للمستهلكين، والزمن.
- **منحنيات القيمة:** أداة بصرية تحلل التوقع التنافسي للمؤسسة من خلال تمثيل مجموعة العوامل التنافسية، وتستخدم لمقارنة العروض المقدمة بين المؤسسات أو البدائل.
- **إطار الفعاليات الأربع:** هو أداة ضمن أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق، تهدف إلى إعادة بناء العرض القيمي للمؤسسة عبر أربع أسئلة إستراتيجية: ما الذي يجب إلغاؤه، ما الذي يجب تقليله، ما الذي يجب رفعه، ما الذي يجب إنشاؤه.

11. صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من التحديات التي أثرت على مختلف مراحل إنجازها، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- ضيق الوقت المتاح لإنجاز الدراسة مقارنة بطبيعتها التطبيقية التي تتطلب زمنا أطول للعمل الميداني والتحليل المعمق.
- صعوبة تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق على قطاع التعليم العالي، نظرا لحدثة المفاهيم وقلة الدراسات السابقة في هذا المجال.
- شكلت عملية جمع البيانات الميدانية من خلال المقابلة تحديا إضافيا، نتيجة التفاوت في درجات التفاعل والاستجابة من قبل عينة الدراسة.
- صعوبة ترتيب وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالواقع التعليمي، نظرا لتعدد الآراء وتفاوت وجهات النظر بين الفاعلين الأكاديميين.
- الحاجة إلى تكييف أدوات ومفاهيم إستراتيجية المحيط الأزرق مع خصوصيات البيئة الجامعية، مما تطلب جهدا نظريا ومنهجيا إضافيا.

12. الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق

❖ دراسة سارة عبيدات بعنوان: إستراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة - دراسة حالة بعض الشركات العالمية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام المؤسسات لإستراتيجية المحيط الأزرق بهدف خلق أسواق جديدة غير متنازع عليها، وتقديم قيمة مبتكرة للعملاء، عبر تحليل نماذج تطبيقية لشركات عالمية مثل: Airlines Southwest, Curves, Apple, Ralph Lauren, Danone الجزائر. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة حالات واقعية لشركات استخدمت أدوات واستراتيجيات المحيط الأزرق، مع التركيز على الأطر الأربعة ومصفوفة الإلغاء والتقليل والرفع والابتكار، ومنحنى القيمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الشركات التي طبقت الإستراتيجية حققت انتقالاً من المحيط الأحمر (التنافس المباشر) إلى فضاءات سوقية جديدة قائمة على الابتكار؛
- الأدوات التحليلية الاستراتيجية المحيط الأزرق مثل (شبكة القيمة و ERRC) ساعدت في إعادة تصميم العروض والخدمات بما يتناسب مع حاجات شرائح جديدة من الزبائن؛
- ساهم تطبيق الإستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي وتحقيق نمو مستدام.

❖ دراسة DmitriyKabukin بعنوان: Reviewing the Blue OceanStrategy: Is the Blue OceanStrategyValid and Reliable?

هدفت هذه الأطروحة إلى تقييم مدى صحة ومصداقية إستراتيجية المحيط الأزرق كنموذج عملي يمكن الاعتماد عليه في تطوير الأسواق وتحقيق التميز المؤسسي بعيداً عن المنافسة التقليدية. وقد سعى الباحث إلى اختبار مدى صلاحية الأطر النظرية التي تقترحها الإستراتيجية في السياقات الواقعية. اعتمد الباحث على منهج تحليلي نقدي، استند فيه إلى مراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل دراسات حالة مختلفة استخدمت أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق مثل منحنى الإستراتيجية، والأطر الأربعة، ومصفوفة الإلغاء والتقليل والرفع والابتكار (ERRC).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أوضحت الدراسة أن إستراتيجية المحيط الأزرق توفر إطاراً إبداعياً جذاباً من الناحية النظرية، لكنه يفتقر إلى التحقق الأكاديمي الكافي بالمقارنة مع نظريات الإدارة الأخرى.
- لوحظ أن بعض مفاهيم الإستراتيجية قد تكون عامة وفضفاضة، مما يصعب استخدامها عملياً دون تخصيصها حسب طبيعة كل مؤسسة أو سوق.

- رغم ذلك، أظهرت بعض التطبيقات العملية نجاحا ملحوظا عند استخدام أدوات المحيط الأزرق بمرونة ووعي استراتيجي.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التعليم العالي

❖ دراسة يوسف صافية بعنوان: متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي _دراسة لعينة من الجامعات في الجزائر_:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وذلك في ظل التغيرات الإدارية والمجتمعية التي يشهدها قطاع التعليم. ناقشت الباحثة معوقات التطبيق، وقدمت تصورا لسبل تحقيق الفعالية والشفافية والمساءلة داخل المنظومة الجامعية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوما بمراجعة نظرية شاملة لأدبيات الحوكمة، ومقارنة تجريبية بين الواقع والمبادئ العالمية للحوكمة الجامعية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فجوة واضحة بين الأطر النظرية للحوكمة والتطبيق العملي في الجامعات الجزائرية؛
- افتقار معظم المؤسسات التعليمية إلى آليات الشفافية والمساءلة الإدارية؛
- ضرورة إعادة هيكلة نظام الإدارة الجامعية بما يتماشى مع مفاهيم الحوكمة الحديثة.

❖ دراسة fatimaboushikhi بعنوان: **Higher Education in Algeria: Achievements and Challenges (1963–2017)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطور التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال عام 1963 حتى عام 2017، مع التركيز على الإنجازات التي تحققت والتحديات التي واجهت هذا القطاع خلال هذه الفترة، اعتمدت على تحليل السياسات التعليمية المتبعة، والتغيرات الهيكلية، والإصلاحات التي تم تنفيذها، بالإضافة إلى دراسة المؤشرات الكمية المتعلقة بالبنية التحتية والموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر توسعا كبيرا ("التكثيف")، مما أدى إلى زيادة عدد الطلاب والجامعات؛
- تم تنفيذ إصلاحات هيكلية، أبرزها اعتماد نظام LMD (ليسانس-ماستر-دكتوراه) منذ عام 2005/2004؛

- واجهت المؤسسات تحديات تتعلق بتمويل القطاع، وضمان جودة التعليم، وتلبية احتياجات سوق العمل؛
- أثرت العولمة على سياسات التعليم العالي، مما استدعى مراجعة السياسات الحالية لتكون أكثر كفاءة وتوافقاً مع القيود المالية الراهنة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتعليم العالي

- ❖ دراسة بشرى بختاوي، بعنوان: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة التعليم العالي جامعة أدرار أنموذجاً، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه (ل م د)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد درايعية، أدرار، 2024/2023:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة التعليم العالي، في ظل وجود القدرات المعرفية كمتغير وسيط. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التجريبي، مستعينة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة كافة الأساتذة الدائمين بجامعة أحمد دراية - أدرار. كما اعتمدت الباحثة في اختيار العينة على طريقة الجذر التربيعي العكسي، كما تم اعتماد التحليل البعدي (Meta Analysis) للدراسات السابقة، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، من خلال برنامج R حزمة SEMinR.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود أثر معنوي ايجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق على جودة التعليم العالي.
- وجود أثر معنوي ايجابي للقدرات المعرفية على جودة التعليم العالي.
- وجود أثر معنوي ايجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق على القدرات المعرفية.
- هناك توسط جزئي تكميلي للقدرات المعرفية على العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق على جودة التعليم العالي.

❖ دراسة Ashfaq UI Ahad بعنوان: **Creating a Blue Ocean in Management Education: Adaptations of the Corporate Universty Concept to the Indian Management Education System:**

هدفت هذه الدراسة على خلق محيط أزرق في الإدارة التعليمية وتركز على التحديات التي يواجهها التعليم الإداري في الهند، خاصة فيما يتعلق بمدى ملاءمة مخرجات التعليم لاحتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين الخريجين، وفجوة المهارات بين ما يتعلمه الطلبة وما يحتاجه أرباب العمل. كما

هدفت إلى اقتراح نموذج تعليمي تكاملي يجمع بين ثلاثة مقاربات (الجامعة المؤسسية، التعليم الشمولي، وإستراتيجية المحيط الأزرق)، وكذا تطوير نموذج "المنظورات الخمس للتعليم الشمولي" لتأهيل الطلاب لسوق العمل بشكل مباشر وفعال. اعتمد الباحث على تحليل نظري وتجريبي لمفاهيم قائمة، ودمجها في نموذج جديد، إضافة إلى استعراض أدبيات سابقة متنوعة حول التعليم المؤسسي والتعليم الشمولي وإستراتيجية المحيط الأزرق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبيق نموذج "FABS" المدمج أثبت جدواه في إعداد الطلبة وظيفيا من اليوم الأول.
- النموذج يعد محيطا أزرقا في مجال التعليم الإداري، حيث يوفر مسارا تعليميا مبتكرا يجمع بين النظرية والممارسة والتوظيف المبكر.
- الدراسة تؤكد على أهمية دمج أصحاب المصلحة (الشركات، الطلبة، الأكاديميين) في تصميم المحتوى والمناهج التعليمية.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة نلاحظ أنها تشترك مع موضوع دراستنا في مجموعة من النقاط أهمها:

- جميعها تعتمد على إستراتيجية المحيط الأزرق كنظرية مركزية لفهم سبل الابتكار والخروج من المنافسة التقليدية.
- استخدمت بعض أدوات الإستراتيجية، خاصة منحنى القيمة وإطار الفعاليات الأربع، كوسيلة لتحليل البيئة التنافسية أو تقديم تصورات تطويرية.
- اعتبار الابتكار في القيمة أداة رئيسية لتحقيق التميز، سواء في المؤسسات الإنتاجية أو التعليم العالي.

وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع التعليم العالي بالاعتماد على حالة واقعية محددة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة).
- تعدد أدوات التحليل المستخدمة، حيث استخدمت دراستنا بشكل متكامل أربعة من المسارات الستة، إضافة إلى منحنيات القيمة وإطار الفعاليات الأربع، بينما الدراسات الأخرى استخدمت واحد أو اثنين على الأكثر.

- عمق التشخيص المقارن، حيث قدمت دراستنا تحليلاً تطبيقياً يقارن التعليم الجامعي بالصناعات البديلة والمكملة والمجموعات الإستراتيجية واتجاهات المستقبل، وهو ما لم تقدمه الدراسات السابقة.
- دراستنا استندت على المقابلات لاستكشاف تصورات الطلبة حول الوضع المرغوب مستقبلاً، مما أضيف بعداً كيفياً متميزاً، وهذا ما يغيب عن الدراسات الكمية التي تعتمد على الاستبيانات.
- ركزت دراستنا على توصيات إبداعية وتصورات لإعادة تصميم العملية التعليمية بالاعتماد على أفكار جديدة غير مألوفة، وهو ما يشكل نقلة نوعية إلى التغيير الجذري.

13. هيكل الدراسة:

جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول رئيسية، يتناول كل فصل جانباً معيناً من جوانب الموضوع، حيث خصص كل من الفصل الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، بينما خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية. وذلك على النحو التالي:

➤ **الفصل الأول: المنطلق الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق:** يعنى هذا الفصل بتأصيل المفهوم النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتناول في المبحث الأول ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال التعريف بنشأتها ومفهومها، ثم إبراز دوافع وأهمية تبنيها، إلى جانب التطرق إلى مفهوم ابتكار القيمة والمبادئ التي تقوم عليها. أما المبحث الثاني فيعالج أهم أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعتمد عليها، وهي "شراع الإستراتيجية"، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع"، و"المسارات أو الاتجاهات الستة".

➤ **الفصل الثاني: الإطار النظري لصناعة التعليم العالي،** يركز هذا الفصل على تقديم الخلفية المفاهيمية والنظرية لصناعة التعليم العالي. يتضمن المبحث الأول ماهية التعليم العالي حيث يتناول التعريف بالتعليم العالي من حيث النشأة والمفهوم، والأهداف والأهمية، إضافة إلى استعراض الأنماط والمكونات الأساسية له. في حين يتناول المبحث الثاني واقع التعليم العالي وآفاقه ويضم وظائفه، والتحديات التي تواجهه، مع محاولة إيجاد العلاقة بين التعليم العالي وإستراتيجية المحيط الأزرق.

➤ **الفصل الثالث: مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة،** يخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث يتناول المبحث الأول تقديماً عاماً للمركز الجامعي، من خلال عرض نبذة تعريفية عنه، وهيكله الإداري، واحتياجاته التنموية والمشاريع المستقبلية. أما المبحث الثاني فيتناول تحليل واقع التعليم العالي في المركز الجامعي وتحديد فرص التطوير باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.



الفصل الأول:
المنطلق الفكري
لإستراتيجية المحيط
الأزرق

تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بتزايد حدة المنافسة وتشبع الأسواق، أصبحت الشركات تواجه تحديات جسيمة في تحقيق النمو المستدام والتميز الاستراتيجي. وقد أدت هذه الديناميكيات إلى ظهور حاجة ملحة لمنهجيات إدارية غير تقليدية تمكن المنظمات من تجاوز المنافسة التقليدية وخلق مساحات سوقية جديدة غير مستغلة. ومن بين هذه المنهجيات، برزت إستراتيجية المحيط الأزرق كإطار نظري وتطبيقي ثوري يهدف إلى إعادة تشكيل حدود الصناعات القائمة وابتكار قيمة غير مسبقة للعملاء، بعيدا عن الصراعات الدموية في الأسواق المزدحمة، أو ما يعرف بـ"المحيطات الحمراء".

يستند هذا الفصل إلى تحليل متعمق للمنطلقات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق، بدءا من الأسس المفاهيمية التي تقوم عليها، مرورا بالمكونات النظرية والعملية، ووصولاً إلى الأدوات التحليلية التي تمكن المؤسسات من تبنيها بفعالية. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤية شاملة لهذه الإستراتيجية، ليس فقط كمجرد نموذج تسويقي، بل كفلسفة إدارية متكاملة تعيد تعريف قواعد اللعبة التنافسية.

سننترق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الثاني: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

تبرز إستراتيجية المحيط الأزرق كإطار استراتيجي يحول التركيز من المنافسة في الأسواق المزدحمة إلى خلق مساحات جديدة خالية من المنافسين، حيث تفتح آفاقا غير مستغلة تسمح للمؤسسات بالابتكار والنمو دون قيود التنافس التقليدي. يأتي هذا المبحث لاكتشاف الأسس الفكرية التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية، بدءا من نشأتها، مروراً بالمفاهيم الأساسية التي تميزها والدوافع الأساسية التي تدفع المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية وأهميتها، ولا يغفل هذا المبحث عن تسليط الضوء على بعد مهم والذي يتمثل في ابتكار القيمة حبر الزاوية في نجاحها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

تشكلت إستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج ثوري في الفكر الاستراتيجي الناتج عن التحولات العميقة في بيئة الأعمال الحديثة. يهدف هذا المطلب إلى رصد التطور التاريخي لهذه الإستراتيجية واستجلاء أبعادها المفاهيمية، حيث يجمع بين تتبع النشأة والتعريف الاصطلاحي للإستراتيجية.

الفرع الأول: نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجوده ليس كذلك، فهو شكل من أشكال عالم الأعمال في الماضي والحاضر، فكم من صناعات في وقتنا هذا كانت غير معروفة في السابق، كصناعة السيارات، وآلات التسجيل، والملاحة الجوية، والصناعات البتر وكيميائية، والعناية الصحية، والاستثمارات الإدارية، إضافة إلى صناعات حديثة مثل الهواتف النقالة، ومصانع إنتاج الطاقة الكهربائية من الغاز، وتقنيات الكيمياء الحيوية، وشركات الطرود. قبل ثلاثة عقود خلت لم يكن أي من هذه الصناعات موجودا بشكل ملحوظ، وبعد سنوات في المستقبل كم سيوجد من صناعات غير موجودة الآن (كيم و ماوورغن، 2006، صفحة 22).

خاضت إستراتيجية المحيط الأزرق في دراسات قدرت بحوالي مائة وخمسين دراسة إستراتيجية، وما يزيد عن ثلاثين صناعة ولكن تعتبر الفترة من عام 2005 حتى عام 2013 من أهم فترات التطور، وتم إجراء دراسة على 180 شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المنظمات، وتستمد الإستراتيجية جذورها من: (حلالة، 2018، صفحة 326)

- نظرية النمو الداخلي: صاحب هذه النظرية هو المفكر الاقتصادي البريطاني "جوزيف شوم بيتر" وقد أكد أن القوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الاقتصادية والابتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة تتبع من داخل نظام المنظمة؛
 - نظرية النمو الجديدة: وضح أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتجدد داخل المنظمة عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية.
- وعليه، فإن نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق جاءت استجابة لحاجة ملحة إلى فكر استراتيجي بديل، قادر على تجاوز القيود التقليدية للمنافسة، من خلال تمكين المؤسسات من ابتكار فضاءات جديدة للنمو، وتحقيق قيمة مضافة بعيدة عن منطق الصراع، وهو ما جعل منها تحولاً نوعياً في مسار الفكر الإداري المعاصر.

الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

يعد تحديد المفهوم مدخلاً أساسياً لأي معالجة علمية دقيقة، إذ يتيح الإحاطة بالأبعاد النظرية والفكرية للمصطلح قيد الدراسة. وبما أن إستراتيجية المحيط الأزرق تطرح نفسها كبديل نوعي عن النموذج التنافسي التقليدي، فإن الوقوف على تعريفها بدقة، مع توضيح أوجه تمايزها عن إستراتيجية المحيط الأحمر، يشكل مدخلاً ضرورياً لفهم منطلقاتها الفلسفية والعملية.

أولاً: تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue OceanStrategy)

إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue OceanStrategy) هي من النماذج الإدارية الحديثة التي تناولتها الأدبيات الأكاديمية المعاصرة للإدارة الإستراتيجية. وقد طور هذا الإطار النظري كل من البروفيسور "و.تشان كيم" (W.Chan Kim) وزميلته البروفيسور "رينيه موبورن" (Renee Mauborgne). حيث يقوم على فرضية جوهرية مفادها أن تحقيق النجاح لا يرتبط بالضرورة بالمنافسة في الأسواق القائمة، بل يمكن للشركات أن تحقق نمواً استثنائياً عبر خلق مساحات سوقية جديدة غير متنازع عليها. تعتمد هذه الإستراتيجية على منهجية مبتكرة تتمثل في تجاوز المنافسة التقليدية عبر تقديم عروض قيمة فريدة، سواء عبر منتجات أو خدمات غير مسبوقة تقتدر إلى منافسين مباشرين. وبذلك تتمكن المنظمات من جذب شريحة جديدة من العملاء، وتعزيز ولائهم، وتحقيق أرباح مرتفعة دون الدخول في صراعات تنافسية مكلفة.

وقد تم اشتقاق مصطلح المحيط الأزرق نسبة للمياه الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، ومن تلك الخصائص اقتبست الإستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل لباحثين والمفكرين "كيم" و"موبورن"(طالب، 2012، صفحة 31). وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، وقد اختلفت هذه التعريفات نظرا لاختلاف الاتجاهات الفكرية التي تستند إليها هذه التعريفات:

عرفها كل من (Kim &Mauborgne,2015) بأنها: "جميع الصناعات غير الموجودة اليوم، أي مساحة السوق المجهولة التي لم يتم اكتشافها بعد ولم يصل إليها المنافسون والمنافسة، هي أمر غير وارد لأن قواعد لعبة المنافسة لم يتم تحديدها بعد"(Nazar, Salman, & Hawas, 2022, p. 1490).

كما عرفها (Ghosn, 2009) بأنها: "إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية"(طالب، 2012، صفحة 33).

وقد عرفها (Yang, 2011) بأنها: "إستراتيجية تهدف إلى قيام المنظمات بعمل شيء جديد مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج سابقا، وتكيف المنظمات بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبائن لتشكيل مجموعة جديدة من القيم دون وجود أي منافسة تذكر، أي أنه المجال المغلق المتعلق بأهداف وإستراتيجيات جديدة في الأسواق وبلا منازع"(الغوانمة، 2019، صفحة 17).

تعرف أيضا بأنها: إدراك أنماط التفكير الاستراتيجي في خلق مساحات أو أسواق جديدة في السوق الغير معروفة والغير محددة، بعيدا عن المنافسة لها القدرة على نمو المنظمة(حلالة، 2018، صفحة 327).

كذلك تعرف بأنها: الطريقة التي تحدد من خلالها المؤسسة كيفية فتح مساحات سوقية غير معروفة سابقا، وخلق الطلب وفرص النمو، وبذلك فهي إستراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التفرّد والتميز عن الآخرين، وتقديم المختلف عنهم والأفضل في نفس الوقت(الشوادفي، 2024، صفحة 596).

مما سبق يمكن تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها منهجية إستراتيجية مبتكرة تهدف إلى خلق مساحات سوقية جديدة غير متنازع عليها، من خلال كسر المعادلة التنافسية التقليدية والتركيز على الابتكار القيمي الذي يجمع بين خفض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعميل في آن واحد.

ثانيا: المقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

تمثل المحيطات الحمراء الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحة السوق المعروفة، والحدود فيها محددة ومتفق عليها، وكذلك قوانين المنافسة، حيث تحاول المؤسسات في هذا المحيط أن تتفوق على أعضائها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب، ومع ازدحام السوق فإن إمكانيات الربح والنمو تنقلص وتتكدس البضائع، وتحيل المنافسة لون المحيط إلى الأحمر، على العكس من ذلك فإن المحيطات الزرقاء نشأت بعيدا وراء حدود الصناعة الموجودة حاليا، فمعظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة، وتعد المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق لأن قواعد اللعبة لم توضع بعد (Kim & Mauborgne, 2005, p. 04).

إن آلية العمل في المحيطات الزرقاء يمكن تلخيصها بهذه العبارة "إن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة"، أي على النقيض تماما من المحيطات الحمراء فإن المحيطات الزرقاء تتحدد بمساحات السوق غير المطروقة، وابتكار الطلب والفرص المتعلقة بالنمو ذو الربحية العالية، ويتحول التركيز الاستراتيجي فيها على البدائل بدلا من المنتجات المنافسة، وعلى غير الزبائن بدلا من الزبائن، وتعد الوحدة الأساسية لتحليل النمو المربح في المحيط الأزرق هي الصناعة أو الشركة نفسها، وتتمثل وحدة تحليل النمو بالتحرك الاستراتيجي الذي يتضمن مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق، وتستطيع الشركات من التحرك الاستراتيجي من خلال ابتكار القيمة من خلال التركيز على الكلفة والقيمة في وقت واحد، الأمر الذي يمكن الشركات من تبني إستراتيجية التمايز وخفض الكلفة في وقت واحد لخلق قيمة جديدة للزبون والشركة معا (الغوانمة، 2019، صفحة 20).

الجدول رقم (01): إستراتيجية المحيط الأحمر مقابل إستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق خالية من المنافسة	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمرا غير مطروح	التغلب على المنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل التكلفة
توجيه أنشطة المنظمة بالكامل للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة	توجيه أنشطة المنظمة بالكامل للخيار الاستراتيجي بين التميز أو التكلفة المنخفضة

المصدر: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 18)

المطلب الثاني: دوافع وأهمية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

تفرض التحولات السريعة في بيئة الأعمال على المؤسسات تبني استراتيجيات غير تقليدية لضمان بقائها ونموها. وفي هذا الإطار يبرز هذا المطلب الدوافع الكامنة وراء تبني إستراتيجية المحيط الأزرق إضافة إلى أهمية تبني هذا المنهج وقدرته على تمكين المؤسسات من تحقيق قفزات استثنائية في أدائها وقيمتها السوقية.

الفرع الأول: دوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

يعزى التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق إلى جملة من الدوافع، يمكن إجمالها في أربع

مجموعات: (جردات، عمرو، و الزير، 2017، صفحة 124)

- **المجموعة الأولى:** دوافع مرتبطة بالأسواق، من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الأحيان إلى تخفيض في مستوى الأسعار الخاصة بالمنتجات، كما تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي؛
- **المجموعة الثانية:** دوافع مرتبطة بالزبائن، من خلال استهداف زبائن جدد وجذبهم، وإقناع الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كذلك المساهمة في تمكين هذه الشركات من تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم من أجل كسب ولأهم لمنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- **المجموعة الثالثة:** دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، حيث يمكن للمؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليديها أو امتلاكها، من قبل المؤسسات المنافسة، الأمر الذي يمكن هذه المؤسسة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

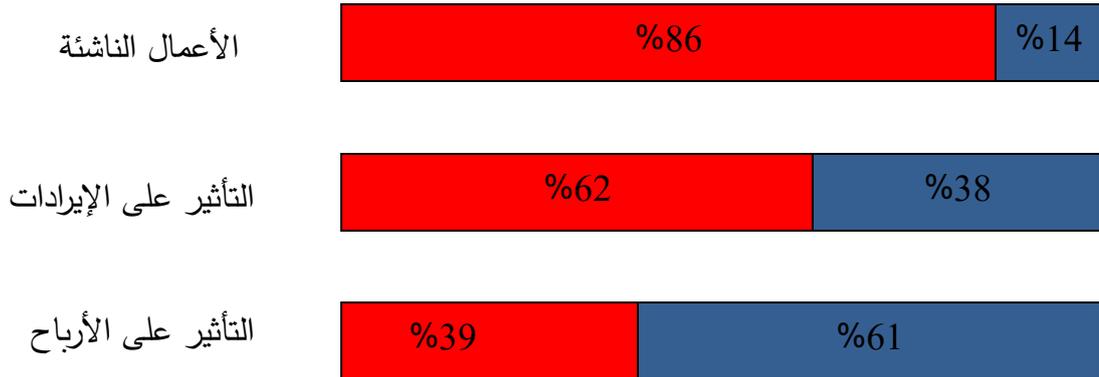
وبذلك، فإن دوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق تنبع من الحاجة الملحة إلى تجاوز القيود التقليدية، من خلال فتح آفاق جديدة للنمو والتميز، تركز على استشراف الأسواق المستقبلية، واستقطاب الزبائن المحتملين، وتوظيف الموارد بكفاءة، بما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد في بيئات متغيرة.

الفرع الثاني: أهمية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

تبرز أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج استراتيجي يسعى إلى خلق مساحات سوقية جديدة، تتيح للمؤسسات الهروب من حلقة المنافسة نحو آفاق غير مستغلة، تخلق فيها طلبا جديدا وتعيد تعريف معايير الصناعة.

وقد قام "كيم وموبورن" بإبراز أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحديد أثرها على نمو الشركة من خلال الإيرادات والأرباح في دراستهما، حيث تبين لهما أن من بين 108 شركة ناشئة توجد 86% من هذه الشركات تتبع إستراتيجية المحيط الأحمر في حين 14% المتبقية تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تبلغ نسبة الإيرادات من شركات المحيط الأحمر ما نسبته 62% وتشكل نسبة الأرباح فيها 39%، بينما تشكل شركات المحيط الأزرق 38% نسبة الإيرادات و61% منها إجمالي الأرباح (Kim & Mauborgne, 2005, p. 07).

الشكل رقم (01): أثر إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو الشركة من خلال الإيرادات والأرباح



المصدر: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 07)

وعليه، فإن أهمية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لا تكمن فقط في تجاوز المنافسة، بل في إعادة تشكيل قواعد السوق بشكل يتيح للمؤسسات تحقيق نمو نوعي ومستدام، عبر خلق طلب جديد وتقديم قيمة متميزة تضمن التفرد والريادة.

المطلب الثالث: ابتكار القيمة والمبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق

يعد ابتكار القيمة والمبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق من الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية، إذ تسعى المؤسسات من خلالهما إلى التحرر من المنافسة التقليدية عبر خلق فضاءات سوقية جديدة، وتقديم عروض مبتكرة ذات قيمة مضافة للمستهلك.

أولاً: ابتكار القيمة

يؤكد "كيم وموبورن" أن ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، أي أنه الركيزة المحورية في هذه الإستراتيجية، حيث يعد هذا المفهوم تحولياً لأنه يحول تركيز الشركات من مجرد التفوق على المنافسين إلى خلق مساحة سوقية جديدة خالية من المنافسة. ويتم ذلك عبر قفزة نوعية في القيمة المقدمة لكل من المشتري والشركة نفسها، مما يؤدي إلى توسيع حدود السوق وإعادة تشكيلها. وتجدر الإشارة إلى أن ابتكار القيمة يركز بشكل متساوي على القيمة والابتكار، حيث يجب الجمع بين هاتين الكلمتين معا لأنه لن يعمل أي منهما بفعالية بدون الآخر، ويتجسد هذا المفهوم في تحقيق التميز من خلال تقديم قيمة عالية بتكلفة منخفضة (Hamra & Gassabi, 2021, p. 444).

1- الابتكار: يشير مصطلح الابتكار إلى تغييرات كبيرة أو طفيفة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو التفكير، وتعرف ظاهرة الابتكار كطرق جديدة بأنها تخلق القيمة، وهي بمثابة دماء منقذة للحياة تغلي في عروق المنظمات التي تتطلع للنمو والبقاء وتطوير منتجاتها وخدماتها، وللابتكار دور حيوي في اكتساب ميزة تنافسية ونجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويلعب الابتكار أيضا دورا حاسما في إنشاء أسواق جديدة للمنتجات الحالية، ويوفر ميزة فريدة للمؤسسات لا يمتلكها المنافسون، حيث يشمل الابتكار المنتجات، العمليات، البحث والتطوير والإنتاج، والإدارة، التسويق... الخ (Eskandari, Miri, & Allahyary, 2015).

2- القيمة: تعتبر القيمة المحدد الأساسي لسلوك المستهلك، حيث أكد "Kotler" في نظريته "قيمة الزبائن" التي طورها سنة 1999 بأن المستهلك يميل إلى اختيار العرض الأكبر قيمة، فالقيمة تشير إلى توليفة المنافع في العرض مقابل مجموع التكاليف التي يتوقع تقييمها، مشكلة بذلك حافز للزبون والذي على أساسه يتم المقارنة بين البدائل التنافسية (حجار، 2021/2020، صفحة 16). وطبقا لهذا المفهوم فإن القيمة هي

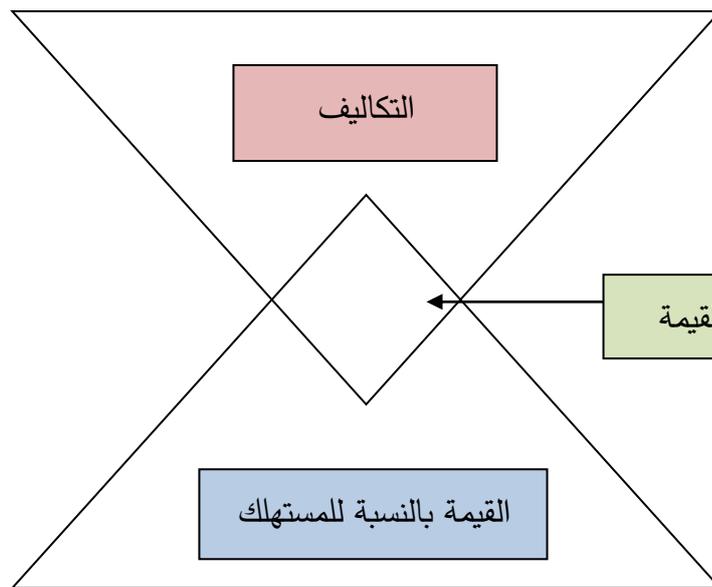
العامل الأساس في توافر ابتكار القيمة، ووجود القيمة مع الابتكار هو ما يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك آليات البقاء في عالم متغير (عثمان، 2022، صفحة 306).

3- ابتكار القيمة: تميل القيمة بدون ابتكار إلى التركيز على خلق القيمة على نطاق تدريجي وهو أمر يحسن القيمة ولكنه لا يكفي لجعلك متميزا في السوق، كما يميل الابتكار بدون قيمة إلى أن يكون مدفوعا بالتكنولوجيا أو رائدا في السوق وغالبا يتجاوز رغبات الزبائن وما هم مستعدين لقبوله ودفع ثمنه (Hamra & Gassabi, 2021, p. 444).

بناء على مفهوم ابتكار القيمة، تتحول إمكانية إعادة التفكير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات بالتوازي مع خلق قيمة إضافية من خلال التميز، وفي الوقت نفسه إلى تحسين التكلفة بناء على تقليل العناصر التي تقدم قيمة ضئيلة أو معدومة للمستهلكين، وبهذه الطريقة يتم تحقيق نمو في القيمة لكل من المؤسسة والعملاء في السوق (Papazov & Mihaylova, 2016, p. 105).

كما هو موضح في الشكل رقم (2) أدناه، يتعلق خلق المحيطات الزرقاء بدفع التكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للمستهلكين للأعلى باستمرار، حيث يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى المؤسسة والمستهلكين، وبالتالي يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما توازن المؤسسة بين المنفعة والسعر والتكلفة بالشكل المناسب، هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة (كيم و ماوورغن، 2006، صفحة 38).

الشكل رقم (02): ابتكار القيمة



المصدر: (كيم و ماوورغن، 2006، صفحة 38)

ثانياً: المبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق

حدد كيم وموبورن ستة مبادئ لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تقود تلك المبادئ لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بنجاح، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المبادئ الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ		مبادئ صياغة الإستراتيجية
مخاطر البحث	↓	إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	↓	التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام
المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة	↓	الامتداد إلى ما وراء الطلب
مخاطر نموذج العمل	↓	السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ		مبادئ تنفيذ الإستراتيجية
المخاطر التنظيمية	↓	التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية
مخاطر الإدارة	↓	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

المصدر: (Kim & Mauborgne, 2005, p. 21)

أ- إعادة بناء حدود السوق:

تمثل المحيطات الحمراء الصناعات الموجودة اليوم وهي مساحة السوق المعروفة، والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها، وكذلك قوانين المنافسة؛ على العكس من ذلك فإن المحيطات الزرقاء تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب، وفرص النمو (كيم و ماوبورغن، 2006، صفحة 21).

وقد قدم الباحثان W.Kim&Mauborgne مبدأ إعادة بناء حدود السوق لتفادي مخاطر البحث، وهو يمثل منطلق وأساس إستراتيجية المحيط الأزرق، يشمل ستة مسارات لتحليل الفرص من خلال النظر عبر كل من عناصر المنافسة المباشرة وغير المباشرة (حجار، 2021/2020، صفحة 22). يمكن توضيح كيفية تجاوز الحدود القائمة عبر المسارات الستة من خلال الجدول رقم(3).

الجدول رقم(03): مسارات التحول من الاستراتيجيات التنافسية لإنشاء مساحة سوقية جديدة

المسارات	التفكير ضمن حدود الصناعة	تجاوز الحدود القائمة في الصناعة
الصناعة	تركز على المنافسين ضمن مجال الصناعة القائمة	تنظر إلى الصناعات البديلة
المجموعة الإستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية	تنظر إلى المجموعات الإستراتيجية للصناعة
مجموعة الزبائن	تركز على تقديم خدمة أفضل للزبائن	إعادة تحديد مجموعة الزبائن في الصناعة
مجال عرض المنتج والخدمة	تركز على تعظيم قيمة المنتج والخدمة المعروضة ضمن حدود الصناعة	تنظر من خلال المنتجات والخدمات المكملة أي خارج حدود الصناعة
الاتجاه الوظيفي والعاطفي في الصناعة	تركز على تحسين السعر-أداء ضمن الاتجاه الوظيفي/ العاطفي في الصناعة	إعادة التفكير في الاتجاه الوظيفي/ العاطفي للصناعة
الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	تشارك في صياغة التوجهات الخارجية

المصدر: (حجار، 2021/2020، صفحة 23)

ب- التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام:

إن المنظمة التي تقوم بالتركيز على الصورة الكاملة ستخفض مخاطرها في التخطيط عند خلق منتج أو خدمة جديدة وكذلك مقارنة المنظمة بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج وما هي الخدمات البديلة الممكن تقديمها (عمر و جابر، 2021، صفحة 39).

ويركز هذا المبدأ على السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للمؤسسة كي لا تضيق بين أرقام الإستراتيجيات، فالصورة الكلية تتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص المتاحة، والنظر لبيئة المنافسة من خلال أعين عملائها، ومن ثم تطوير الأداء وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم، والسعي الدائم لإرضائهم، واكتساب عملاء جدد (الشوافي، 2024، صفحة 605).

ج- الامتداد إلى ما وراء الطلب:

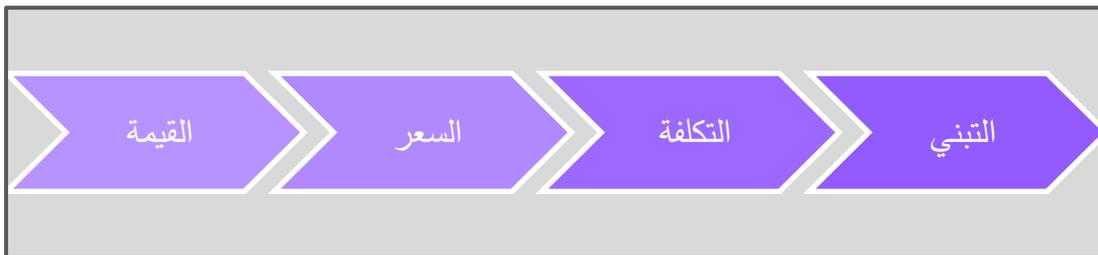
ترغب أي مؤسسة تستهدف الخروج من المحيط الأحمر تفادي الوقوع في مأزق عدم نمو الطلب، لذا تقوم بطرح التساؤل التالي: كيف تتمكن المؤسسات من زيادة حجم المحيط الأزرق الذي تنشئه؟ بغية الوصول إلى طلب جديد يمتد إلى أبعد مما هو عليه الطلب الحالي، إذ يعتبر هذا المبدأ مكون أساسي لتحقيق إبداع القيمة، كما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بإيجاد سوق جديدة، ولتحقيق هذا يتوجب على المؤسسات أن تتحدى ممارستين إستراتيجيتين تقليديتين والمتمثلتين في التركيز على الزبائن الحاليين والتجزئة، وذلك عبر النظر في مسار عكسي يقلب التركيز من جزئيات الاختلاف إلى القواسم المشتركة، وينظر من خلال الزبائن وغير الزبائن(حجار، 2021/2020، صفحة 24).

إن الابتكار الحقيقي المؤدي إلى النجاح، والذي يعتبر من المبادئ الأساسية لتلك الإستراتيجية هو التفكير في أبعد من الطلب الحالي والسعي للوصول إليه، فيجب أن تركز المؤسسة على عملاء المستقبل، وتحقيق نمو لها يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء، وضرورة التفكير في الخدمات والمنتجات التي يحتاج إليها السوق الجديد، وتعمل على تلبية الاحتياجات لعملاء المستقبل، والعمل على إرضائهم، فهي تحقق ما يرغبون به في منتجاتها، من حيث تميزها وجودتها(الشوادفي، 2024، صفحة 605).

د- السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح:

ويقصد بذلك الوصول إلى الترتيب الصحيح، أي تنفيذ الإستراتيجيات بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة(عبيدات، 2021، صفحة 434). ويصف هذا المبدأ تسلسل إستراتيجية المحيط الأزرق كما يلي:

الشكل رقم (03): التسلسل الإستراتيجي الصحيح



المصدر: (Brakath & Kumudha, 2013, p. 977)

تتناول الخطوتان الأوليتان الجانب المتعلق بالإيرادات في نموذج أعمال الشركة. إنهم يعملون على ضمان تحقيق قفزة في القيمة المقدمة للعميل، أما جانب التكلفة في نموذج أعمال الشركة يضمن أنها تخلق قفزة في القيمة لنفسها في شكل أرباح، والجمع بين القيمة والتسعير الإستراتيجي والتكلفة هو ما يسمح للشركات بتحقيق الابتكار في القيمة، وهو قفزة في القيمة بالنسبة لكل من العميل والشركة، والخطوة الأخيرة هي معالجة عقبات التبني، وتشمل المقاومة المحتملة للفكرة من قبل أصحاب المصلحة، وبما أن إستراتيجيات المحيط الأزرق تمثل انحرافا كبيرا عن المحيطات الحمراء، فمن المهم معالجة عقبات التبني

مقدما (Brakath & Kumudha, 2013, p. 977).

هـ- التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية:

يواجه تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق عقبات معرفية، عقبة الموارد وعقبات تحفيزية، وبغية تقادي المخاطر التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لابد من تحقيق النجاح الداخلي من خلال العقبات التنظيمية باعتماد أسلوب قيادي فعال (حجار، 2021/2020، صفحة 24).

و- بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية:

إن الأدوات في إستراتيجية المحيط الأزرق حصرية سهلة الفهم والتداول، بما يجعل التنفيذ لها عملية غير مغلقة، فهي ترتبط بين التنفيذ والبعد الإنساني للمؤسسة، وهذا يتطلب الثقة والالتزام والتعاون التطوعي لدي جميع أعضاء المؤسسة لتحفيزهم على تنفيذها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (غبور، 2022، صفحة 1403).

المبحث الثاني: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأزرق هي أكثر من مجرد مفهوم نظري، فقد طور "كيم وموبورن" أدوات تحليلية وأطر عمل تنفيذية تسمح بتطبيق هذه الإستراتيجية في مجال الأعمال وتساعد المنظمات على التحول بسلاسة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.

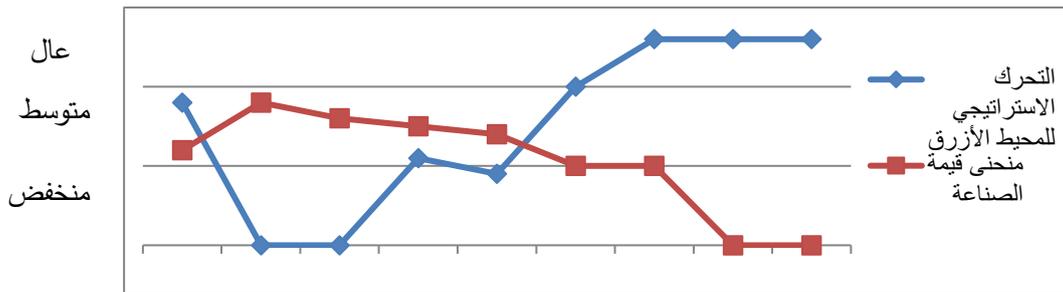
المطلب الأول: شرع الإستراتيجية

يشتمل شرع الإستراتيجية مفهومين: تشخيصي، وإطار عمل عملي لبناء إستراتيجية محيط أزرق متكاملة، ويخدم في التمكن من الوضع الحالي للعمل في مساحة السوق المعروفة، ويسمح لك المجال الذي تستثمر فيه المنافسة حالياً، والعوامل التي تتنافس عليها الصناعة من حيث المنتجات وما يتلقاه الزبائن من عروض المنافسة القائمة في السوق (كيم و ماويورغن، 2006، صفحة 49).

يخدم شرع الإستراتيجية غرضين، هما: (الغوانمة، 2019، صفحة 24)

- تحديد الحالة الحالية لمساحة السوق المعروفة، مما يمكنك من معرفة المكان الحالي الذي يستثمر فيه المنافسون، أي تحديد مستوى أداء الشركة وفق العوامل التنافسية في الصناعة؛
- الجوانب التي تتنافس عليها الصناعة من منتجات وخدمات وتوزيع، وما يحصل عليه العملاء من العروض التنافسية الحالية في السوق، ورسم منحنى القيمة الذي يربط عوامل التنافس في الصناعة الحالية، والأداء النسبي للمنظمة وفق هذه العوامل، فيجسد المنحنى الأفقي مدى العوامل التي تتنافس عليها الصناعة وتستثمر فيها، ويمثل المنحنى الرأسي مستوى العرض الذي يتحصل عليه المشترون عبر جميع العوامل المتنافس عليها.

الشكل رقم (04): شرع إستراتيجية المحيط الأزرق



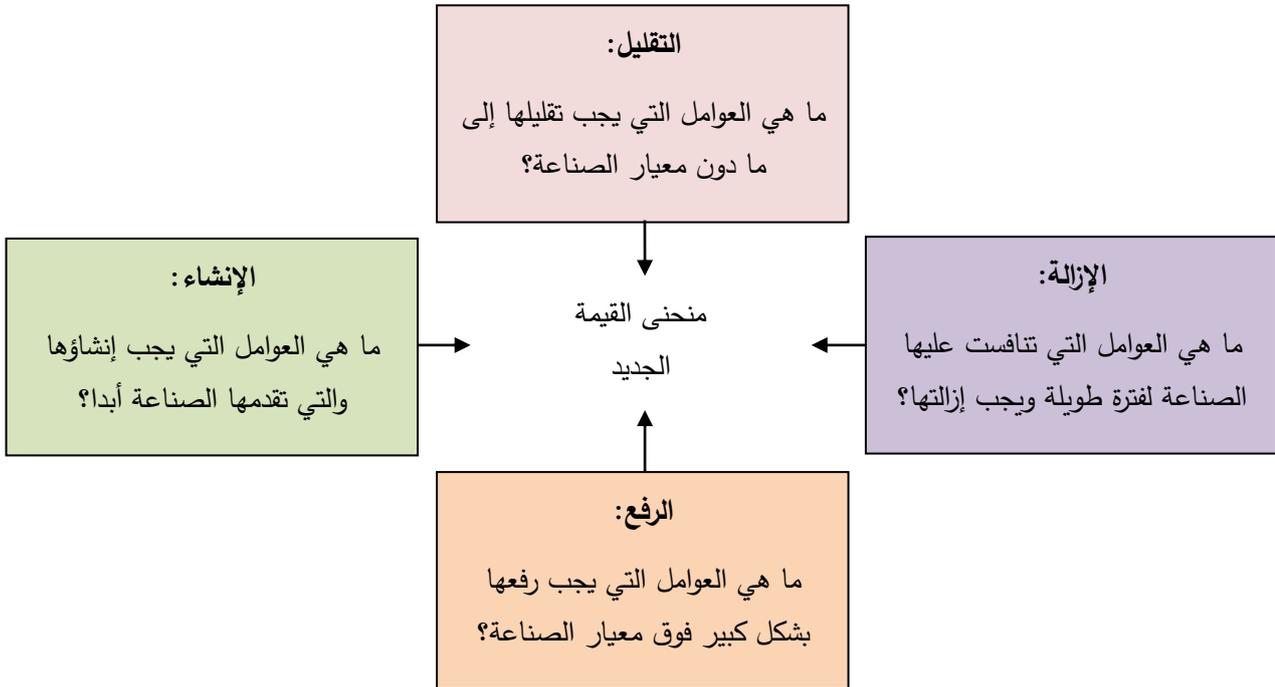
العوامل المتنافس عليها

المصدر: (الغوانمة، 2019، صفحة 24)

المطلب الثاني: إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة

لتحقيق التوازن بين التميز والتكلفة المنخفضة، ولخلق ابتكار القيمة، تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق أداة تحليلية تسمى إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، حيث تحاول هذه الأداة الإجابة على الأسئلة الأربعة الرئيسية، كما هو موضح في الشكل رقم (05)، يتناول السؤالان الأول والثاني "جانب خفض التكاليف" بينما يتناول السؤالان الثالث والرابع "جانب التميز" من المعادلة (Hamra & Gassabi, 2021, p. 446).

الشكل رقم (05): إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة



المصدر: (Hamra & Gassabi, 2021, p. 446)

بناء على الشكل (05) أعلاه، يتطلب ابتكار القيمة أطر عمل رباعية الأبعاد: (Hamra & Gassabi, 2021, p. 446)

p. 446)

- الإزالة: تشمل جميع العوامل التي تكون أقل من مستوى الصناعة، مما يؤدي إلى تكلفة طويلة الأجل غير ضرورية للمؤسسة على الرغم من عدم وجود أي معنى لها في الأرباح أو القيمة؛
- التخفيض: يجب على المؤسسة تقليل بعض الأعمال والإجراءات غير الضرورية، مما يسهم في خفض التكاليف مع الحفاظ على استقرار الأرباح وزيادة الجودة؛
- الرفع: يجب على المؤسسة رفع العوامل التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح؛

- الإنشاء: العوامل التي يجب إنشاؤها والتي لم تقدمها الصناعة من قبل، والتي يمكن أن تخلق طلبا جديدا من العملاء عليها.

❖ شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد:

وهي الأداة المساعدة لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع، وتسمى شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، هذه الأداة تعتبر من مفاتيح إيجاد المحيطات الزرقاء. تدعو هذه الشبكة المؤسسات إلى أكثر من مجرد طرح الأسئلة الأربعة ضمن إطار عمل الفعاليات الأربع كلها لإيجاد منحى قيمة جديد، وذلك من خلال دفع الشركات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، وتقدم الشبكة أربع منافع فورية للمؤسسات: (كيم و ماوورغن، 2006، الصفحات 60-61)

- ✓ تدفعها للسعي وراء التميز وتخفيض التكلفة في آن واحد، لكسر قاعدة البيع بحسب تكلفة القيمة؛
- ✓ تشير للمؤسسات التي تركز على الرفع والإيجاد متسببة في رفع بنية تكاليفها وتبالغ في تصميم منتجاتها وخدماتها وهي مشكلة شائعة في كثير من المؤسسات؛
- ✓ يسهل فهمها من قبل المديرين على أي مستوى، مما يخلق مستوى عالي من التكامل في تطبيقها؛
- ✓ لأن إكمال الشبكة هو مهمة تحمل شيئا من التحدي، فإنها تدفع المؤسسات لإمعان النظر جيدا في كل العوامل التي تتنافس حولها الصناعة، وتمكنهم من اكتشاف مجال الافتراضات الضمنية التي يقومون بها في المنافسة.

وبعد تحديد هذا الإطار، تقوم المؤسسة برسم منحى قيمة جديد بناء على هيكله العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس القيمة لدى الزبائن والشركة، ويتم العمل على ابتكار القيمة عبر خفض إجمالي التكاليف من خلال عمليات الإزالة والتقليص، وبناء قيمة جديدة من خلال عمليات الرفع والإنشاء، وصولا إلى تحقيق التميز وتخفيض التكاليف في وقت واحد، ويتميز منحى القيمة الجديد بالخصائص التالية: (الغوانمة، 2019، صفحة 26)

- التركيز: التركيز على عوامل محددة ذات قيمة عالية للزبائن والشركة في آن واحد؛
- الاختلاف: احتواء منحى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفة لم تعدها المنافسة في الصناعة من قبل؛
- الشعار الواضح والمقنع: يجب أن يتضمن المنتج أو الخدمة شعارا واضحا وقويا وصادقا يدل على الجوهر والقيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثالث: إعادة بناء حدود السوق أو الاتجاهات الستة

حاول كل من "كيم وموبورن" البحث عن نماذج منهجية لإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء، كما أرادوا معرفة ما إذا كانت هذه النماذج تنطبق على كل أنواع الصناعة وقطاعاتها. وقد تمكنا من إيجاد نماذج واضحة لإيجاد المحيطات الزرقاء، والمتمثلة في ستة مناهج أساسية لإعادة وضع حدود السوق، وأطلقا عليها اسم إطار العمل ذا المسارات الستة، ويمكن تعميم هذه المسارات على قطاعات الصناعة المختلفة. وتتمثل هذه المسارات الستة فيما يلي:

❖ المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة

الهدف من هذا المسار هو تحليل بدائل الحلول التي تلبى نفس الحاجة لفهم سبب اختيار المستهلك لبديل معين بدلا من آخر، ويتضح مدى اتساع نطاق البحث عن البدائل من خلال مثال السينما والمطعم، فهما خياران مختلفان تماما ولكنها في الواقع يلبيان نفس الحاجة وهي الاستمتاع بأمسية (Cadranet, Adriel, & Margaux, 2021/2022, p. 32).

وقد أكد "كيم وموبورن" إلى أنه يجب على المؤسسات أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، والعمل على دراسة الأسباب التي تدفع الزبائن للمقارنة بين البدائل، ودراسة دوافع القرار الشرائي للعملاء، حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد فرصة لابتكار القيمة، وفتح أسواق جديدة، تتنافس الشركات مع شركات أخرى في صناعتها ومع شركات في صناعات أخرى تنتج منتجات بديلة، لأن المنتج أو الخدمة البديلة ليست منتجا احتياطيا، فالمنتجات البديلة لها وظائف مختلفة ولكنها تخدم الهدف ذاته (العوانمة، 2019، صفحة 27).

❖ المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة

يشير مصطلح المجموعات الإستراتيجية إلى مجموعة شركات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ إستراتيجية متشابهة، حيث يمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين: السعر والأداء، حيث تركز معظم المؤسسات على تطوير موقعها التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية (كيم و ماوبورغن، 2006، صفحة 86).

من الضروري تحليل هذه المجموعات، لأنه في معظم الصناعات يظهر عدد قليل من المجموعات الفروق الإستراتيجية بين الفاعلين، ومن المهم فهم العوامل التي تؤثر على اختيار المستهلك لمجموعة

إستراتيجية معينة، حيث يمكن أن تكون هذه العوامل عناصر تميز الإستراتيجية (Cadranel، Adriel، و Margaux، 2022/2021، صفحة 32).

❖ المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المستهلكين

في معظم الصناعات يتم التركيز على قطاعات معينة من السوق، نتيجة لذلك تقوت الفرص للحصول على قاعدة أكبر من العملاء، وغالبا ما تتضمن قرارات الشراء عدة أشخاص وهم (المشتري والمستخدم والمؤثر)، وقد يحمل كل شخص على طول قرار الشراء قيمة مختلفة، فمن خلال النظر إلى مجموعات المشترين، يمكن للشركات الحصول على رؤى جديدة حول كيفية إعادة تصميم منحنيات قيمتها للتركيز على مجموعة المشترين التي تم تجاهلها سابقا، وبشكل عام يتم صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال سؤالك من هم سلسلة المشترين في مجال عملك؟ وما هي مجموعة المشترين التي تركز عليها صناعتك؟ وإذا قمت بتغيير مجموعة المشترين في مجالك فكيف سيمكنك فتح المجال أمام نوع جديد من القيمة؟ (العوانمة، 2019، صفحة 28)

❖ المسار الرابع: النظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة

يمكن للمنتجات والخدمات المكملة أن يكون لها تأثير كبير على المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال، للذهاب إلى السينما من الضروري وجود جليسة أطفال لرعاية الأطفال أو مكان لوقوف السيارات، ونادرا ما تكون هذه العناصر المكملة متوفرة، ولكنها قد تكشف عن فرصة للاستغلال، فهذا المسار يهدف إلى كشف هذه الفرص من خلال تحليل الخدمات والمنتجات اللازمة لاستخدام منتج أو خدمة معينة (Cadranel، Adriel، و Margaux، 2022/2021، صفحة 32).

❖ المسار الخامس: النظر في السمات الوظيفية والعاطفية للمستهلكين

لدى المستهلكين نوعان من المؤسسات، المؤسسات التي تتنافس أساسا على السعر والجودة، فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع الوظيفي، ومؤسسات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر العملاء، فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع العاطفي، وفي هذا الإطار لوحظ وجود نموذجين سائدين: صناعات ذات جاذبية عاطفية: تمنح عملائها عددا من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة، فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال بهيكل تكاليف أقل وأوفر؛ وصناعات ذات جاذبية وظيفية:

تقدم سلعا رخيصة للعملاء وغالبا ما تتنافس شركاتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى، فإذا ستبتكر قيمة جديدة للعملاء؛ ولابتكار المحيطات الزرقاء على المؤسسة أن تسأل: هل تتنافس صناعتها في الناحية الوظيفية أم الناحية العاطفية؟ إذا كانت تتنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء، فما هي العناصر التي يمكنها استبعادها من منتجاتها لتجعلها أكثر جاذبية وظيفيا؟ وإذا كانت تتنافس على الجاذبية الوظيفية للعملاء فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتها أكثر جاذبية عاطفيا؟(عبيدات، 2021، صفحة 439)

❖ المسار السادس: النظر عبر الزمن

تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة بالتقدم التكنولوجي والعولمة والتغير في حاجات الزبائن ونوعيتها، لذا يجب على المؤسسات الناجحة استغلال الفرص الملائمة في هذه التغيرات لإيجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها، من أجل التلاؤم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن، حيث أنه غالبا ما تستجيب وتتفاعل المؤسسات بالتدرج وبشكل سلبي لبيئتها المتغيرة، وبذلك فإنها تخضع لنزعات خارجية تؤثر على عملها مع مرور الوقت، فيميل المدراء هنا للتركيز على التعامل مع هذه النزعات والاستفسار عن الوجهة التي ستسلكها وكيف سيقبلها الناس، وما إذا كان يمكن استخدامها على نطاق أوسع، ولكن نادرا ما تخرج إستراتيجية المحيط الأزرق من التخطيط للتعامل مع النزعات بحد ذاتها، بل تخرج من الفكر العملي عن الكيفية التي ستغير بها هذه النزعات من القيمة المقدمة للعملاء وتأثيرها على نماذج العمل، الفكرة هي النظر عبر الزمن والقيمة التي يقدمها السوق اليوم مقابل القيمة التي سيقدمها غدا، وعند النظر إلى النزعات يجب التركيز على تلك الحاسمة بالنسبة لأعمال الشركات، وبعد تحديد هذه النزعات، يمكننا أن ننظر عبر الزمن ونسأل أنفسنا عن أي الأسواق ستكون مناسبة إن وصلت النزعة السائدة فيها إلى نهايتها المنطقية، عند العمل بصورة عكسية، يمكنك تحديد ما يجب تغييره اليوم من أجل فتح المجال أمام إستراتيجية المحيط الأزرق(العوانمة، 2019، صفحة 28).

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية والفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها توجهها استراتيجيا حديثا يسعى إلى كسر قواعد المنافسة التقليدية، وخلق مساحات سوقية جديدة غير مطروقة، تسمح للمؤسسات بتحقيق النمو والتميز من خلال الابتكار القيمي. وقد تضمن الفصل شقين أساسيين: الأول ركز على ماهية الإستراتيجية من حيث النشأة والمفهوم، وأهمية تبنيها في ظل بيئة أعمال معقدة ومتشعبة بالمنافسين، إضافة إلى المبادئ الأساسية التي تركز عليها، وفي مقدمتها مفهوم "ابتكار القيمة"، الذي يشكل حجر الزاوية في تطبيق هذه الإستراتيجية. أما الشق الثاني، فقد استعرض أهم الأدوات التحليلية التي طورها "كيم وموبورن" لتمكين المؤسسات من تطبيق الإستراتيجية عمليا، وعلى رأسها "شراع الإستراتيجية" و"إطار العمل ذو الفعاليات الأربع"، وكذا "المسارات الستة لإعادة بناء حدود صناعة السوق".

يسمح هذا الإطار الفكري بفهم عميق للديناميكيات التي تحكم انتقال المؤسسات من فضاءات المنافسة التقليدية "المحيطات الحمراء" إلى فضاءات الإبداع الاستراتيجي "المحيطات الزرقاء"، كما يعد مرجعا مهما لرسم منحى القيمة الجديد للمؤسسات، بما يخدم طموحاتها في تحقيق التفرد وضمان الاستدامة في بيئات متغيرة.



الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي
لصناعة التعليم
العالي

تمهيد:

يعتبر التعليم العالي قمة الهرم التنظيمي، وقد حظي باهتمام كبير في معظم دول العالم وعلى مختلف المستويات نظرا لأهميتها البالغة في إنتاج المعرفة وتطوير المجتمعات، فهو حجر الأساس في بنائها والنهوض بها نحو الأفضل لمواكبة الاحتياجات المتجددة في عصرنا الحالي.

كما يسهم في نشر المعرفة وتطبيقها في حل مختلف المشكلات من خلال إنجاز مختلف البحوث والدراسات العلمية والعملية، إلا أنه يواجه عدة تحديات في عصرنا الحالي الواجب معالجتها وحلها، من خلال البحث عن محيطات سوقية خالية من المنافسة والمنافسين والعمل على خلق قيم ابتكارية تساعده على ذلك لذا سنتناول في فصلنا هذا مفهوم التعليم العالي من خلال تعريفه والتعمق في تطوره التاريخي، وأهميته وأهدافه. كما يسلط الضوء على مختلف مكونات التعليم العالي، إلى جانب أنماطه، ووظائفه الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى تطوير صناعة التعليم العالي، ومختلف التحديات التي تواجهه والعلاقة القائمة بينه وبين إستراتيجية المحيط الأزرق.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي.

المبحث الثاني: واقع التعليم العالي وآفاقه.

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي

يعد التعليم العالي المرحلة الأخيرة من مراحل المنظومة التعليمية، والذي له دور كبير في إكساب الفرد مختلف المعارف والأفكار والمهارات والقدرات، كما يعزز له القدرة على الإبداع والابتكار، مما يساهم في خدمة المجتمع. وفيما يلي سنتطرق إلى نشأة ومفهوم التعليم العالي، ومختلف مكوناته وأنماطه.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التعليم العالي

يمثل التعليم العالي محطة أساسية في تطور المجتمعات، مما يستوجب التعرف على نشأته ومفهومه لفهم أسسه وتطوره عبر الزمن.

أولاً: نشأة التعليم العالي

إن التطوير في أي جانب من جوانب الحياة يهدف دائماً إلى الوصول إلى أحسن صورة، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة، ويحقق كل الأهداف المنشودة على أتم وجه، فعملية التطوير تكون دائماً شاملة لجميع الجوانب والعوامل والعناصر التي لها صلة بالموضوع المراد تطويره، وباعتبار التعليم العالي له الأثر الكبير على كل جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية(برعودي، 2009/2008، صفحة 26)، نجد أنه مر بعدة مراحل والمتمثلة في:

1. التعليم العالي في التاريخ القديم:

ارتبطت نشأة التعليم العالي بنشأة التعليم النظامي الذي ارتبط بدوره باكتشاف الكتابة، وتذكر "الموسوعة العربية العالمية " أن السومريين الذين عاشوا في وادي دجلة والفرات قد أوجدوا نظاماً للكتابة حوالي سنة (9822 ق.م)، كما طوّر المصريون نظاماً للكتابة حوالي سنة (9222 ق.م)، وقد تضمن النظام أساليب لكتابة الحروف والأرقام، قبل اكتشاف الكتابة كان المعلمون يكررون الدروس شفها ويقوم الطلبة بحفظ ما سمعوه، وكان معظم المعلمين عند السومريين والمصريين من كهنة المعابد، أما الطلبة فكانوا قلة من أبناء الطبقات العليا، وكانت قبائل معينة في شرق البحر المتوسط تتحدث اللغات السامية وقد ابتكرت ما بين سنة (100/1500 ق.م) الحروف الهجائية الأولى في العالم فأضافوا للتربية والتعليم أداة جديدة، وقد ساعد استخدام الحروف الهجائية الكتابة بدلاً من استخدام الصور والرسومات في الكتابة؛ وفي بقعة أخرى

من العالم لربما كانت من أولى محاولات التعليم العالي هي (الإشرام) في الهند، إذ تعود مدارس الغابات للبالغين هذه إلى سنة (1000) (ق.م) عندما كتب النص الأدبي القديم (ريك - فيدا) حيث استوطن (الاريون) الأوائل، واستمد الشاعر الهندي (طاغور) وحيه من هذا التقليد الهندوسي في التعليم العالي عندما أنشأ جامعة (سانتكتيتان) في البنغال لتدريس التراث الهندي، حيث كان التعليم حكرا على الكهنة(خامرة، 2018/2017، صفحة 114).

أما في بلاد الرافدين فقد عرفت البشرية هناك الكتابة والمدارس لأول مرة منذ ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد، أما التعليم الموجه للكبار فقد انطلق منذ خمسة آلاف سنة، عندما أقام البابليون أول جامعة في التاريخ جامعة بيت مومي بالقرب من بغداد وتعود مدارس الغابات للبالغين في الهند إلى ألف سنة قبل الميلاد؛ وفي آسيا وخلال الحقبة (2205_ 2225 قبل الميلاد)، تم تطوير نوع من تعليم الكبار في الأدب الصيني، وفي القرن الخامس قبل الميلاد أنشأ أفلاطون معهدا علميا عرف باسم الأكاديمية والتي تعتبر أقرب اتجاه للجامعة الحديثة، وكان يلقي فيها دروسه ويألف كتبه، أو في الوقت الذي كانت فيه أوروبا تعيش الانحطاط منذ سقوط الإمبراطورية الرومانية، وأواخر القرن الخامس ميلادي، لم تعرف إلا بعض المدارس التي لم تكن تهدف إلا لتخريج رجال الدين، وفي هذا الوقت كذلك، كان المسلمون في أوج مجدهم وحضارتهم؛ فقد نشأت مراكز عظيمة للتعليم العالي في بغداد ودمشق والقدس والقاهرة والإسكندرية، وكانت هذه المؤسسات تتمركز حول الجوامع مثل الأزهر، القيروان الزيتونة والنجف، وأسس الخليفة هارون الرشيد في بغداد بيت الحكمة الذي توسع وازدهر أيام المأمون (777_797م)، وأسست المدرسة النظامية ببغداد عام (1038 م)، والمدرسة المستنصرية عام (1239م)، والتي يمكن اعتبارها أول جامعة عربية إسلامية اهتمت بتدريس علوم القرآن، اللغة العربية، الرياضيات والطب وفي المغرب العربي أسست جامعة القرويين عام (972م)(عويده، 2019/2018، صفحة 106).

2. التعليم العالي في العصور الوسطى:

امتد هذا العصر، أو كما يطلق عليه عصر التنوير من القرن 16 إلى القرن 18، وفيه كان للحركة الثقافية والفكرية والسياسية دور في تغيير المؤسسات الجامعية، إضافة إلى طبيعة الاستقرار الاجتماعي الذي اتسم به هذا العصر والشئ الملاحظ في هذا الزمن هو أن النمو الكمي للجامعات كان بطيئا مقارنة بالتاريخ القديم؛ وقد تميزت الجامعات في عصر الإصلاح بتغيير جوهري في توجيه سياسات التعليم الجامعي وأيديولوجياته، حيث تغيرت هذه السياسات من الطابع العالمي إلى القومي، وهذا نتيجة ظهور فكرة القوميات، وعموما يمكن القول أن الجامعات الأوروبية أثناء عصر الإصلاح وفي نهاية القرن ال 18، لم تكن بالصورة

الإيجابية التي ظهرت بها جامعات التاريخ القديم، نظرا لأن الجامعات لم تعرف توسعا من حيث الحجم، كما أن البحث العلمي لم يعد ذا أهمية في النظام الأكاديمي (سميحة، 2016/2015، صفحة 85_86).

3. التعليم العالي في العصر الحديث:

تميزت فترة الثورة الصناعية (1790-1830م) بتطور التقنية بشكل مستقل عن العلم، فاخترع "جيمس وات" محرك البخار وتسويقه له، كان قبل صياغة قوانين الحركة الحرارية وبناء على الخلفية التعليمية الرواد الثورة الصناعية يمكن اعتبار أن التعليم العالي لم يقدم إلا القليل للثورة الصناعية، ولكن منذ أواسط القرن 19 إلى بدايات القرن 20 ميلادي بدأت تظهر صورة مخالفة تماما، فقد قادت الجامعات وخاصة الألمانية نجاحات علمية حققت في مختبراتها كونت بدورها الأساس للصناعات الجديدة، وظهرت معامل البحث الجامعية ومعاهد البحث العامة، وأصبح البحث العلمي وظيفية من الوظائف الأساسية للتعليم العالي. شهد التعليم العالي بعد الحرب العالمية الثانية إقبالا واسعا، حيث تضاعفت الأعداد في كثير من الدول وبالرغم من التزايد الكبير في عدد الجامعات إلا أنها استوعبت فقط جزءا من الراغبين في التعليم بعد الثانوي، ولذا أنشأت معاهد غير جامعية لتلبية طلبات الراغبين في التعليم بعد الثانوي، وغلب على هذه المعاهد الطابع المهني، بالإضافة إلى هذا ظهرت الجامعات المفتوحة كمنط جديد من التعليم العالي يشمل مؤسسات التعليم الجامعي عن بعد ومؤسسات البرامج المهنية القصيرة؛ وقد ظل التعليم العالي منحصرا في التعليم والبحث، إذ تشكل مؤسساته وحدات للبحث والتعليم"، وتركز هذه المؤسسات فيما يخص البحث والتطوير على البحوث الأساسية الهادفة لتطوير العلم والمعرفة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة برزت شيئا فشيئا وظيفية التعليم العالي في إحداث التنمية، إذ أصبح من المنتظر منه أن ينتج المعرفة التي تساهم في تنمية المجتمع، وأصبح خلق وإنتاج المعرفة من قبل قطاع التعليم العالي وربطها بتطبيق المعرفة واستخدامها وتوزيعها يدخل في إطار النشاطات الجديدة للوظيفة الثالثة المؤسسات التعليم العالي (عويده، 2019/2018، صفحة 55_56).

ثانيا: مفهوم التعليم العالي:

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التعليم لعالي، وعلى اختلافاتها البحثية إلا أنها أكدت أن التعليم العالي مجال لاكتساب المعرفة، وتنمية المهارات العلمية والعملية. وتوجد عدة تعاريف للتعليم العالي نذكر منها:

➤ **التعريف الأول:** "يقصد بالتعليم العالي حسب المادة الثانية من القانون رقم 99_05 المؤرخ في 04 أبريل سنة 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي كل نمط لتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، كما يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة" (يونس، 2014، صفحة 61).

➤ **التعريف الثاني:** "كما قامت منظمة اليونيسكو بتعريفه بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"، يشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم (توفيق، 2013/2014، صفحة 67).

➤ **التعريف الثالث:** "كما يقصد به كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية أو منظمات تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة، يشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم" (بوخدوني و ساطور، 2020، صفحة 68).

➤ **التعريف الرابع:** "كما ينظر إليه على انه ليس مجرد تكملة للمرحلة ما بعد الثانوية، بل هو تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وتنقيفه، وتحقيق طموحاته المعرفية، فضلا عن كونه يد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور (الزهراء، 2014، صفحة 106)".

واعتمادا على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول: "أن التعليم العالي هو مرحلة متقدمة من التعليم يأتي بعد التعليم الثانوي، والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمهارات والخبرات التخصصية التي تغيد وتنمي المجتمع ككل، كما يعد ركيزة أساسية في إعداد الأفراد على مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في العالم الحالي، وعلى تعزيز قدراتهم على الإبداع والابتكار لتحقيق مختلف طموحاتهم الفكرية والمعرفية".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي من أبرز دعائم التطور في المجتمعات الحديثة، الأمر الذي يبرز ضرورة التعرف على أهميته والأهداف التي يقوم عليها.

أولاً: أهمية التعليم العالي

يعد التعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد الإنسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته سدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي أمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والمعضلات التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها.

كما يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع والمستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية والعلمية والاقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، وتزايد متطلبات واحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به أن تقدم الدول ورقبها ونمائها أصبح يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط بمدى قدرتها على موكلة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي التكنولوجي، والمعلوماتي، ولا يحقق ذلك لأي دولة إلا من خلال وجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع(الزاحي، 2014/2013، صفحة 61_62).

كما يمكن إجمال أهمية التعليم العالي من خلال:(رماس و حميدي، 2020، صفحة 3)

- ✓ إعداد كفاية بشرية عالية المستوى في مختلف المجالات، وبعد الهدف العام الأساسي للتعليم إذ يسهم في إعداد أفراد ذوي كفاءات متخصصة يسهمون في قيادة التغيير في مختلف مجالات الحياة، وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي تبصر احتياجات المجتمع والحرص على الاهتمام بجودة التعليم فيها؛
- ✓ تنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة، وهذا يتطلب توقيع في النشاطات والفعاليات والمواقف التعليمية المختلفة لكي ينمو الطالب ويتطور في جميع أبعاد شخصية الروحية والقيمية والمعرفية واللغوية والجسمية والانفعالية والاكتشاف الحقائق؛
- ✓ تطوير الالتزام بتحكيم العقل والأخذ بالمنهج العلمي وتطوير مقدرة الطالب في استخدام المنهج العلمي في الحصول على المعرفة؛

✓ الاستمرارية في متابعة التعليم طوال الحياة، وذلك لتطوير المعارف والمفاهيم والعادات والقيم والاتجاهات ومواكبة التقدم العلمي الذي يسير بخطوات متسارعة أتيا بكل جديد.

تتضح من خلال هذه النقاط المكانة الحيوية التي يحتلها التعليم العالي في تطوير المجتمعات. فهو يشكل ركيزة أساسية لبناء الكفاءات وتحقيق النمو الشامل، كما يسهم في إعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل بفعالية.

ثانياً: أهداف التعليم العالي

يعد التعليم العالي مرحلة مهمة من مراحل التعليم حيث يسهم في بناء الأفراد والمجتمعات من خلال تطوير المعرفة والمهارات وتعزيز البحث العلمي والابتكار، وفي هذا السياق، تتعدد أهداف التعليم العالي، وهي في تطور مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم اليوم ومن بين هذه الأهداف نذكر منها: (نجوى، 2014/2013، صفحة 9)

- ✓ إتاحة الفرصة التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو والتكيف؛
- ✓ تطوير وتنمية المعرفة وقدرات الأفراد والمجتمع وتوفير العدالة في فرص التعليم العالي لجميع الطلاب الذين أتموا تعليمهم الثانوي؛
- ✓ دعم وتعزيز عمليات الإبداع الفني والعقلي.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في: (صباح، 2014/2013، صفحة 55)

- ✓ تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتطوير، وإدراك تداخل العلوم والمعارف وتوليد حقول معرفية جديدة باستمرار نتيجة لهذا التداخل والتفاعل مع معطيات الحياة المادية والاجتماعية والاقتصادية؛
- ✓ تعويد المتعلم على حرية النقد وإبداء الرأي في القضايا الأخلاقية والثقافية والاجتماعية والمساهمة في اكتشاف علاجها ومواجهتها؛
- ✓ تعويد المتعلم على تقدير قيم الحرية والديمقراطية والتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر. والتأكيد في الوقت نفسه على قيم الانضباط واحترام السلطة والتسلسل الإداري، والقدرة على استخدام أساليب الحوار والنقاش والإقناع وحسن الاستماع، وتجنب الخنوع والتوجه السلبي واللامبالاة.

كذلك يهدف التعليم العالي إلى: (بلطرش، 2021/2020، صفحة 5)

- ✓ الإسهام في تقدم العلوم والفنون عن طريق كليات الدراسات العليا والبحوث وتوجيه جهود العلماء والباحثين في المشاركة الإيجابية في البحوث الهادفة نحو التنمية ومواجهة للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛
- ✓ العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي وبين التعليم العالي الفني والتكنولوجي وفقا لخطط مدروسة، مع التنسيق والتكامل مع التعليم قبل الجامعي ابتدائي متوسط ثانوي لإيجاد توازن في المخرجات مقارنة مع المدخلات المختلفة لمراحل التعليم؛
- ✓ تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات المواكبة الحديد والمستحدث في مجال تخصصهم، حتى لا يتخلفوا عن ركب الحضارة المعاصرة.

المطلب الثالث: مكونات وأنماط التعليم العالي

التعليم العالي يتكون من عدة مكونات وأنماط مختلفة، تهدف جميعها إلى تلبية احتياجات المجتمع وتطوير المهارات والمعرفة. فهم هذه المكونات والأنماط يساعد في استيعاب تنوع التعليم العالي وأدواره المختلفة.

أولاً: مكونات التعليم العالي

ترتكز الجامعة عند تقديمها لخدماتها التعليمية لجميع الأطراف الناشطة فيها أو المتعلقة بها، على جملة من المكونات الضرورية والتي يطلق عليها مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.

1. المدخلات:

وهي كل ما تتوفر عليه الجامعة، من مكونات مادية وبشرية تسهم في إنجاح العملية التعليمية، وتتمثل في:

- **الطالب:** عرف (فضيل دليو وآخرون) الطالب بأنه: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مركز التكوين الفني أو المهني العالي، إلى الجامعة تبعاً لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي إذ يمثل عددياً النسبة العالية في المؤسسات الجامعية" (حريتي و بلعير، 2022، صفحة 1689).

- **هيئة التدريس:** إن للأستاذ الجامعي الدور المهم في إيصال الرسالة العلمية لأنه المسؤول الأول وبشكل مباشر على تكوين الرأس المال البشري فالطلبة عبارة عن مادة خام، يقوم الأستاذ بتشكيل المنتج النهائي

الذي هو عبارة عن الخريجين وفق متطلبات سوق العمل وحسب المعايير المتفق عليها عالمياً؛ لذلك يعد الأستاذ الجامعي أساس التعليم العالي ويشكل توظيفه عاملاً أساسياً في تحفيز تفكير وإبداع طلبته وزملائه وكفاءته هو برهان على إفادته من أجل إعداد العقول المبدعة (بيلي، 2016/2015، صفحة 99_102).

- **الوسائل المادية:** تعتمد عملية التعليم العالي على الوسائل المادية وذلك لتطوير معارف الطالب، هذه الوسائل متمثلة في، هيكل البناء بما في ذلك القاعات البيداغوجية الواسعة، التي تساعد على عملية التعليم واستيعاب عدد الطلاب دون ضغوطات والقاعات البيداغوجية بما فيها من إضاءة وتهوية بالإضافة إلى المكتبات ومخابر البحث وورش العمل والمختبرات التي يجب أن تجهز بأحدث التقنيات من حواسيب وإنترنت وشاشات تكبير وغيرها من التجهيزات الحديثة التي تعتبر كمعايير لتطور الجامعات لأنها عبارة عن معايير عالمية يقاس بها ترتيب الجامعات، دون أن ننسى المنشورات العلمية والمجلات والكتب والمطبوعات (بيلي، 2016/2015، صفحة 99_102).

2. المخرجات:

وتشكل كل النتائج التي حققتها الجامعة بعد عمليات التعليم والتدريب، وتتمثل أساساً فيما يتم تخريجه من الطلبة في جميع التخصصات، ليس من ناحية العدد فحسب، وإنما ينظر إلى جودة المخرجات التي تتباين باختلاف نوعية التكوين ومستوى الطلبة وكفاءاتهم ومهاراتهم (الزهره، 2024/2023، صفحة 17).

وبذلك تتكامل مكونات التعليم العالي، حيث تشكل المدخلات الأساس الذي تبنى عليه العملية التعليمية، وتنعكس جودتها في المخرجات.

ثانياً: أنماط التعليم العالي

من خلال المفاهيم السابقة التي تم تقديمها حول التعليم العالي تتفق حول أن دراسة هذه المرحلة تتم بعد إتمام مرحلة التعليم الثانوي، وأن هذه المرحلة هناك من يقسمها على أساس نمطين رئيسيين هما: (التعليم العالي التقليدي والتعليم العالي عن بعد)، والبعض يقسمها على أساس ثلاثة أنماط رئيسية (الجامعات، المدارس العليا، المعاهد والكليات).

1. التعليم العالي التقليدي:

يعرف التعليم التقليدي هو ذلك العلم الذي يعتمد على الثقافة التقليدية، والتي تقوم على التركيز على إنتاج المعرفة، ويتم ذلك من خلال استخدام وسائل تعليمية قديمة وطرق تقليدية التي تعتمد على تلقين

المناهج والمحتوى للطلاب، وكذلك استخدام الوسائل التعليمية القديمة مثل الكتاب المدرسي والسطح والأقلام، فالمعلم يكتفي بعرض ما عنده من معلومات بصرف النظر عن المستوى العمري أو العقلي أو الكفاءة، وهذا التعليم يعتمد على ثلاثة ركائز أساسية هي المعلم والمتعلم والمعلومة(علي، 2021، صفحة 113).

عند الحديث عن التعليم العالي التقليدي نجد انه يعتمد على مبدأ وجود الأستاذ والمتعلم في مكان واحد في نفس الوقت، أي التعليم وجها لوجه وحتى وجود أحدث تقنيات الإعلام والاتصال والوسائل التعليمية المختلفة، وقد ساد هذا النمط منذ ظهور التعليم الموجه للكبار، ولا يزال مهيمنا رغم المشكلات التي واجهها منذ منتصف القرن العشرين ميلادي، والتي أدت إلى ظهور نمط التعليم عن بعد، من بين هذه المشكلات ما يلي:(عويده، 2019/2018، صفحة 57)

- ✓ نمطية الخطط، المناهج، سنوات الدراسة، الساعات المعتمدة الموحدة لجميع الطلاب، واقتصار الدراسة على الفئة العمرية (18_25) سنة تقريبا، واعتبار شهادة الدراسة الثانوية المعيار الوحيد للقبول؛
- ✓ عدم التوازن في الوظائف التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي حيث تركز على التدريس، بينما البحث العلمي وخدمة المجتمع يحظى بدرجة أقل من الاهتمام؛
- ✓ انعدام الموائمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات وخطط التنمية، نظرا لكون سياسات القبول في الجامعات تخضع لمؤثرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية.

وهناك كذلك مشكلة أخرى متمثلة في:(الكفسي، 2021، صفحة 116)

- ✓ مشكلة استيعاب الطلاب الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي من أبرز جوانب القصور التي تواجه هذا التعليم، فالطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي أدنى بكثير من الطلب الاجتماعي والتدفق الطلابي على التعليم العالي.

2. التعليم العالي عن بعد:

يحتل التعليم عن بعد مكانة هامة في المنظومة التعليمية في قطاع التعليم العالي، وهو أحد طرق التعليم الحديثة الذي يقوم على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي يكون فيه الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين(سميرة، 2021، صفحة 129).

يستثمر هذا النمط وبشكل موسع التقنيات التربوية الحديثة من الراديو، والتلفزيون والأقمار الصناعية، الحاسبات الآلية، في تعديل الطرائق التقليدية في التعليم، والوصول إلى الفئات الجديدة من الطلاب التي لا

تستطيع الوصول أو الحضور إلى المؤسسات أو مراكز التعليم والتعلم بالطرق التقليدية(دهشان و شبل، 2001، صفحة 75).

3. الجامعات:

وهي أكثر الأنماط انتشارا، وتضم مجموعة من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد مدة الدراسة فيها عموما إلى خمسة سنوات، ماعدا كليات الطب والعلوم الهندسية فهي تمتد إلى أكثر من هذه المدة(غنيمة، 2015/2014، صفحة 17_18).

4. المدارس لعليا:

وهي نمط من مؤسسات التعليم لعالي، تعني بإعداد القوى العاملة لما تتراوح بين أربع إلى خمسة سنوات ما بعد المرحلة الثانوية، ليتم الحصول منها على شهادة نجاح تعادل شهادة الجامعة(سميرة، 2021، صفحة 129).

5. المعاهد والكليات:

ويتم التكوين فيها لمدة تتراوح ما بين سنتين إلى أربع، وفقا لطبيعة التخصص وتختلف هذه المؤسسات باختلاف البرامج التي تقدمها فبعضها كليات متخصصة لإعداد المعلمين وبعضها الآخر متعدد التخصص(غنيمة، 2015/2014، صفحة 17_18).

وفي الأخير يمكننا القول أن التعليم العالي يتميز بكونه يضمن تكون متخصص في مجال معين وهذا عكس باقي المراحل من التعليم، التي لا توفر تكوينا متخصصا وهذا ما يجعل الدول في العصر الحالي تهتم أكثر بالتعليم العالي الذي يرتبط بالعديد من المؤسسات الأخرى، وله تأثير كبير في المجتمع، ومرتبطة بسوق، ويستجيب لاحتياجات المجتمع ولمختلف المؤسسات والقطاعات الأخرى.

المبحث الثاني: واقع التعليم العالي وآفاقه

بعد استعراض المفاهيم الأساسية للتعليم العالي وتحليل أبعاده التعريفية المختلفة، يتناول هذا المبحث دراسة وتحليل الوظائف الرئيسية للتعليم العالي، إلى جانب تطوير هذه المنظومة والتحديات التي تواجهها، كما يتم ذكر العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتعليم العالي.

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية للتعليم العالي

اختلف الباحثون والتربويون في تحديد رسالة التعليم العالي، حيث أن تحديد وظائف الجامعة يستند إلى فلسفتين، الأولى تركز على الجانب المعرفي، وترى أن الوظيفة الأساسية للجامعة هي عملية بحث، وان العلم هدف في حد ذاته بغض النظر عن فوائده وتطبيقاته العلمية، وأن الجامعة هو المكان الذي تجري فيه الدراسة والبحث العلمي المجرد، أما الثانية فتؤكد على الجانب الاجتماعي، إذ ترى أن وظيفة الجامعة اجتماعية وأن الجامعة هي المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها (فضيلة، 2014/2013، صفحة 48).

ونجد تركي رابع حصر وظائف الجامعة في ثلاثة: (هارون، 2010/2009، صفحة 37_38)

- **نشر العلم:** تهدف الجامعة إلى نشر العلم الراقي لإعداد قادة الأمة في مختلف المجالات، وذلك لتسيير البلد نحو التطور والرقى؛
- **ترقية العلم:** تهدف أيضا إلى تربيته والنهوض بالبحوث العلمية التي يجريها الأساتذة والطلبة، لأجل المساهمة في تعزيز التراث الثقافي للأمة والحضارة الإنسانية بصفة عامة؛
- **تعليم المهن الرفيعة:** يقصد بها تعليم المهن الرفيعة ذات المسؤولية القيادية العلمية والثقافية والسياسية والتكنولوجية للإطارات العليا للبلاد مثل: الطب، الهندسة.

أما في المؤتمر العالمي لمنظمة الـ "UNESCO" المنعقد سنة 1998 فقد حددت وظائف التعليم الجامعي إلى ثلاثة وظائف رئيسية: (حمادي و سلامي، 2021، صفحة 173)

- ✓ **التعليم:** وهي أول وظيفة للتعليم الجامعي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي؛

✓ **البحث العلمي:** أصبح البحث العلمي وإنتاج معرفة جديد من أهم وظائف التعليم الجامعي، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن 18 و19 في كل من إسكتلندا وألمانيا على الترتيب، والتي اهتمت بالبحث العلمي، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة، بإتباع طريقة عملية منظمة بغية الوصول إلى الحلول الملائمة للعلاج وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة؛ ويعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث والتمحيص ومتابع الأحداث والأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها ورعايتها؛ فكثير من الابتكارات، الاكتشافات والاختراعات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين.

ومن بين الوظائف التي حددها المؤتمر العالمي لمنظمة اليونيسكو أيضا: (بلطرش، 2021/2020، صفحة

(7)

✓ **التنمية المجتمعية (خدمة المجتمع):** تعتبر هذه الوظيفة أيضا من الوظائف الأساسية لمؤسسة التعليم العالي، ولا تقل أهمية عنوظيفتين السابقتين، كون مؤسسة التعليم العالي جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، وهو الذي أوجدها لخدمته وترقيته، ولا يمكن لمؤسسات التعليم العالي تأدية دورها ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلباته.

المطلب الثاني: تطوير صناعة التعليم العالي، والتحديات التي تواجهه

يعد تطوير التعليم العالي ركيزة أساسية لتقدم المجتمعات، حيث يساهم في تعزيز الجوانب العلمية والاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه القطاع، يصبح التطوير ضرورة حتمية لضمان جودة مخرجاته ومواكبة متطلبات العصر. لذا، يهدف هذا المبحث إلى استعراض آليات التطوير وأبرز التحديات التي تعترض مسيرة التعليم العالي.

أولاً: تطوير صناعة التعليم العالي

إن التطوير في أي جانب من جوانب الحياة يهدف دائما إلى الوصول إلى أحسن صورة، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة، ويحقق كل الأهداف المنشودة على أتم وجه، فعملية التطوير تكون دائما شاملة لجميع الجوانب والعوامل والعناصر التي لها صلة بالموضوع المراد تطويره، باعتبار التعليم العالي له الأثر الكبير على كامل جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فعملية تطويره تنصب على العملية

التكوينية بشتى أبعادها، فلا يركز على نوعية المعلومات في حد ذاتها وإنما يتعداها إلى الطريقة، الوسيلة، الكتاب، المكتبات والإدارة العلمية، نظام التقويم وإلى نظم وأساليب الدراسة الجامعية والتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين فعالية وكفاءة العملية التكوينية وكذا جودة التعليم فقد شهد التعليم وهو في بداية قرن جديد، إقبالا لم يسبق له مثيل وتنوعا كبيرا في مجالاته، فضلا عن تزايد الوعي بأهميته الحيوية بالنسبة لشتى ميادين التنمية، وفي بناء المستقبل بإعداد الأجيال وتزويدها بمهارات ومعارف جديدة، وعليه يواجه التعليم العالي تحديات كبيرة، تتعلق أساسا بمجال تمويله وتحسين ظروف العاملين فيه، وإتاحة فرص التدريب على المهارات اللازمة للحصول عليه من مختلف المصادر ورفع مستوى التدريس والبحوث والخدمات، وضمان ملائمة البرامج وتسيير إمكانية توظيف الخريجين وإبرام اتفاقيات تعاون مجدية للانتفاع بفوائد التعاون الدولي، وكذا تحديات الإمكانيات الجديدة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات بضمان الانتفاع الدائم بها، وسعيا لمواجهة هذه التحديات، والبدء في عملية إصلاح معمق للتعليم العالي في شتى أنحاء العالم(برعودي، 2009/2008، صفحة 26_27).

ثانيا: التحديات التي تواجه التعليم العالي

يمر العالم بتغيرات كبيرة في شتى الميادين، اقتصادية، ثقافية، سياسية، اجتماعية، علمية، تتأثر الدول بمختلف هذه التغيرات في شتى جوانب الحياة، ومؤسسات التعليم العالي تؤثر وتتأثر بهذه التغيرات والتي تشكل تحديا بالنسبة لها، من بين هذه التحديات نذكر منها: (بلطرش، 2021/2020، صفحة 13_14)

1. إنتاج المعرفة:

أصبحت الجامعات المعاصرة تركز جل اهتمامها في هذه الأونة على إنتاج المعرفة والسعي إلى تطور المجتمعات من نموذج التطور الصناعي إلى نموذج تطور الاتصالات أو المعلومات على اعتبار أن التعليم العالي هو الوسيلة الرئيسية للتخلص من حدة الفجوة في إنتاج المعرفة بين الدول النامية والدول المتقدمة، ولذلك فبناء المعارف وتكوينها يعتبر هو الاستثمار الأكبر للشعوب المتقدمة، وإن الإبداع والابتكار المرتبطان بالبحوث هما السمة المميزة لإنتاج المعرفة ولا بد من استغلال الفرص في مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التهديدات المحتملة؛

2. العولمة:

أصبحت العولمة أمراً واقعاً لا يمكن إنكاره على المجتمعات المختلفة، ولا تستطيع الدول عزل نفسها عن هذا التيار وإلا تعرضت للتدهور والانكماش والتهميش على الأقل، بحيث تعد العولمة ظاهرة قادت ظهور أشكال جديدة للتعليم واتجاهات جديدة للنشاط التعليمي الدولي على قاعدة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتزايد أعداد مراكز البحوث المنشغلة بالمشكلات الملحة لإعداد الإطارات وتقديم الاستشارات؛

3. الجودة:

نتيجة لتراكم التحديات السابقة للمؤسسات التعليم العالي دخلت مرحلة من المنافسة على الصعيد الداخلي والخارجي على حد سواء جعلتها تنتقل إلى مرحلة تحتم وتركز على تجويد نوعية التعليم والارتقاء بمخرجاته لتستطيع هذه الأخيرة التعامل والتفاعل مع عصر تسوده المعرفة والتقنية.

كما أن هناك تحديات أخرى من بينها: (فضيلة، 2013/2014، صفحة 66_74)

• التطور التكنولوجي والتقني:

ساهم التطور المذهل والسريع في تقنية المعلومات والاتصال إلى حد كبير في غزو مجال التعليم العالي والجامعات خاصة، حيث أن نمو مؤسسات التعليم العالي أصبحت مدفوعة الآن وفي المستقبل أن تتخذ قراراتها الرئيسية، أخذة في الاعتبار المناخ الجديد الذي أسفر عنه التقدم في تقانة المعلومات والاتصال، فهناك تأثير لهذه التقانة على أنشطة التدريس والبحث، والاتحاد للشبكات وتضائل أهمية الموقع وظهور فاعلين جدد محليين وأجانب، وظهور التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية، مما يجعل تأثيرها على نمو المعارف وتقدم البحث العلمي و تحسين خدمات قطاع المكتبات أكثر إنتاجية وفعالية في تنمية ثقافة الفرد والجماعة، لاسيما، و أن الجامعة اليوم لم تعد قاصرة على إشباع الاهتمامات و غرس المعلومات، وإنما تحولت بإجماع أغلب المختصين إلى صناعة الاهتمامات و إعادة التشكيل الثقافي للإنسان من خلال الأجهزة الإعلامية المختلفة وتقنيات التواصل المتعددة؛

• زيادة الطلب على التعليم العالي:

أكدت الدراسات المستقبلية التي قامت بها اليونسكو بشأن الأعداد المستقبلية للطلبة الملتحقين بالتعليم العالي أن هناك توسعاً في أعدادها حيث بلغ عدد الملتحقين سنة 1991_65 مليون طالب في مختلف أنحاء العالم، ووصل هذا الرقم في عام 2000 إلى 79 مليون طالب، ومن المتوقع أن يصل الرقم إلى 97 مليون طالب، وسيصل سنة 2025 إلى 100 مليون طالب. كما مست هذه الزيادة في عدد الملتحقين بالتعليم

العالي الدول النامية، ففي عام 1991 كان عدد طلبة التعليم العالي 30 مليون و40 مليون سنة 2000 و50 مليون طالب متوقعة لسنة 2015 و54 مليون في عام 2025. كما أن أثر زيادة الطلب المجتمعي أيضا على قيام الدولة تاريخيا ولأعوام طويلة بمسؤولية تعيين خريجي هذا التعليم، ما جعل التعليم العالي يمثل بالنسبة إلى فئات عريضة من الشباب العربي الأمل الذي يمكن تحقيقه للوصول إلى المكانة الاجتماعية والاقتصادية المناسبة، أضف إلى ذلك ارتفاع عدد الطلاب داخل مؤسسات التعليم العالي يعوق أداء العملية التعليمية بالجودة المطلوبة.

بالإضافة إلى تحديات ذهنية مثل: (شريفة، 2023، صفحة 71)

✓ تحديات ذهنية متمثلة في "صعوبة قراءة وفهم محتوى ملفات الدروس وذلك ناجم عن طول الملف وكثرة المعلومات المقدمة فيه بالإضافة إلى وضع الدروس جملة واحدة، وعدم تقديم فيديوهات تعليمية في جميع المواد.

وتحديات أخرى تتمثل في: (باركة و مسعودي، 2015، صفحة 16)

✓ تدني مستوى التكوين في بعض المؤسسات الجامعية لأسباب تعود إلى مشكلات بيداغوجية، ناتجة عن ضعف التدريس الميداني وضعف التنسيق بين القطاعات المستخدمة وعدم تطابق الملامح النظرية مع المهن المتاحة، إضافة إلى الاهتمام بالتكوين الكمي على حساب التكوين النوعي؛

✓ نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح مجال على للإبداع والابتكار الفردي، وان وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية.

في ضوء ما سبق، لا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتغافل على هذه التحديات التي تواجهها والعمل على مواجهتها، من خلال نشر الثقافة التعليمية التي تساعد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا حث الطالب على أهمية إعداد البحوث العلمية لما يخدمه ويخدم المجتمع ككل، وكذا التركيز على الجودة في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية هذا كله من أجل إعداد إنتاج معرفي مؤهل قادر على خدمة المجتمع.

المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتعليم العالي

تشهد الجامعات اليوم العديد من التحديات خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي يعيشها عالم اليوم، وعلى الجامعات التأقلم مع هذه التحديات والتعايش معها من خلال العمل على التحسين من جودتها التعليمية، من خلال البحث عن محيط بعيد عن المنافسة، وخلق قيمة ابتكارية سواء في مدخلاتها أو عملياتها وحتى في مخرجاتها؛

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات، إذ يرى البعض أن الجامعات اليوم بأمس الحاجة إلى تطوير نظامها التعليمي وابتكار أنماط تعليمية جديدة والارتقاء بإدارتها بما يحقق استفادة ممكنة لكل أطراف المنظومة التعليمية ولأهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات التعليم العالي خاصة تلك التي تسعى إلى التميز في كافة عملياتها ومواكبة الجامعات العالمية الرائدة في البحث العلمي، فإنها تشجع الموظفين على الإبداع وتقديم أفكار مبتكرة وجديدة لم يكتشفها أحد بعد من شأنها تحسن من الجودة التعليمية وتحقيق التفوق التنافسي، فضلا على أنها إستراتيجية تجعل المنافسة أمرا غير مطروحا فبدلا من متابعة وتقليد المنافسين العمل على تجاهلهم واستغلال مواردها في تحقيق وتحسين من جودة التعليم؛

إن عملية تحسين جودة التعليم العالي من خلال استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق تكمن في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، من خلال تطوير طرق العمل أو إدخال التقنيات الحديثة ومتطورة في طرق التعليم والعمليات الإدارية التعليمية، أو إبداع طرق جديدة أو العمل على إعطاء حلول مبتكرة للمشاكل القائمة في الجامعات، أو التميز في عملياتها كالتركيز على التعليم الرقمي أو التميز في مجال معين من التخصص على سبيل المثال التسويق الرقمي، ويكون ذلك من خلال أطر العمل المكونة من أربعة خطوات متمثلة في التقليل والزيادة والاستبعاد والابتكار، أن تنفيذ هذه الخطوات الأربعة في العملية التعليمية يعطي للجامعة رؤية واضحة عن القيمة المبتكرة الجديدة التي تريد بها الدخول إلى المحيط الأزرق والتي بدورها تساهم في تحسين من جودة التعليم العالي (بشرى، 2024/2023، صفحة 65_67).

خلاصة الفصل:

يعد التعليم العالي مرحلة متقدمة من مسار التعلم، حيث يسهم في إعداد الكفاءات وتوليد المعرفة وخدمة المجتمع، وقد تطور عبر العصور بدءاً من التعليم التقليدي المرتبط بالمؤسسات الدينية والثقافية، ليصبح ركيزة للتنمية والإبداع والابتكار وهو يشكل منظومة متكاملة تتفاعل فيما بينها مختلف المكونات لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وتشمل: الطلاب والأساتذة والمنهاج والإدارة والبنى التحتية سواء تنظيمية أو تقنية.

وفي ظل التحديات التي تواجه التعليم العالي، مثل المنافسة والتحول الرقمي، والتغير في احتياجات السوق هنا تظهر الحاجة إلى إستراتيجية المحيط الأزرق لإعادة تصوير هذه الصناعة، وهذا من أجل الانتقال من بيئة تنافسية مزدحمة (المحيط الأحمر)، إلى فضاء خال من المنافسة (المحيط الأزرق)، وهذا من خلال الابتكار في تقديم منفعة علمية وتعليمية وخلق قيمة مضافة خارجة عن النمط التقليدي، وبتطبيق هذه الإستراتيجية يتحول التعليم العالي من ساحة تنافسية محدودة إلى مجال رياضي مفتوح على فرص غير مستغلة.

الفصل الثالث:
مساهمة في إعادة بناء
حدود العملية التعليمية
بالمركز الجامعي لميلة

تمهيد:

تعد المؤسسة الجامعية فضاء معرفيا وتنمويا يسهم في إعداد خريجين مؤهلين في مختلف التخصصات، بما يعزز قابليتهم للاندماج الفعال في سوق العمل. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، تبرز الحاجة إلى تبني مقاربات إستراتيجية جديدة، من أبرزها إستراتيجية المحيط الأزرق، التي تقوم على إعادة ابتكار قيمة التعليم الجامعي عبر كسر الحدود التقليدية، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة، مرنة، ومرتبطة بواقع الطلبة وتطلعاتهم.

بعد استعراض الإطار النظري والمفاهيمي لإستراتيجية المحيط الأزرق وصناعة التعليم العالي من خلال الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل الثالث ليترجم تلك الأسس النظرية إلى ما هو فعلي في الميدان من خلال تشخيص الوضع التعليمي في المركز الجامعي، وتحليل عناصره الرئيسية وفق أدوات وإستراتيجيات المحيط الأزرق، خاصة عبر نموذج منحنى القيمة وتحليل المسارات الستة وإطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، بغرض استكشاف فرص جديدة لإعادة بناء حدود الصناعة التعليمية بطريقة مبتكرة. مستندين في دراستنا على الملاحظات والمقابلات مع مجموعة من الأساتذة والطلبة بصفتهم لآزبان، لتقديم أفضل النتائج والتوصيات تمكن من بناء إستراتيجية المحيط الأزرق تسهم في إعادة بناء حدود صناعة التعليم العالي من خلال تبني منطق الابتكار وتقديم قيمة مضافة، مما يتيح إعادة تشكيل بيئة التعليم الجامعي بما يواكب التحولات العالمية ويرتقي بتجربة الطلبة ومخرجات التعلم إلى مستويات أكثر ملاءمة وفعالية.

وبناء على ذلك جاء هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

المبحث الثاني: تحليل واقع التعليم العالي في المركز الجامعي وتحديد فرص التطوير باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

تعتبر الجامعة ركيزة أساسية في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تمثل أعلى مراحل التعليم الأكاديمي والعلمي مخولة لمنح شهادات ودرجات علمية أكاديمية ومهنية. من خلال هذا سنتطرق في مبحثنا إلى التعرف على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، وموقعه وكذا مختلف هياكله.

المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- من المؤسسات التعليمية الحديثة نسبيا في الجزائر، وقد شهد منذ تأسيسه تطورا ملحوظا في بنيته الأكاديمية والإدارية. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم لمحة موجزة عن هذه المؤسسة تمهيدا لفهم سياق الدراسة الميدانية.

أولا: تعريف المركز الجامعي لميلة

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008؛



فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة

المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية. يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة.

وتتوزع عروض التكوين على ستة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك، هندسة الطرائق؛
- معهد الرياضيات والإعلام الآلي: يضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي؛
- معهد العلوم الطبيعية والحياة: يضم أربع أقسام: علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحة، علم البيئة والمحيط؛
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: يضم أربع أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبة، العلوم التجارية؛
- معهد الآداب واللغات: يضم قسمين: اللغة العربية للغات الأجنبية؛
- معهد الحقوق: يضم قسم واحد: الحقوق.

مخابر البحث:

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة سبعة مخابر بحث تحت إشرافها:

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد؛
- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها؛
- مخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي؛
- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة؛
- مخبر الدراسات الأدبية والنقدية؛
- مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب؛
- مخبر الهندسة والتكنولوجيات البيئية. (https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29، 2025)

ثانيا: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي لميلة

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ على بعد خمس كيلومترات عن وسط مدينة ميلة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار .
الشكل رقم(06): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي _ميلة_



المصدر: (https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29 ، 2025،17:00 ، 2025/5/4).

ثالثا: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث والترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث؛
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للبحث والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل؛
- تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:
- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية وتبادل المعارف وإثرائها. (05-299، 2005، صفحة 5)

المطلب الثالث: احتياجات الهياكل والمشاريع المستقبلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كل جامعة تمتلك أهدافا ومشاريع مستقبلية تسعى إلى تحقيقها، ورغم ما تتمتع به من كفاءة، فإنها تظل بحاجة إلى تلبية متطلبات ضرورية لتبقى الأفضل في أدائها وتقديم الأفضل، ولتحديد احتياجات المركز الجامعي من هياكل ومشاريع قمنا بإجراء مقابلة مع نيابة مديرية التنمية والاستشراف من أجل جمع المعلومات اللازمة، وتم إفادتنا بالآتي:

أولا: احتياجات الهياكل: وتتمثل في:

❖ إنجاز 06 مخابر للبحث العلمي: من أجل مواكبة التطور العلمي العالمي، وتحسين المعارف النظرية والتطبيقية للأستاذ الباحث وكذا تحسين نوعية تكوين طلبة الدكتوراه، تم تسجيل العملية بتاريخ 2015/02/16 ورفع التجميد عنها سنة 2018، تمت دراسة المشروع وفي انتظار انطلاق عملية الإنجاز.

❖ إنجاز 3000 مقعد بيداغوجي: (تم تجميده) من أجل فتح معهد الحقوق وتدعيما لمعهد العلوم والتكنولوجيا، تم تسجيل مشروع 3000 مقعد بيداغوجي جديد سنة 2015 ورفع التجميد عنها سنة 2018. وتم إرسال التقييم المالي إلى الوزارة من أجل التسجيل في مشروع قانون المالية لسنة 2021، حيث مديرية التجهيزات العمومية لولاية ميلة مفوضة بإنجاز هذا المشروع.

❖ إنجاز مسمع (Auditorium): (تم تجميده) من أجل خلق مناخ مناسب للنشاط الثقافي والعلمي، تم تسجيل المشروع في سنة 2015 ورفع التجميد عنه سنة 2018. تم إرسال التقييم المالي إلى الوزارة من أجل التسجيل في مشروع قانون المالية لسنة 2021، حيث مديرية التجهيزات العمومية لولاية ميلة مفوضة بإنجاز هذا المشروع.

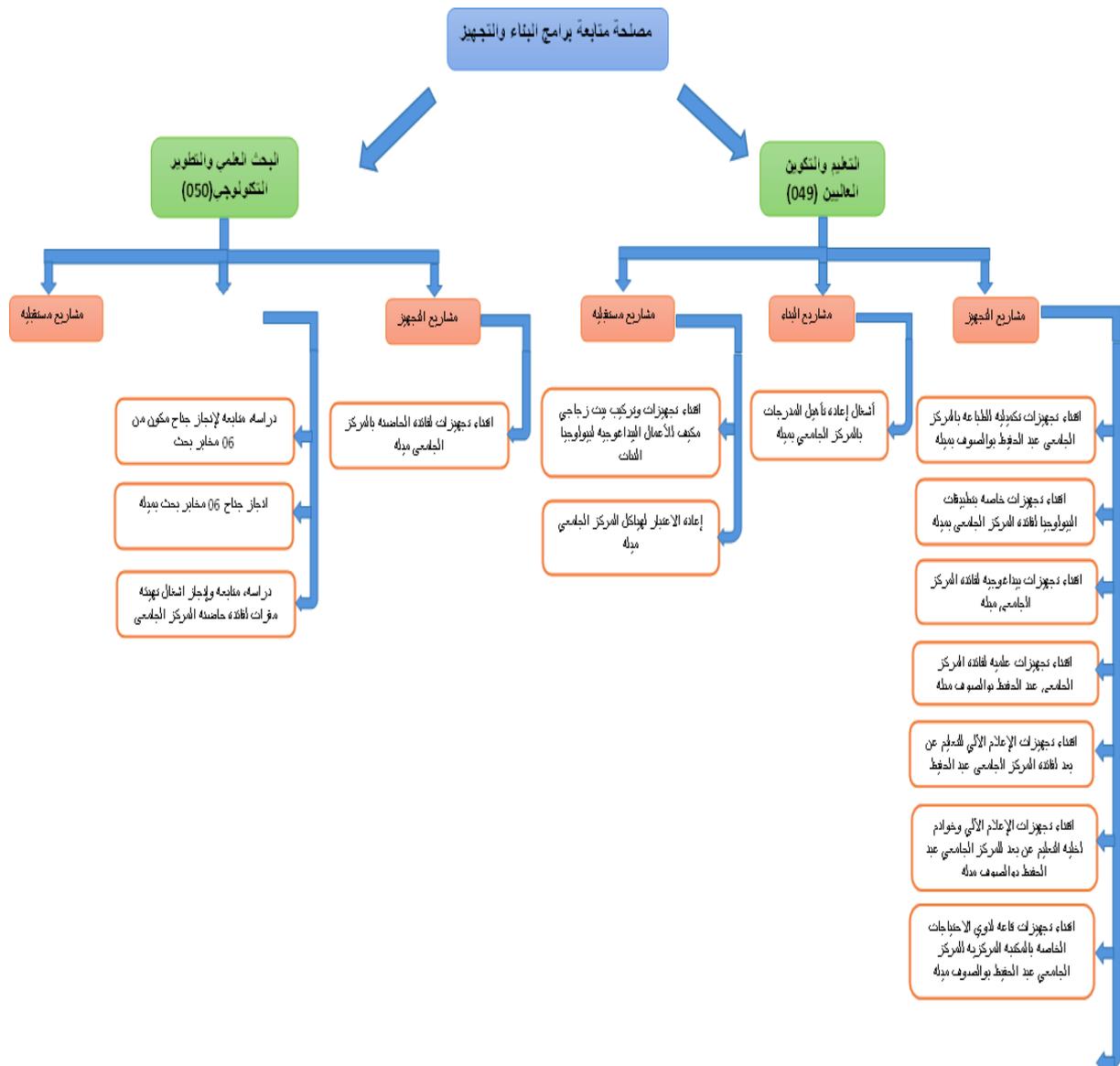
ثانيا: المشاريع المستقبلية: وتتمثل في:

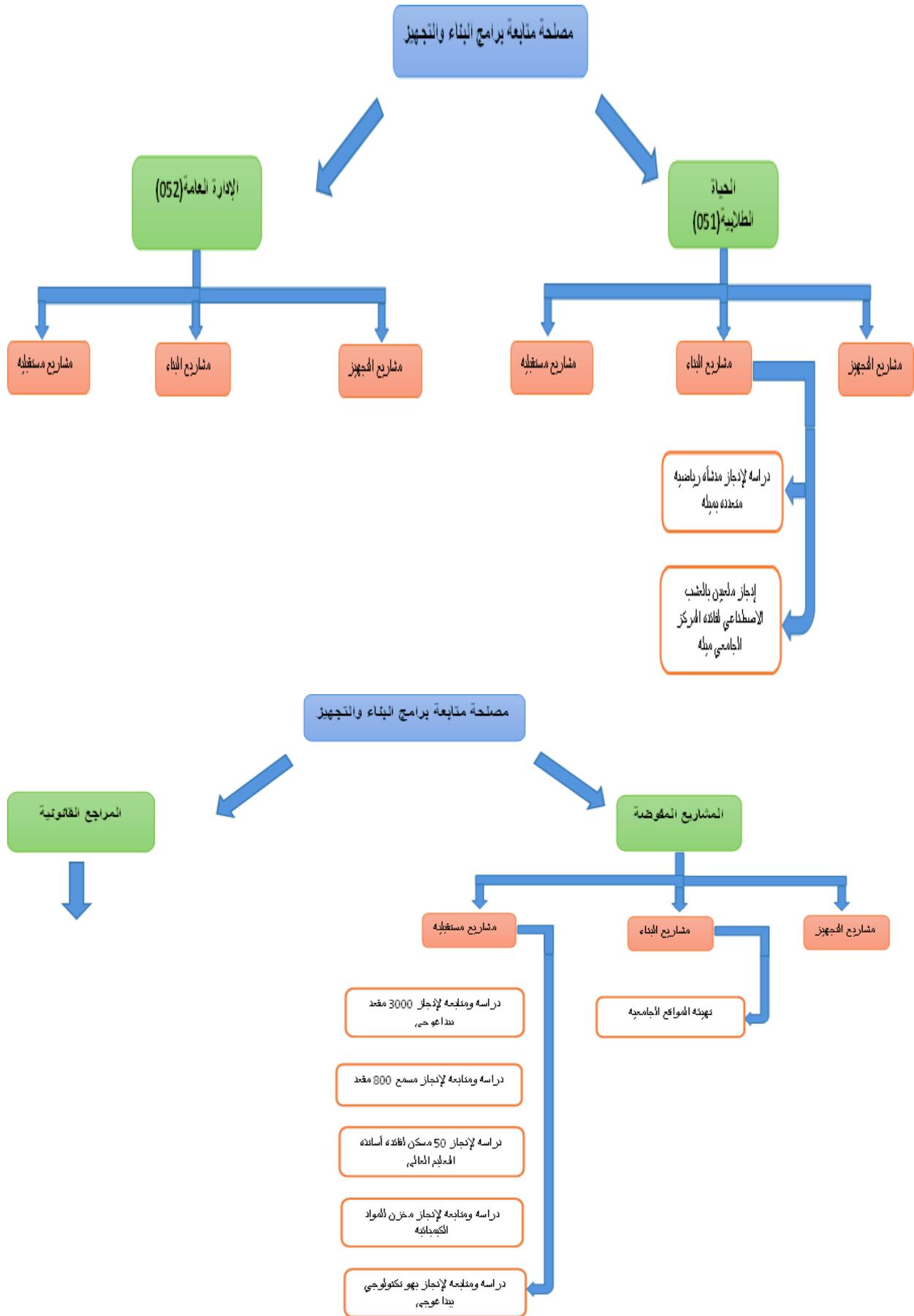
❖ إنجاز 3000 مقعد بيداغوجي: في إطار التخطيط لاستقبال عدد أكبر من الناجحين في البكالوريا بولاية ميلة فإننا نسعى إلى تسجيل مشروع 3000 مقعد بيداغوجي من أجل فتح اختصاصات جديدة تتوافق مع رغبات الناجحين في البكالوريا، تراعي خصوصية المنطقة، متطلبات الشغل وتحديات التنمية المحلية مع الإشارة إلى توفر القطعة الأرضية لإنجازه.

الفصل الثالث.....مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة

- ❖ إنجاز قاعة متعددة الرياضات: لخلق جو من التنافس والنشاط الرياضي البدني وتحفيزا للطلبة لممارسة مختلف الرياضات في الوسط الجامعي نسعى لتسجيل مشروع قاعة متعددة الرياضات، أين تم تزويد المركز الجامعي بمقرر إعانة من أجل البدء في دراسة المشروع.
- ❖ إنجاز مخزن للمواد الكيميائية: من أجل إنجاز الأعمال التطبيقية في ظروف حسنة من ناحية امن وسلامة الطلبة، المستخدمين والمحيط، نسعى لتسجيل مشروع مخزن للمواد الكيميائية، أين قمنا بإرسال الوثائق التقنية إلى الوازرة الوصية من اجل تسجيل المشروع.
- ❖ إنجاز البهو التكنولوجي: قصد سد العجز المعتبر في المخابر البيداغوجية خاصة بالنسبة للميادين التقنية فإننا نسعى إلى إنشاء بهو تكنولوجي يسمح لنا بتغطية الأعمال التطبيقية للطلبة، حيث يتم حاليا إعداد الوثائق التقنية من اجل تسجيل المشروع. (وثائق مقدمة من المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف)

الشكل رقم (08): مخطط هيكلي لمختلف مشاريع التجهيز، البناء، المشاريع المستقبلية.





المصدر: https://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=255، 21:00، 2025/05/13.

المبحث الثاني: تحليل واقع التعليم العالي في المركز الجامعي وتحديد فرص التطوير باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

في ضوء ما تم عرضه في المبحث الأول من معطيات تعريفية حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، يأتي هذا المبحث لتحليل واقع التعليم العالي بالمركز الجامعي باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق، يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف، واستكشاف فرص التحسين والابتكار، ويتم ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي، ثم الانتقال إلى إعادة بناء حدود العملية التعليمية عبر تطبيق أدوات المحيط الأزرق.

المطلب الأول: تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي

تعد مرحلة تشخيص الوضع الحالي من أهم المراحل التحليلية التي تستند إليها الدراسة، حيث تسمح برصد واقع العملية التعليمية في المركز الجامعي محل الدراسة، والوقوف على أبرز التحديات والإختلالات التي تعيق تحقيق جودة التعليم. ويهدف هذا التشخيص إلى تحديد نقاط القوة والضعف ضمن مختلف مكونات المنظومة التعليمية، تمهيدا لبناء رؤية إستراتيجية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة ومتطلبات العصر.

أولاً: المنهجية المعتمدة

- **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على جمع المعطيات من الميدان باستخدام أداتي المقابلة والملاحظة. حيث تم إجراء مقابلات مع عينة من الأساتذة والطلبة لرصد آرائهم وتصوراتهم حول واقع التعليم الجامعي، كما تم دعم ذلك بالملاحظة المباشرة للبيئة التعليمية والسياق التنظيمي داخل المركز الجامعي.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مقصودة غير عشوائية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساتذة والطلبة الذين تمكنا من الوصول إليهم بسهولة والذين أبدوا استعدادهم للتعاون والمشاركة. وقد تم هذا لاختيار بناء على عامل التوفر والمعرفة الشخصية، نظرا للقيود الزمنية والصعوبات المرتبطة بجمع البيانات من عينة أوسع. غير أن ذلك سمح لنا بالحصول على رؤى أولية ومهمة حول واقع العملية التعليمية في المركز الجامعي محل الدراسة.

ثانياً: عرض نتائج تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي

يهدف هذا الجزء الى عرض نتائج تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، وذلك. وقد أسفرت نتائج التشخيص عن النتائج التالية:

- بيئة التعلم: تتوفر البنية الأساسية في حدها الأدنى، لكنها تحتاج إلى تحسينات لتوفير ظروف دراسية محفزة ومريحة.
- الموارد التقنية: محدودية الموارد الرقمية والتقنية، ويسجل نقص في أدوات التعليم الإلكتروني والدعم التكنولوجي.
- المحتوى الأكاديمي والمناهج: المناهج المعتمدة بحاجة إلى تحديث دوري وربط أوضح بمتطلبات الواقع المهني.
- أساليب التدريس: يغلب على طرق التدريس الطابع التقليدي، مع حاجة لتعزيز التفاعل واعتماد أساليب أكثر تنوعاً.
- حجم المقررات وعدم ارتباطها بالتحصيل: وجود مواد لا ترتبط بشكل مباشر بمجال الطالب، مما يشنت جهوده.
- الجانب النظري: يغلب الطابع النظري في تقديم المحتوى العلمي، حيث يسجل تراجع في التوازن بين الجانبين النظري والعملي، مع قلة في فرص التدريب والتطبيق.
- المركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية: غياب إشراك الأساتذة والطلبة في تطوير البرامج والمقررات.
- نظام التقييم: يعتمد أساساً على الامتحانات الكتابية، مع ضعف تنوع أدوات القياس.
- التوجيه الأكاديمي والتواصل: آليات التوجيه الأكاديمي غير مفعلة بشكل كاف، ويلاحظ نقص في قنوات التواصل الرسمية الفعالة.
- الأنشطة الموازية والتدريبية: الأنشطة الثقافية والعلمية والتدريبية موجودة بشكل محدود وتقتصر إلى التنوع والاستمرارية.
- الانفتاح الأكاديمي والاعتراف الخارجي: ضعف في التبادل الجامعي والتعاون الدولي، مما ينعكس على مستوى الاعتراف الأكاديمي الخارجي.
- الاندماج مع سوق العمل: العلاقة بالمحيط الاقتصادي والمؤسسات المهنية لا تزال محدودة، ونحتاج إلى تعزيز أكبر.
- المرونة في المسارات الدراسية: النظام البيداغوجي يتميز بالثبات، مع غياب ملحوظ لعناصر المرونة في الاختيارات والتنظيم.

يتضح من خلال هذا التشخيص أن العملية التعليمية في المركز الجامعي محل الدراسة تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة ببنية النظام التعليمي، إلى جانب جوانب تنظيمية وتقنية تمس جوهر جودة التعليم. وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى مراجعة شاملة لبعض الممارسات والسياسات التعليمية، بما يفتح المجال أمام تصور بدائل مستقبلية تتماشى مع متطلبات الطلبة وتحولات البيئة الجامعية وسوق العمل، وهو ما سيتم التطرق إليه لاحقا ضمن أدوات واستراتيجيات إعادة البناء.

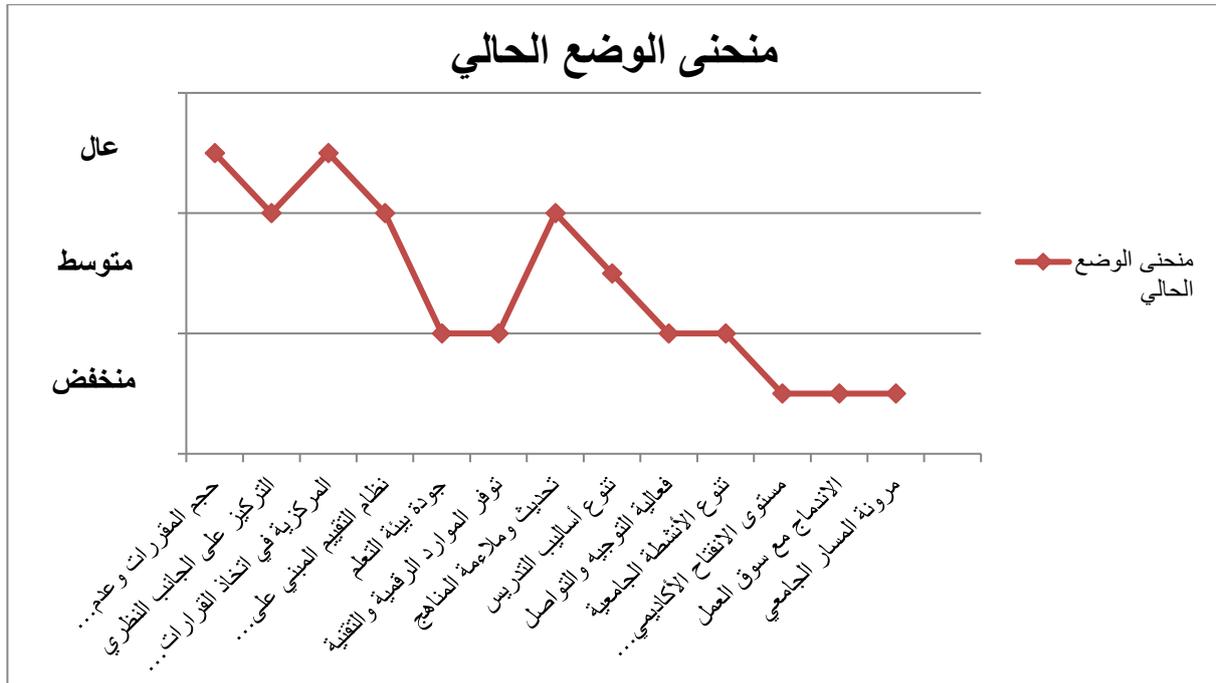
ثانيا: منحى القيمة للوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي

بناء على نتائج تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي، يمكن استخلاص مجموعة من العوامل الرئيسية التي تشكل ملامح هذه العملية التعليمية. تمثل هذه العوامل العناصر التي يستند إليها منحى القيمة الحالي، والذي سيساعد لاحقا في مقارنته بالوضع المرغوب بناء على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق. وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ حجم المقررات وعدم ارتباطها بالتخصص
- ✓ التركيز على الجانب النظري
- ✓ المركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية
- ✓ نظام التقييم المبني على الامتحان
- ✓ جودة بيئة التعلم
- ✓ توفر الموارد الرقمية والتقنية
- ✓ تحديث وملاءمة المناهج
- ✓ تنوع أساليب التدريس
- ✓ فعالية التوجيه والتواصل
- ✓ تنوع الأنشطة الجامعية
- ✓ مستوى الانفتاح الأكاديمي والاعتراف الدولي
- ✓ الاندماج مع سوق العمل
- ✓ مرونة المسار الجامعي

وبناء على هذه العوامل يمكن تمثيل الوضع الحالي للعملية التعليمية من خلال منحى القيمة الآتي:

الشكل رقم (09): منحنى القيمة للوضع الحالي للعملية التعليمية في المركز الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المقابلات مع الأساتذة والطلبة وتشخيص الوضع الحالي.

ثالثا: تحليل منحنى القيمة للوضع الحالي للعملية التعليمية

يعكس منحنى القيمة الحالي الواقع الفعلي للعملية التعليمية في المركز الجامعي، كما تم استخلاصه من نتائج التشخيص، حيث يظهر تباينا واضحا بين العوامل المختلفة المؤثرة في جودة التعليم. يتبين من خلال المنحنى أن بعض الجوانب تسجل قيما مرتفعة، مثل حجم المقررات وعدم ارتباطها المباشر بالتخصص، والتركيز المفرط على الجانب النظري، ما يدل على وجود ممارسات تعليمية مرهقة وغير متماشية مع تطورات الطلبة واحتياجات سوق العمل. أما الجوانب ذات التقييم المتوسط، كالمركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية ونظام التقييم التقليدي، فتشير إلى استمرار أنماط تنظيمية تقليدية تعيق التفاعل والمشاركة الفعالة داخل البيئة الجامعية. في المقابل تسجل عناصر جوهرية أخرى مستويات منخفضة، كتوفر الموارد الرقمية والتقنية، وتحديث المناهج، وتنوع أساليب التدريس، بالإضافة إلى ضعف التوجيه الأكاديمي، والأنشطة الطلابية، والانفتاح الأكاديمي، والاندماج مع سوق العمل، وغياب المرونة في المسارات الدراسية. وتبرز هذه القيم المنخفضة الحاجة الملحة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث المناهج، وتبني أساليب تدريس حديثة وتفاعلية. وبناء على ذلك، يعد المنحنى الحالي مؤشرا واضحا على محدودية فعالية النظام

التعليمي المعتمد، ويعكس الحاجة إلى تبني توجهات إستراتيجية جديدة تسهم في تحسين تجربة الطالب الجامعية، ورفع جودة التعليم، وتحقيق انسجام أكبر مع متطلبات العصر.

المطلب الثاني: إعادة بناء حدود العملية التعليمية باستخدام أدوات إستراتيجية المحيط

الأزرق

بعد تشخيص الوضع الحالي للعملية التعليمية بالمركز الجامعي، يأتي هذا المطلب ليسلط الضوء على كيفية إعادة بناء حدود هذه العملية من خلال توظيف أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق. يهدف ذلك إلى تجاوز أوجه القصور المسجلة، واقتراح منحى قيمة جديد يعزز الابتكار ويرتقي بجودة التعليم.

أولاً: تحليل الوضع الحالي من خلال أربع مسارات إستراتيجية

يعتمد هذا الجزء من التحليل على أربعة من المسارات الستة التي تقترحها إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تساعد على إعادة بناء حدود القطاع من خلال توسيع منظور التفكير التقليدي. وتتمثل المسارات المعتمدة في: النظر عبر الصناعات البديلة، النظر عبر المجموعات الإستراتيجية، النظر عبر الصناعات المكملية، والنظر عبر الزمن.

1- النظر عبر الصناعات البديلة:

يقصد بالصناعات البديلة ما يلجأ إليه الطلبة أو المجتمع كبداية للتعليم الجامعي التقليدي، مثل: جامعة التكوين المتواصل، الدورات المكثفة عبر الإنترنت، أو التعليم الذاتي. ويكشف هذا عن وجود فجوة في تزويد الطالب بالمهارات العملية وسرعة الاستجابة لحاجيات سوق العمل. من ثم، فإن دمج البرامج المهنية القصيرة، أو الشهادات المعتمدة ضمن المسار الجامعي قد يشكل فرصة لإعادة تموضع المؤسسة.

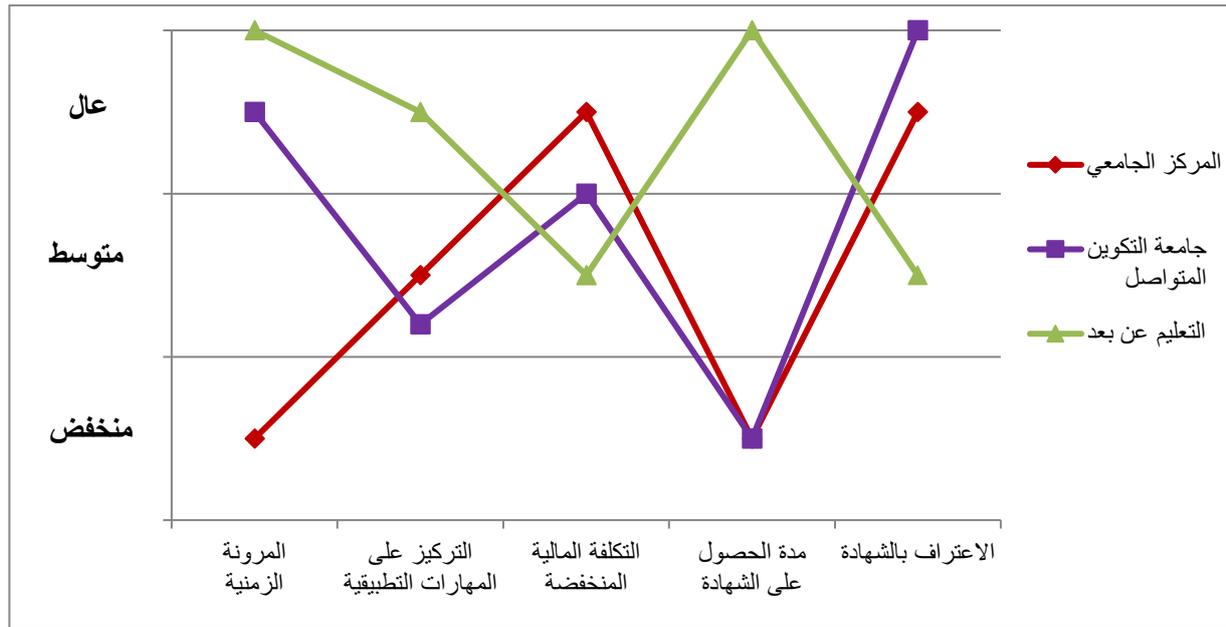
ومن أجل مقارنة التعليم الجامعي بالصناعات البديلة، يمكن تحديد مجموعة من العوامل التنافسية التي تتيح رسم منحنيات القيمة لكل بديل، وتعكس بوضوح أوجه القوة والقصور في كل منهج تعليمي، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ المرونة الزمنية: قدرة المتعلم على اختيار أوقات ووتيرة التعليم.
- ✓ التركيز على المهارات التطبيقية: مدى تركيز المحتوى التعليمي على الجوانب العملية المرتبطة بسوق العمل.
- ✓ التكلفة المالية.

- ✓ المدة اللازمة للحصول على الشهادة أو المهارة.
- ✓ الاعتراف بالشهادة أو القيمة المعترف بها في سوق العمل.
- من خلال هذه العوامل يمكننا رسم منحنيات القيمة لكل من:
 - المركز الجامعي (الوضع الحالي).
 - التعليم عبر الإنترنت (كورسات، أكاديميات رقمية...).
 - جامعة التكوين المتواصل.

ولفهم أفضل لما يدفع الطلبة إلى اختيار هذه البدائل التعليمية، من الضروري طرح السؤال التالي: ما هي العوامل التي تدفع الطلبة إلى تفضيل هذه الخيارات التعليمية البديلة، مثل جامعة التكوين المتواصل أو التعليم عن بعد، بدلا من الالتحاق بالمركز الجامعي؟

الشكل رقم (10): منحنيات القيمة للصناعات البديلة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج تشخيص الوضع الحالي وتحليل المسارات الإستراتيجية.

بالاعتماد على منحنى القيمة، نجد أن التعليم عن بعد يتميز بشكل لافت بمرونة زمنية عالية جدا ومدة تكوين قصيرة، مما يجعله الخيار الأفضل للطلبة الراغبين في التكوين السريع والعملي، لكنه يعاني من ضعف في الاعتراف الرسمي بالشهادة، مما يحد من قيمتها في بعض الوظائف. في المقابل، يبرز نمط جامعة التكوين المتواصل كحل وسطي يتمتع بتكلفة مالية متوسطة نوعا ما، مع مستوى عال من الاعتراف بالشهادة، وكذلك المرونة الزمنية لا بأس بها، لكنه يعاني من انخفاض نسبي في الجانب التطبيقي مقارنة

بالتعليم عن بعد، ما يجعله خيارا مناسباً لمن يبحثون عن شهادات معترف بها دون التفرغ الكامل. أما المركز الجامعي، فرغم تفوقه في مستوى الاعتراف بالشهادة، إلا أنه يعاني من ضعف في المرونة الزمنية وقلة في التركيز على الجوانب التطبيقية، كما أن مدة التكوين الطويلة تعد من أبرز العوائق أمام الطلبة الذين يرغبون في دخول سوق العمل بسرعة، ما يعكس الحاجة الملحة لإعادة النظر في هيكلته برامجه من حيث التطبيق العملي ومرونة النظام، لضمان تنافسيته أمام البدائل التعليمية المتزايدة.

وبناء على التحليل السابق، يمكن الإجابة على السؤال المطروح كما يلي:

المرونة الزمنية العالية: التي توفرها البدائل خصوصاً التعليم عن بعد، تتيح للطلبة تنظيم وقتهم ومتابعة الدراسة دون التزام دائم بالحضور، ما يلائم ظروفهم الشخصية أو المهنية.

التركيز الأكبر على المهارات التطبيقية: في البدائل مثل التعليم عن بعد، مما يساعد الطلبة على اكتساب مهارات عملية تتوافق مباشرة مع متطلبات سوق العمل.

المدة القصيرة للحصول على الشهادة: تجعل هذه البدائل جذابة للراغبين في تحسين وضعهم الوظيفي بسرعة دون الانتظار لفترات طويلة كما في الجامعات التقليدية.

التكلفة المالية منخفضة: مقارنة ببعض البرامج الجامعية التي قد تكون مكلفة مادياً.

الاعتراف الرسمي بالشهادة: بالرغم من أنه قد يكون أقل في بعض البدائل، إلا أن الطلبة يميلون إلى اختيارها بسبب مزايا أخرى مثل المرونة وسرعة الحصول على المهارات، خاصة إذا كانت لديهم فرص أو قدرات على إثبات كفاءاتهم بشكل عملي في سوق العمل.

لذلك، تفضيل الطلبة لهذه البدائل يعكس بحثهم عن حلول تعليمية أكثر ملائمة لاحتياجاتهم العملية والزمنية، ويدعو المؤسسات الجامعية إلى تطوير برامجها بما يتناسب مع هذه المتطلبات لضمان قدرتها على المنافسة وجذب الطلبة.

2- النظر عبر المجموعات الإستراتيجية:

يقصد بالمجموعات الإستراتيجية البحث داخل نفس قطاع الصناعة (هنا التعليم العالي) عن الفروقات الموجودة بين مؤسسات تنتمي إلى نفس المجال، لكنها تتبع استراتيجيات مختلفة أو تستهدف شرائح مختلفة من المتعلمين. وتتمثل أهمية هذا المسار في قدرته على إظهار مكامن التميز أو القصور داخل المؤسسة التعليمية من خلال المقارنة الداخلية مع مجموعات أخرى تعتبر نموذجاً تنافسياً فعالاً.

وهنا يبرز التساؤل المهم: ما الذي يجعل الطلبة يقبلون على نماذج تعليمية معينة داخل نفس القطاع (كالمدارس العليا أو الجامعات الدولية) بدلا من الالتحاق بالمركز الجامعي؟

وفي هذا السياق، تم اختيار مجموعات رئيسية ضمن قطاع التعليم العالي للمقارنة، وهي:

- المركز الجامعي محل الدراسة.

- المدارس العليا.

- الجامعات الدولية.

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم اعتماد مجموعة من العوامل التنافسية الأساسية التي تستخدم كمؤشرات للمقارنة بهدف رسم منحنى القيمة الذي يبرز تموقع المركز الجامعي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهي كما يلي:

✓ تنوع البرامج والمناهج.

✓ توفر البنية التحتية والموارد التعليمية.

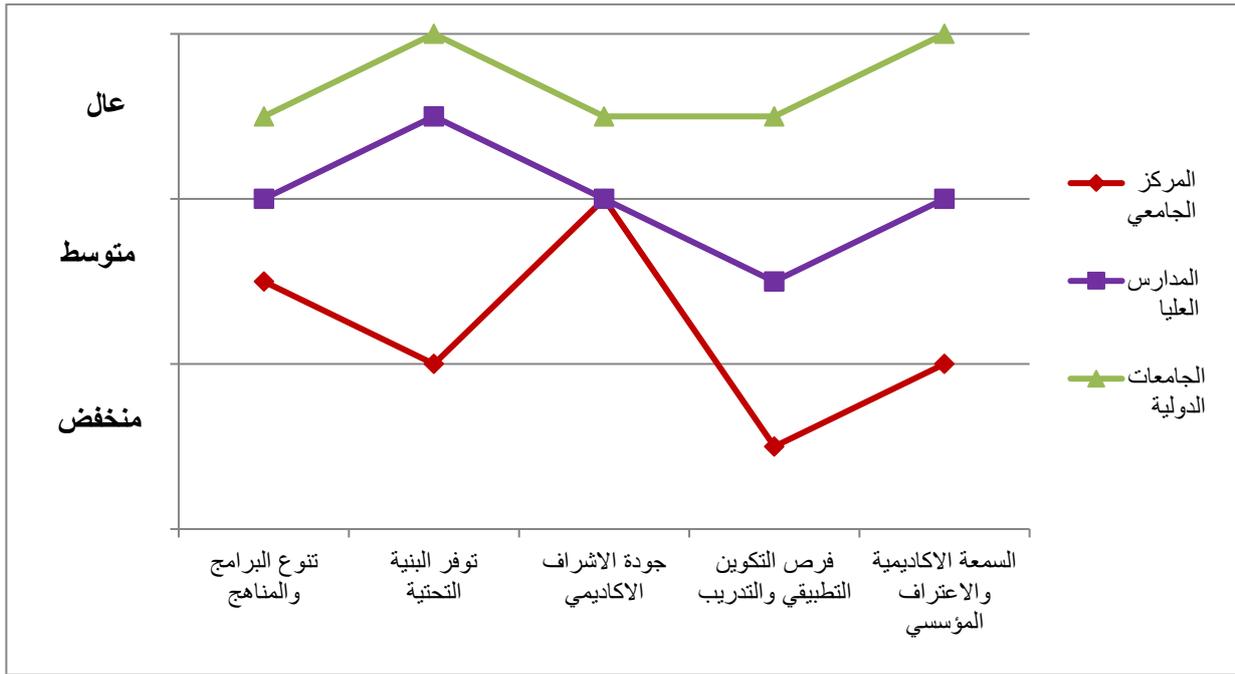
✓ جودة الإشراف الأكاديمي.

✓ فرص التكوين التطبيقي والتدريب.

✓ السمعة الأكاديمية والاعتراف المؤسسي.

بناء على هذه العوامل، سيتم رسم منحنى القيمة الذي يظهر موقع المركز الجامعي مقارنة بالمدارس العليا والجامعات الدولية، مما يسمح بتحديد الفجوات التنافسية ونقاط التحسين الممكنة.

الشكل رقم (11): منحنيات القيمة للمجموعات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج تشخيص الوضع الحالي وتحليل المسارات الإستراتيجية.

من خلال تحليل منحنى القيمة الذي يقارن بين المركز الجامعي، المدارس العليا، والجامعات الدولية عبر مجموعة من المؤشرات التنافسية (تنوع البرامج والمناهج، توفر البنية التحتية، جودة الإشراف الأكاديمي، فرص التكوين التطبيقي والتدريب، السمعة الأكاديمية والاعتراف المؤسسي)، يتضح أن المركز الجامعي يعاني من تراجع ملحوظ في بعض الجوانب الأساسية، فقد جاء أداءه منخفضا في مؤشرات مثل توفر البنية التحتية وفرص التكوين التطبيقي والتدريب، مما يعكس ضعفا في الإمكانيات العملية والدعم اللوجستي اللازم لتوفير تجربة تعليمية متكاملة. كما أن موقعه في مؤشر السمعة الأكاديمية والاعتراف المؤسسي لا يزال دون المستوى، وهو ما يؤثر سلبا على جاذبيته للطلبة.

في المقابل، تظهر الجامعات الدولية بأداء عال ومتوازن في جميع المؤشرات، مما يجعلها مؤسسات جذابة لأولئك الذين يبحثون عن جودة أكاديمية واعتراف واسع النطاق. كما تحقق المدارس العليا مستويات جيدة في بعض المؤشرات، خاصة في تنوع البرامج وتوفر البنية التحتية، ما يجعلها بديلا أكثر جاذبية مقارنة بالمركز الجامعي.

وبالعودة إلى التساؤل المطروح: فإن الإجابة تكمن في هذه الفروقات التنافسية التي يبرزها المنحنى. الطلبة يميلون إلى المؤسسات التي توفر تكوينا تطبيقيا فعالا، بنية تحتية قوية، واعترافا أكاديميا معززا بسمعة مؤسسية قوية، وهي أمور لا يزال المركز الجامعي بحاجة لتطويرها. وعليه، فإن تقليص هذه الفجوات سيمنحه من تحسين تموقعه في السوق التعليمية وزيادة قدرته على استقطاب الطلبة.

3- النظر عبر الصناعات المكملة:

يقصد بالصناعات المكملة تلك المسارات أو المؤسسات التعليمية التي لا تحل محل التعليم الجامعي التقليدي، بل تساهم في تعزيزه ودعمه من خلال تقديم تكوينات متخصصة ومهنية قصيرة أو تطبيقية تكمل ما يتلقاه الطالب في الجامعة. وتشمل هذه الصناعات مثلاً: مراكز التكوين المهني، مدارس التعليم المكثف ومعاهد التدريب التطبيقي، التي تركز على إكساب مهارات تقنية أو مهنية دقيقة يمكن أن تعزز جاهزية الطالب لسوق العمل، سواء أثناء مساره الجامعي أو بعد التخرج.

ومن أجل المقارنة بين الصناعات المكملة، يمكن اعتماد مجموعة من العوامل التنافسية لرسم منحنيات القيمة التي تبرز موقع كل منها، وهي كما يلي:

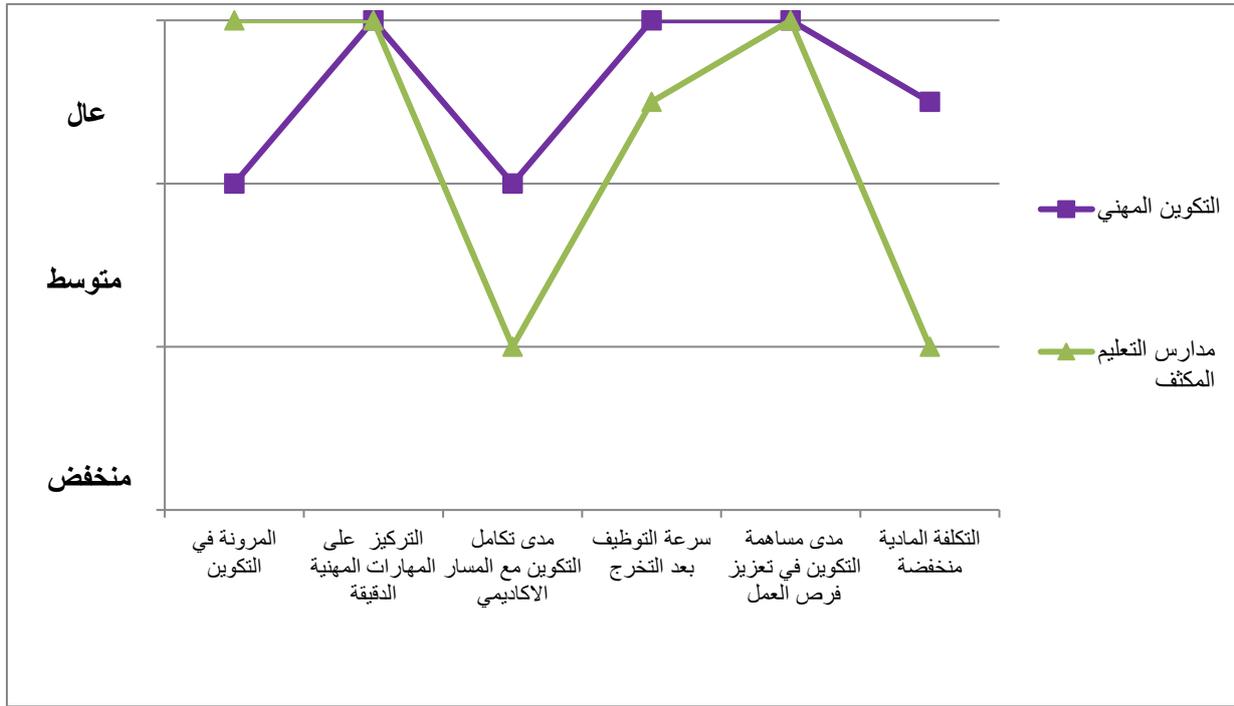
- ✓ المرونة في التكوين (إمكانية الالتحاق أثناء أو بعد التعليم الجامعي).
- ✓ التركيز على المهارات المهنية الدقيقة.
- ✓ مدى تكامل التكوين مع المسار الأكاديمي.
- ✓ سرعة التوظيف بعد التخرج.
- ✓ مدى مساهمة التكوين في تعزيز فرص العمل.
- ✓ التكلفة المادية للتكوين.

من خلال هذه العوامل يمكننا رسم منحنيات القيمة للصناعات التي تعد مكملة للمركز الجامعي المتمثلة في:

- ✓ التكوين المهني.
- ✓ مدارس التعليم المكثف.

من خلال هذا يمكننا بناء منحنيات القيمة لكل من المركز الجامعي والصناعات المكملة، مما يسمح بفهم التموقع النسبي لكل منها. ويتم طرح التساؤل التالي: ما هي العوامل التي تدفع الطلبة إلى تفضيل هذه الخيارات التعليمية المكملة، مثل التكوين المهني أو مدارس التعليم المكثف، إلى جانب التعليم الجامعي أو حتى بدلا منه؟

الشكل رقم (12): منحنيات الصناعات المكملة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج تشخيص الوضع الحالي وتحليل المسارات الإستراتيجية.

يظهر منحنى القيمة المقارنة بين التكوين المهني، ومدارس التعليم المكثف على ضوء مجموعة من العوامل التنافسية، ويتضح من التحليل أن مدارس التعليم المكثف تتفوق بوضوح في مؤشرات مثل المرونة في التكوين، سرعة التوظيف بعد التخرج، ومدى مساهمة التكوين في تعزيز فرص العمل، كما تسجل كذلك أداء مرتفعا في التركيز على المهارات المهنية الدقيقة، مما يجعلها خيارا فعالا لمختلف الطلبة. أما التكوين المهني، فيظهر توازنا معقولا بين الجوانب التطبيقية والتكامل مع المسار الأكاديمي، مما يجعله مسارا تكمليا ناجحا للتعليم الجامعي التقليدي، خاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات التقنية وتعزيز فرص التوظيف. من هنا، تبرز أهمية الصناعات التعليمية المكملة كرافد إستراتيجي يمكن أن يسهم في دعم التعليم العالي، إما عبر التكامل البرامجي أو الشراكة المؤسسية، بما يعزز من قدرة المؤسسات الجامعية على تقديم مخرجات أكثر توافقا مع متطلبات سوق العمل.

بالاعتماد على ما تكشفه منحنيات القيمة وتحليل التوقع للصناعات التعليمية المكملة، يمكن تفسير تفضيل الطلبة لمسارات مثل التكوين المهني أو مدارس التعليم المكثف سواء كتمكمل للتعليم الجامعي أو كبديل عنه من خلال مجموعة من العوامل الجوهرية، نلخصها فيما يلي:

- ✓ التركيز العالي على المهارات التطبيقية والمهنية الدقيق: تكشف منحنيات القيمة أن هذه المؤسسات تقدم تكوينا عمليا مباشرا يعد الطلبة لسوق الشغل بشكل أكثر واقعية من الطابع النظري السائد في التعليم الجامعي، مما يجعلها أكثر جاذبية خاصة للطلبة الباحثين عن فرص عمل سريعة.
- ✓ السرعة في الاندماج المهني والتوظيف بعد التخرج: تشير المؤشرات إلى أن مدارس التعليم المكثف والتكوين المهني تحقق نتائج أعلى في توظيف خريجيها بسرعة، وهو عامل حاسم في اتخاذ الطلبة قراراتهم التعليمية، خاصة في ظل البطالة المتزايدة في صفوف خريجي الجامعات.
- ✓ المرونة في التكوين وإمكانية الالتحاق في أي مرحلة: تسمح هذه المسارات للطلبة بالاندماج فيها أثناء الدراسة الجامعية أو بعدها، وهو ما يمنحهم هامشا من حرية التخطيط لمساراتهم المهنية بشكل مرحلي وواقعي.
- ✓ انخفاض التكلفة المادية للتكوين: رغم الجودة والكفاءة التي توفرها هذه المؤسسات، فإن تكلفتها المادية تظل عالية نسبيا، لكنها تبقى خيارا في متناول عدد أكبر من الطلبة، خاصة ذوي الدخل المتوسط والعالي.
- ✓ ضعف بعض وظائف التعليم الجامعي التقليدي: يعاني المركز الجامعي من ضعف في ربط مخرجاته بسوق العمل، وانخفاض التركيز على المهارات الدقيقة، ما يدفع الطلبة للبحث عن بدائل أكثر مواءمة للواقع الاقتصادي والاجتماعي.

4- النظر عبر الزمن:

يركز مسار النظر عبر الزمن على تتبع التغيرات الجارية في القطاع التعليمي واستباق الاتجاهات المستقبلية، بهدف تحديد الفرص التي يمكن استثمارها لبناء محيط أزرق يحقق تميزا استراتيجيا. فبدلا من التركيز فقط على الحاضر، يدفع هذا المسار المؤسسات التعليمية إلى التفكير في التغيرات الاجتماعية، التكنولوجية، والسلوكية التي تعيد تشكيل احتياجات الطلبة وطبيعة التعليم.

وانطلاقا من الواقع الحالي، نلاحظ أن قطاع التعليم العالي يشهد تحولات متسارعة، من أبرزها:

- ✓ التحول نحو التعليم الرقمي والهجين: تزايد الاعتماد على تكنولوجيا التعليم، المنصات الالكترونية، والتعليم عن بعد.
- ✓ تصاعد أهمية المهارات التطبيقية في سوق العمل: توجه الطلبة نحو التكوين العملي بدل الاقتصار على المعارف النظرية.

الفصل الثالث.....مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة

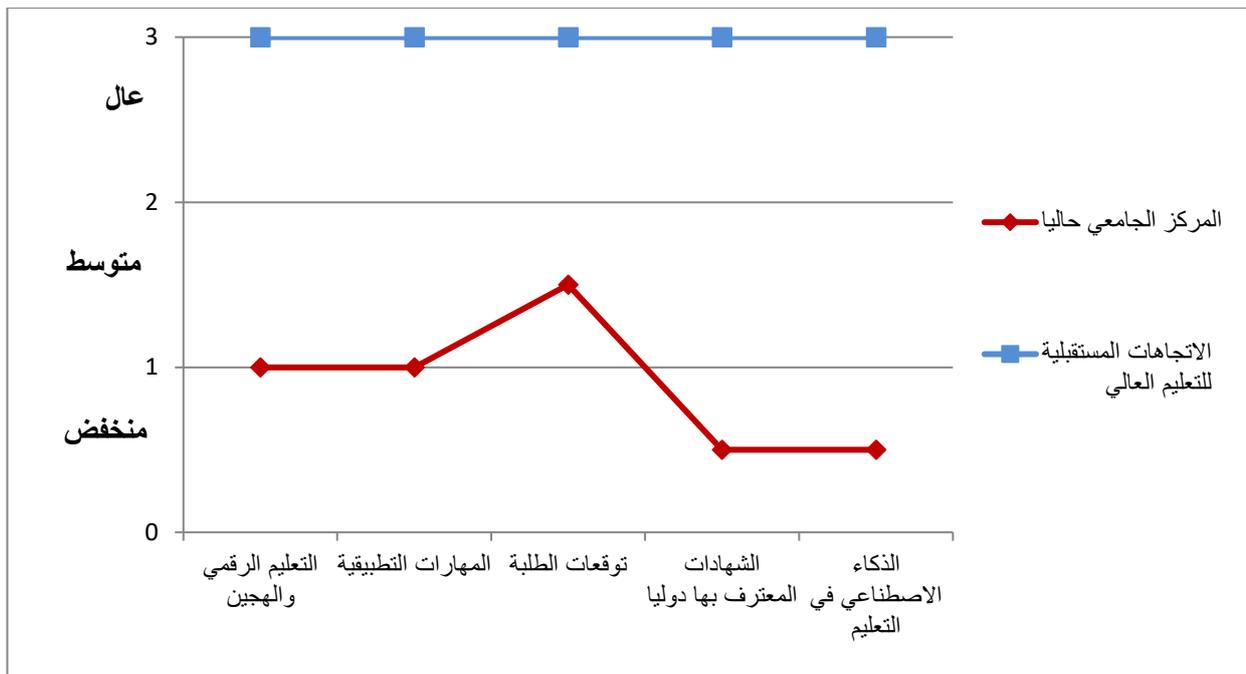
✓ تغير سلوك الطلبة وتوقعاتهم: الطلبة يبحثون عن محتوى مخصص، تفاعلي، ومرتبب بواقعهم المهني.

✓ الاهتمام المتزايد بالحصول على شهادات معترف بها دوليا: تفتح آفاقا أوسع للطلبة في السوق العالمية.

✓ تنامي دور الذكاء الاصطناعي في التعليم: دخول أدوات الذكاء الاصطناعي كوسيلة لتحسين التعلم الشخصي وتحليل الأداء.

انطلاقا من هذه العوامل سيتم رسم منحى القيمة الذي يوضح مدى مواكبة المركز الجامعي مقارنة بمستقبل التعليم العالي، للكشف عن مدى جاهزيته لمواجهة التحولات القادمة.

الشكل رقم (13): منحى القيمة وفق النظر عبر الزمن



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج تشخيص الوضع الحالي وتحليل المسارات الإستراتيجية.

انطلاقا من منحى القيمة الموضح أعلاه، والذي يقارن بين الوضع الحالي للمركز الجامعي والاتجاهات المستقبلية للتعليم العالي، نلاحظ فجوة واضحة بين الواقع الحالي وما يتطلبه المستقبل. فبينما تحقق الاتجاهات المستقبلية مستويات عالية في جميع المحاور الخمسة (التعليم الرقمي والهجين، المهارات التطبيقية، توقعات الطلبة، الشهادات المعترف بها دوليا، والذكاء الاصطناعي في التعليم)، يظهر المركز

الجامعي الحالي في مستويات منخفضة إلى متوسطة على نفس المحاور، مما يعكس تأخرا واضحا في الاستجابة لهذه التحولات الجوهرية.

وبناء على هذا التحليل، يمكن طرح التساؤل التالي:

ما الذي يدفع الطلبة إلى البحث عن بدائل أو مكملات للتعليم الجامعي التقليدي، في ظل تسارع التحولات في قطاع التعليم العالي واتساع الفجوة بين الحاضر والمستقبل؟

تعكس هذه الفجوة في منحنى القيمة أن المركز الجامعي، في صورته الحالية، لا يواكب بشكل كاف التغيرات الديناميكية التي يشهدها قطاع التعليم العالي. فمع التحول نحو التعليم الرقمي والهجين، يزداد إقبال الطلبة على مؤسسات تقدم محتوى تفاعليا ومرنا، وهو ما يندر في التعليم التقليدي. كما أن تصاعد أهمية المهارات التطبيقية يدفع الطلبة للبحث عن برامج تدريبية وتكوينية تمنحهم كفاءات عملية تتماشى مع متطلبات السوق، في حين تظل البرامج الجامعية غالبا متمركزة حول المعارف النظرية.

من جهة أخرى، فإن توقعات الطلبة الجديدة أصبحت تركز على تجارب تعليمية مخصصة وسريعة التفاعل، إلى جانب رغبتهم في الحصول على شهادات دولية تعزز فرصهم في سوق العمل العالمي. كل ذلك يحدث بالتوازي مع دخول الذكاء الاصطناعي كعنصر أساسي في بيئة التعليم، سواء في التقييم أو المحتوى أو المتابعة الشخصية، وهو ما لا يزال حضوره محدودًا في الجامعات التقليدية.

كل هذه المعطيات تفسر سبب اتجاه الطلبة نحو مسارات بديلة أو مكملة، مثل منصات التعليم الرقمي، المعاهد الخاصة، برامج التعلم الذاتي المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وحتى الشهادات المصغرة المعتمدة من شركات تكنولوجية أو مؤسسات دولية. وبالتالي، فإن على التعليم الجامعي أن يعيد تصميم نموذجها بما ينسجم مع هذه الاتجاهات المستقبلية حتى يظل جاذبا وفعالا في بيئة تعليمية تتغير بسرعة.

ثانيا: إعادة التفكير في عناصر القيمة باستخدام إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، أصبح من الضروري إعادة التفكير في طرق تقديم القيمة التعليمية للطلبة بطريقة مبتكرة ومختلفة. ولهذا الغرض، تعد إستراتيجية المحيط الأزرق من الأدوات الفعالة التي تتيح تجاوز المنافسة التقليدية عبر خلق فضاء سوقي جديد حيث تكون المنافسة غير ذات صلة.

ومن بين الأدوات الجوهرية لهذه الإستراتيجية إطار العمل ذو الفعاليات الأربع (Four Actions Framework)، الذي يهدف إلى إعادة بناء عناصر القيمة من خلال الإجابة على أربعة أسئلة أساسية:

- ما الذي يمكن إلغاؤه من العناصر التي لم تضيف قيمة؟
- ما الذي يمكن تخفيضه إلى ما دون المعايير الحالية؟
- ما الذي يمكن رفعه فوق المعايير التقليدية؟
- ما الذي يمكن إنشاؤه كليا ولم يكن موجودا من قبل في هذا القطاع؟

تساعد هذه الأداة على كسر مفاضلة "القيمة مقابل التكلفة" وتحقيق قفزة في قيمة الخدمة التعليمية المقدمة لكل من الطلبة والجامعة في آن واحد.

1. المنهجية المعتمدة في تطبيق هذا الإطار:

تم بناء هذا الجزء من الدراسة على تحليل تصورات واحتياجات الطلبة، بصفتهم الفئة المستهدفة والأساسية في منظومة التعليم العالي. وقد قمنا بجمع المعطيات من خلال أداة المقابلة المباشرة مع مجموعة من الطلبة من مختلف المستويات والتخصصات ضمن المركز الجامعي، وذلك بهدف استكشاف آرائهم وتصوراتهم حول العملية التعليمية. حيث تم توجيه الأسئلة بشكل مفتوح، بما يسمح للمبحوثين بالتعبير بحرية عن تجاربهم وانطباعاتهم، وتم تسجيل أبرز الاقتراحات والملاحظات التي تكررت أو عكست اهتمامات حقيقية لدى فئة واسعة منهم. وقد قمنا بتصنيف المعطيات المستخلصة من المقابلات ضمن المحاور الأربعة لإطار العمل ذو الفعاليات الأربع، بهدف إعادة بناء منحى القيمة التعليمية بشكل يعكس تطلعات الطلبة ويستجيب للتحويلات الراهنة في قطاع التعليم العالي.

2. عرض نتائج تحليل آراء الطلبة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع:

أسفرت المقابلات التي قمنا بإجرائها مع مجموعة من الطلبة حول تصورهم للعملية التعليمية في المركز الجامعي عن مجموعة من الاقتراحات والملاحظات، قمنا بتصنيفها ضمن محاور إطار العمل ذو الفعاليات الأربع: الإلغاء، التخفيض، الرفع، والإنشاء.

الفصل الثالث.....مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة

ويعكس هذا التصنيف رؤية الطلبة لعناصر القيمة الحالية التي يرغبون في تغييرها، سواء بإزالتها أو تقليصها أو تحسينها أو استحداث بدائل جديدة عنها. وقد تم ترتيب النتائج في الجدول التالي حسب كل محور:

جدول رقم (04): تصنيف مقترحات الطلبة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

الفعالية	العوامل	مقترحات الطلبة
الإلغاء	حجم المقررات وعدم ارتباطها بالتخصص	- إلغاء المقررات التي لا ترتبط بشكل مباشر بالتخصص. - إلغاء التكرار في المحتوى الأكاديمي في كل فصل.
	التركيز على الجانب النظري	- إلغاء الاعتماد المفرط على الطرق التقليدية في التدريس (الشرح النظري، التلقين، المواد المطبوعة).
التخفيض	المركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية	- التقليل من تدخل الإدارة في تحديد البرامج الدراسية ومعايير التقييم.
	نظام التقييم المبني على الامتحان	- تقليل الاعتماد الزائد على التقييم النهائي مقابل التقييم المرحلي أو التطبيقي.
الرفع	جودة بيئة التعلم	- تحسين الفضاءات الجامعية المختلفة (المخابر التطبيقية، المساحات الخاصة بالمراجعة، الرياضة، الراحة...)
	توفر الموارد الرقمية والتقنية	- تطوير البنية التحتية الرقمية (الانترنت، المكتبات الرقمية، الموارد التقنية...).
	تحديث وملاءمة المناهج	- تحديث المناهج باستمرار بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة التعليم، ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل.
	تنوع أساليب التدريس	- زيادة التنوع في أساليب التدريس، والاعتماد على الوسائط الالكترونية، التطبيقات، والذكاء الاصطناعي.
	فعالية التوجيه والتواصل	- تعزيز التفاعل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، من خلال

<p>دعمها بقنوات اتصال متخصصة.</p> <p>- تخصيص مشرف أكاديمي لكل مجموعة طلبة (10 طلبة مثلا)، يقوم بمتابعة تقدمهم، وتقديم الدعم الأكاديمي والنفسي.</p>		
<p>- دعم الأنشطة اللامنهجية والثقافية والعلمية.</p> <p>- تنظيم دورات وورشات تدريبية في المهارات الرقمية والشخصية.</p> <p>- تشجيع المشاركة في المؤتمرات والمسابقات.</p>	<p>الأنشطة الجامعية</p>	<p>الإنشاء</p>
<p>- إنشاء برامج تكوينات خارجية.</p> <p>- المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات الدولية.</p> <p>- تعزيز برامج التبادل الطلابي.</p>	<p>الانفتاح الأكاديمي والاعتراف الدولي</p>	
<p>- الربط مع سوق العمل عبر إقامة شراكات مع المحيط الاقتصادي، إضافة إلى التدريب الميداني والتربصات.</p>	<p>الاندماج مع سوق العمل</p>	
<p>- إنشاء نظام تعليمي مرن يجمع بين الحضور والتعليم عن بعد.</p> <p>- منح حرية اختيار بعض المواد الدراسية حسب الاهتمام الشخصي.</p>	<p>مرونة المسار الجامعي</p>	

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا على نتائج المقابلات مع طلبة المركز الجامعي وتحليل إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة.

3. تحليل النتائج والملاحظات التفسيرية:

تعكس نتائج تحليل مقابلات الطلبة وعرضها وفق محاور إطار العمل ذو الفعاليات الأربع تصورا نقديا واضحا للواقع التعليمي الذي يعيشونه، وتوجها نحو تجديد عميق في بنية العملية التعليمية من حيث المحتوى، الأساليب، والبيئة الجامعية. حيث:

❖ في محور الإلغاء، يركز الطلبة على ما يرونه غير ضروري أو مكررا: حيث يشير اقتراحهم بإلغاء المقررات غير المرتبطة بالتخصص إلى شعور الطلبة بوجود فجوة بين المحتوى التعليمي واحتياجاتهم

الفعلية، ويشير إلغاء التكرار في المحتوى الأكاديمي إلى الرغبة في محتوى مركز ومتكامل، أما عن إلغاء التركيز المفرط على الجانب النظري فهو يبرز الحاجة إلى تعليم تطبيقي أكثر فعالية. يعكس هذا المحور رفضاً للنماذج التقليدية الجامدة في التعليم، ويظهر وعياً بضرورة ملاءمة المقررات لحاجات سوق العمل وتوجهات الطلبة.

❖ أما في محور **التخفيض**، يركز الطلبة على العناصر التي يرون أن فيها مبالغة ويجب التقليل منها: حيث عبر الطلبة عن الحاجة لتقليص المركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية، مما يظهر رغبتهم في إشراك أكبر للهيئة التدريسية والطلبة في بناء البرامج وطرق التقييم، كما أكد الطلب على ضرورة التقليل من الاعتماد على الامتحانات النهائية، مما يؤكد الحاجة إلى تقييم أكثر شمولية وتنوعاً. يعكس هذا المحور الدعوة إلى نهج أكثر توازناً في التسيير الأكاديمي، مع تعزيز التقييم المرحلي والتطبيقي كبديل للامتحانات التي تتميز بالضغط العالي.

❖ وفي محور **الرفع**، تم التركيز هنا على عدة عناصر تمثل دعائم تحسين جودة التعليم: مثل تحسين بيئة التعلم وتوفير الموارد التقنية، مما يدل على أهمية البنية التحتية، وتحديث المناهج وتنوع أساليب التدريس، والذي يعكس وعياً عميقاً بمواكبة العصر، إضافة إلى فعالية التوجيه والتواصل، والتي تعكس حاجة الدعم الشخصي والتواصل في المسار الجامعي. يبرز هذا المحور نظرة الطلبة الشاملة تجاه جودة الحياة الجامعية، ويقترح حلولاً متكاملة تمس الجوانب الأكاديمية والنفسية والاجتماعية.

❖ أما في محور **الإنشاء**، لطلبة يطمحون إلى إدخال ممارسات جديدة من خلال: إنشاء أنشطة جامعية من شأنها تدعيم المهارات غير الأكاديمية، الانفتاح الأكاديمي مما يعزز الاعتراف الدولي، الاندماج مع سوق العمل من أجل تهيئة الطلبة لمتطلبات الواقع المهني، ومرونة المسار التعليمي لتمكين الطلبة من خيارات متعددة. يعكس هذا المحور رغبة في التحول الجذري للجامعة من مؤسسة تلقينية إلى بيئة ديناميكية، متصلة بالعالم الخارجي وتراعي الفروقات الفردية.

وبصفة عامة، يلاحظ أن أغلب المقترحات تنسجم مع المبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق، إذ أنها لا تسعى فقط لتحسين الوضع الحالي، بل لكسر الحدود التقليدية للعملية التعليمية وخلق مساحة جديدة من القيمة المضافة التي تميز المركز الجامعي عن بقية المؤسسات. ويعد هذا التصنيف أساساً قوياً لبناء منحى قيمة جديد يعكس متطلبات المرحلة المقبلة في التعليم الجامعي، وهو ما يتماشى مع منهجية المحيط الأزرق في إعادة رسم حدود الصناعة.

المطلب الثالث: بناء منحنى القيمة التعليمي الجديد ومقارنته بالمنحنى الحالي

يسمح لنا منحنى القيمة (Value Curve) بتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمرغوب، كما يساعد في إعادة تصميم العرض المقدم بطريقة تجعل المؤسسة متميزة، من خلال تقليل أو إلغاء ما لا يضيف قيمة، وزيادة أو إنشاء ما يعزز تجربة المستفيدين. ويتم رسم المنحنى على محورين: المحور الأفقي يمثل العوامل الأساسية التي تشكل العرض القيمي، أما المحور العمودي فيعبر عن مستوى التركيز على كل عامل (منخفض-متوسط-عال).

في سياق هذه الدراسة، يتم استخدام منحنى القيمة لرسم تصورين:

- **المنحنى الأول:** يعكس الوضع الحالي بناء على تشخيص عام لوضع العملية التعليمية.
- **المنحنى الثاني:** يمثل الوضع المرغوب من منظور الطلبة، كما تم استخلاصه من نتائج تطبيق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع.

وبناء على ذلك، واستنادا إلى نتائج تحليل آراء الطلبة ضمن إطار العمال ذو الفعاليات الأربع، تم تحديد مجموعة من العوامل التي تمثل أولوياتهم في بناء تجربة تعليمية متميزة وذات قيمة مضافة. وقد تم اختيار هذه العوامل بعناية وفقا لمدى تكرارها في المقابلات، وارتباطها المباشر بجودة التعليم الجامعي، بالإضافة إلى مدى قدرتها على إحداث تحول حقيقي في طريقة تقديم الخدمة التعليمية.

1. رسم منحنى القيمة الجديد:

يمثل المنحنى الجديد تصورا بديلا ومبتكرا لمسار العملية التعليمية، يقوم على إعادة توزيع مستويات التركيز على مختلف عناصر القيمة، من خلال التخلي عن الممارسات التي فقدت فعاليتها، والرفع من العناصر التي تثير تجربة الطالب، مع إدخال عناصر جديدة تتماشى مع متطلبات التعليم العصري. ولرسم منحنى القيمة الجديد سنعتمد على العوامل المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تصنيف عوامل منحنى القيمة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

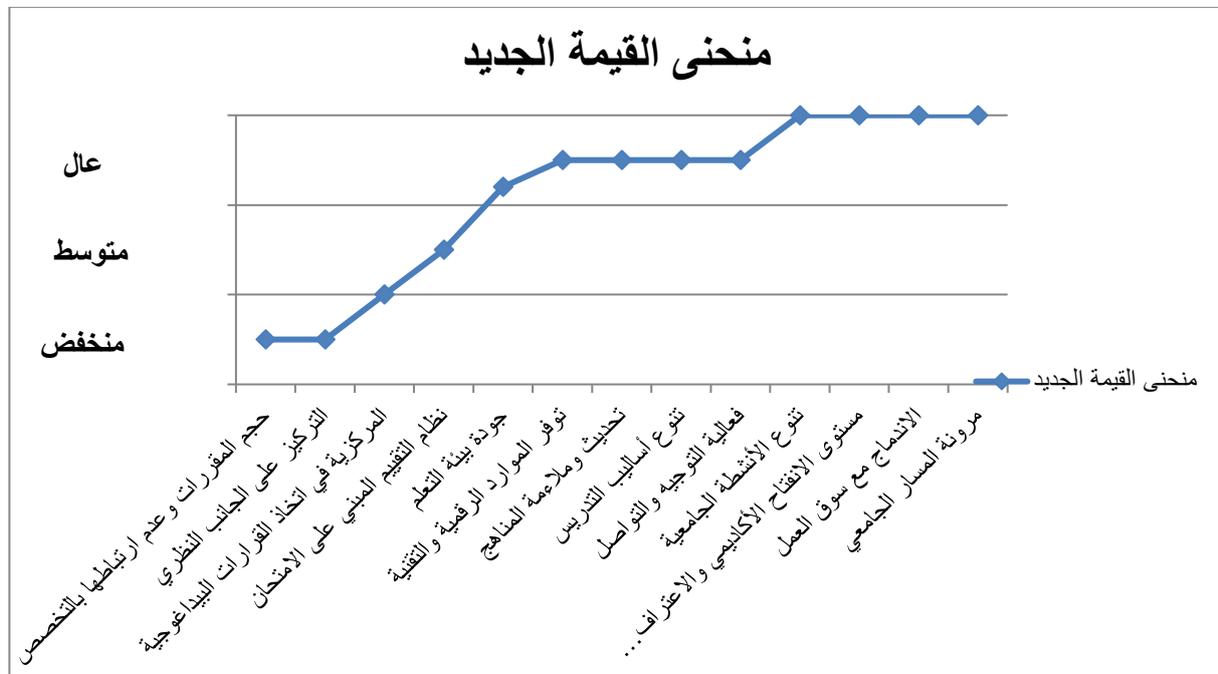
التخفيض	الإلغاء
- المركزية في اتخاذ القرارات البيداغوجية.	- حجم المقررات وعدم ارتباطها بالتخصص.
- نظام التقييم المبني على الامتحان.	- التركيز على الجانب النظري.
الإنشاء	الرفع

✓ جودة بيئة التعلم.	✓ تنوع الأنشطة الجامعية.
✓ توفر الموارد الرقمية والتقنية.	✓ مستوى الانفتاح الأكاديمي والاعتراف الدولي.
✓ تحديث وملاءمة المناهج.	✓ الاندماج مع سوق العمل.
✓ تنوع أساليب التدريس.	✓ مرونة المسار الجامعي.
✓ فعالية التوجيه والتواصل.	

المصدر: إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المقابلات مع الطلبة وتحليل إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة.

ونتيجة لذلك ينتج لدينا منحى قيمة جديد، الممثل بالشكل التالي:

الشكل رقم (14): منحى القيمة الجديد للعملية التعليمية في المركز الجامعي من وجهة نظر الطلبة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج المقابلات مع طلبة المركز الجامعي وتحليل إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة.

من خلال منحى القيمة الجديد الذي تم بناؤه اعتمادا على تصنيف مقترحات الطلبة وفق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، يتجلى بوضوح التحول المنشود في العملية التعليمية نحو نموذج أكثر تفاعلية وابتكارا. فقد تم خفض مستوى العوامل المتعلقة بالإلغاء والتخفيض، مثل كثافة المقررات غير المرتبطة بالتخصص، التركيز على الجانب النظري، المركزية في اتخاذ القرارات والتركيز على التقييم النهائي، والذي يعكس رغبة الطلبة في تجاوز النموذج التقليدي الجامد وتعويضه بنهج أكثر مرونة وارتباطا بالواقع. وفي المقابل جاء منحى القيمة مرتفعا بشكل واضح على مستوى عوامل الرفع والإنشاء، مثل جودة بيئة التعلم، تنوع أساليب

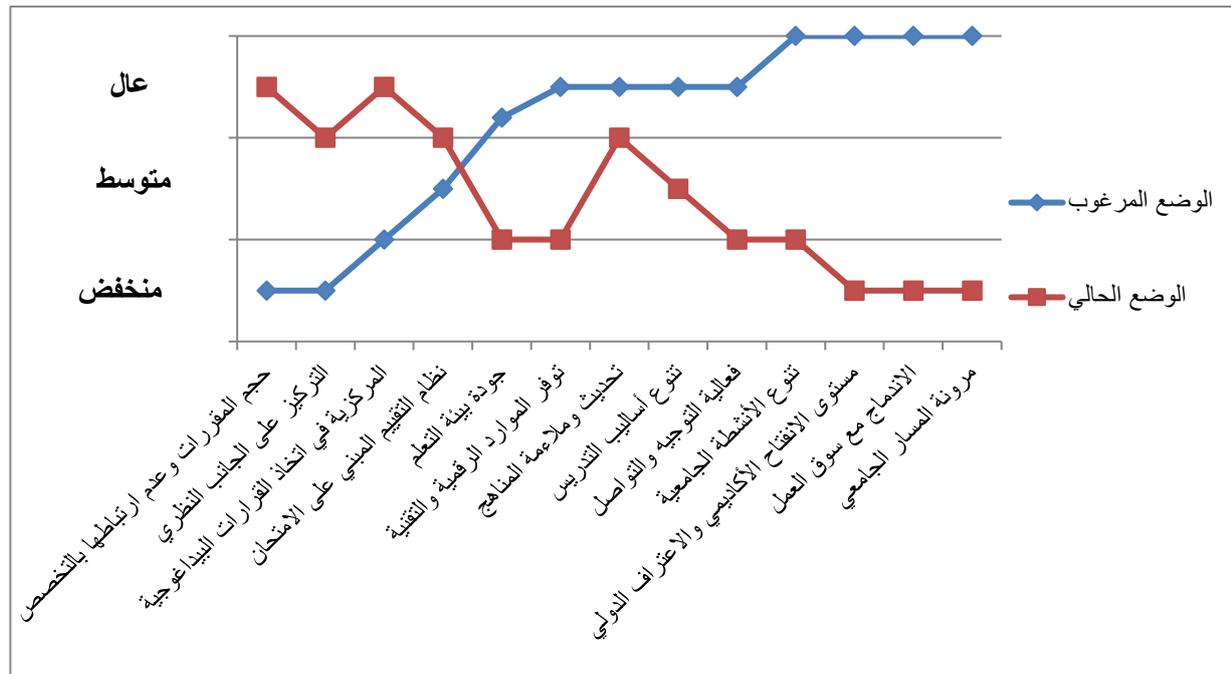
الفصل الثالث.....مساهمة في إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي لميلة

التدريس، فعالية التوجيه، دعم الأنشطة الجامعية، والاندماج مع سوق العمل، مما يعكس طموحا لتعليم عالي الجودة يمكن الطالب من تنمية مهاراته الأكاديمية والشخصية في آن واحد. يظهر هذا المنحنى في مجمله توجهها نحو بناء بيئة تعليمية مرنة، محفزة، ومواكبة للتحويلات الراهنة، بما ينسجم مع فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود الصناعة التعليمية.

2. رسم المنحنى المقارن بين الوضع الحالي للعملية التعليمية ووضع المرغوب في المركز الجامعي:

انطلاقا من التحول في عناصر القيمة، يمكن تمثيل الفروقات بين الوضع الحالي للتعليم الجامعي في المركز الجامعي والوضع المرغوب، من خلال منحنى مقارن يبرز بوضوح كيف تسهم إعادة بناء هذه العناصر في تحقيق قفزة نوعية في القيمة المقدمة للطلبة.

الشكل رقم (15): منحنى مقارن بين الوضع الحالي والوضع المرغوب للتعليم في المركز الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج تشخيص الوضع الحالي ونتائج مقابلات طلبة المركز الجامعي وتحليل إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة.

يعكس المنحنى المقارن بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فجوة واضحة في مستويات الأداء عبر مختلف العوامل التعليمية. فقد جاءت عوامل الإلغاء والتخفيض في الوضع الحالي بمستوى مرتفع، مما يشير إلى سيطرة الممارسات التقليدية مثل المقررات غير الملائمة، التركيز على الجانب النظري، المركزية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على التقييم النهائي. في المقابل، تظهر عوامل الرفع والإنشاء في الوضع الحالي

بمستوى منخفض، ما يعكس ضعفا في جودة بيئة التعلم، محدودية تنوع أساليب التدريس وغياب الربط الفعلي مع سوق العمل. أما في الوضع المرغوب فيرتفع المنحنى بشكل ملحوظ عند هذه العوامل، مما يدل على طموح نحو تعليم عالي الجودة، حديث، وتشاركي. يبرز هذا المنحنى الفجوة الإستراتيجية القائمة ويدعم الحاجة إلى تبني إصلاحات جذرية تعزز الابتكار وتعيد تشكيل بيئة التعليم الجامعي بما يتوافق مع تطلعات الطلبة ومتطلبات العصر.

ويمكن ترجمة الملاحظات والنتائج المتوصل إليها في الشكل رقم (16) أدناه، والذي يوضح الحدود التقليدية للعملية التعليمية بالمركز الجامعي، والحدود المقترحة التي نرغب بالوصول إليها في المستقبل. حيث نعرض في الوضع الحالي أبرز العوامل التي تتطلب تغييرا جذريا حسب نتائج الدراسة، بينما نعرض في المحيط الأزرق (الوضع المرغوب) أهم المقترحات الابتكارية التي تمثل الصورة المستحدثة للعملية التعليمية.

الشكل رقم (16): إعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي

المحيط الأزرق		
<ul style="list-style-type: none"> - إطلاق تطبيق داخلي للجامعة يحتوي على منتديات للتواصل والنقاش، نشر المحتوى التعليمي، إعلانات...الخ - انشاء شراكات استراتيجية مع مراكز التكوين المهني ومراكز التعليم المكثف لتقديم تكوينات تكميلية بشهادات معترف بها. - عقد شراكات مع مؤسسات اقتصادية تقوم على إقامة دورات تكوينية وخرجات ميدانية... 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>الحدود التقليدية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - غياب التوازن في المقررات بين النظري والتطبيقي. - غياب المرونة الزمنية. - ضعف البنية الرقمية. - ضعف التوجيه والتواصل. - محدودية الانفتاح الأكاديمي. - ضعف الاندماج مع سوق العمل. </div>	<ul style="list-style-type: none"> -تصميم "أسبوع التعليم بالمشاريع" حيث يكلف الطلبة بحل مشكلات واقعية في فرق عمل وبإشراف الأستاذ بدل الشرح التقليدي المعتاد. -تطوير "نظام مسارات اختيارية" يسمح للطلبة باختيار مقررات حسب ميولاتهم المهنية، وتقديم بعضها عبر التعليم عن بعد مع تقييم رقمي متكامل.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

يجسد هذا الفصل البعد الميداني للدراسة من خلال التركيز على الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود صناعة التعليم العالي داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة. وقد تم تقسيم الفصل إلى شقين رئيسيين: شق تمهيدي خصص لتقديم عام حول المركز الجامعي محل الدراسة، من خلال عرض نبذة تعريفية عنه، وهيكله التنظيمي، والاحتياجات الراهنة والمشاريع المستقبلية التي يسعى إلى تجسيدها، بينما ركز الشق الثاني على استخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتحليل الوضع الحالي واقتراح منحى جديد يعكس طموحات الطلبة نحو نموذج تعليمي أكثر جودة وابتكارا.

وقد أظهرت الدراسة أن الانتقال نحو المحيط الأزرق في التعليم العالي لا يقتصر على تطوير البرامج والمحتوى، بل يشمل أيضا إعادة صياغة العلاقة بين الجامعة وبيئتها، من خلال تعزيز التفاعل مع سوق العمل، وتبني منظور استراتيجي مرن يراعي التحولات المستقبلية. وهو ما يفتح المجال أمام المركز الجامعي لتحقيق التميز خارج إطار المنافسة التقليدية، عبر تقديم قيمة مضافة حقيقية للمجتمع والطلبة.

خاتمة

خاتمة:

مع التسارع المتزايد في متطلبات وتحديات قطاع التعليم العالي، برزت الحاجة إلى تبني رؤى وأدوات جديدة تهدف إلى إعادة تعريف دور الجامعات ومهامها. تستند إستراتيجية المحيط الأزرق في جوهرها إلى الابتعاد عن المنافسة التقليدية عبر اكتشاف مجالات تعليمية وخدمية غير مستغلة، تتيح للمؤسسات تقديم قيمة مضافة حقيقية تتجاوز حدود ما هو مألوف. ومن خلال هذا المنظور، يمكن للجامعات إعادة صياغة عروضها التعليمية والمؤسسية بطريقة تمكّنها من التكيف بفعالية مع المتغيرات المتسارعة وتحقيق التميز في بيئة تعليمية تتسم بالديناميكية والتجديد المستمر.

استنادا إلى هذا المنطلق، تم إجراء تشخيص دقيق للوضع الحالي للعملية التعليمية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- باستخدام مؤشرات متعددة ومعايير قياسية، وقد تم توظيف أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق منها منحنيات القيمة، وإطار العمل ذو الفعاليات الأربع، بالإضافة إلى المسارات الستة " لإعادة بناء السوق، بهدف الكشف عن التباينات والاختلالات القائمة بين الوضع القائم والطموحات المستقبلية المنشودة. أظهرت نتائج التمحيص أن إصلاح منظومة التعليم العالي لا يمكن أن يظل محصورا ضمن أدوات إصلاحية تقليدية تركز على التحسين التدريجي فحسب، بل يتطلب تطبيق تفكير استراتيجي يركز على خلق القيمة المضافة وليس مجرد تحسينها، إلى جانب بناء عرض تعليمي جديد يتماشى مع الفهم المعاصر لسوق التعليم الجامعي، وتطوير بيئة مؤسسية ديناميكية تتيح الانفتاح على المحيط الخارجي وتعزز القدرة على التكيف والابتكار المستمر.

وعليه، يمثل هذا الطرح نقلة نوعية تفتح آفاقا واسعة لتطوير التكامل بين مفاهيم الإستراتيجية المؤسسية المبتكرة وعمليات إصلاح التعليم العالي، عبر إعادة تأطير الجامعة كنظام متكامل وقابل لإعادة الهيكلة والتجديد المستمر، وينطلق هذا التصور من تجاوز منطق المنافسة الضيقة إلى تبني نموذج تعليمي مؤسسي يركز على الابتكار المستدام، بما يضمن استجابة فعالة ومرنة لمتطلبات التحولات المعاصرة وتحديات المستقبل المتزايدة.

1. نتائج الدراسة:

في ضوء ما سبق تحليله ومعالجته في هذه الدراسة، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، يمكن استخلاص جملة من النتائج، أهمها:

أ. نتائج الجانب النظري:

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل رؤية مبتكرة تهدف إلى خلق مساحات سوقية جديدة غير مستغلة، بعيدا عن المنافسة التقليدية في الأسواق الحمراء.
- تقوم الإستراتيجية على مبدأ الابتكار في القيمة، الذي يجمع بين تقديم قيمة عالية للمستهلكين وخفض التكاليف في الوقت ذاته.
- الأدوات الأساسية للإستراتيجية مثل شراع الإستراتيجية، منحنيات القيمة، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، والمسارات الستة لإعادة بناء السوق، توفر إطارا تحليليا شاملا لإعادة تعريف المنافسة.
- تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق على التفكير الابتكاري بعيدا عن الممارسات التقليدية، مع التركيز على خلق طلب جديد بدلًا من اقتسام الطلب القائم.
- التعليم العالي يواجه تحديات متزايدة بسبب التحولات الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، ما يستدعي إعادة النظر في أدواره ووظائفه.
- هناك حاجة ملحة إلى تطوير منظومات تعليمية تواكب متطلبات العصر، من خلال تبني نماذج تعليمية مبتكرة تركز على الجودة والتميز والابتكار.
- واقع التعليم العالي يتسم في كثير من المؤسسات بالجمود التنظيمي والاعتماد على أساليب إدارية تقليدية تعيق التطور.
- إحداث تغيير فعلي ومستدام في التعليم العالي يتطلب تجاوز تحسين الأداء التدريجي إلى إعادة بناء شاملة تستند إلى استراتيجيات مبتكرة كإستراتيجية المحيط الأزرق.
- المؤسسات التعليمية بحاجة إلى بناء عروض تعليمية جديدة تتناسب مع الفهم المتغير للسوق الجامعي وتعزز من قدرتها على التنافس والابتكار.

ب. نتائج الجانب التطبيقي:

أما الجانب التطبيقي، فقد مكن تحليل الحالة المدروسة - المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة- من الوقوف على العديد من المعطيات الواقعية التي تعكس التحديات التي تواجه العملية التعليمية داخله، وقد أسفرت عن النتائج التالية:

- أظهر التشخيص التفصيلي للعملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-وجود فجوات واضحة بين الوضع الحالي للأداء التعليمي والطموحات المستقبلية، مما يبرز الحاجة الملحة لإعادة هيكلة إستراتيجية شاملة تركز على الابتكار والتجديد.
- أسهم تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق، مثل منحنيات القيمة، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، والمسارات الستة، في تحديد فرص سوقية جديدة وغير مستغلة داخل قطاع التعليم العالي بالمركز، مما يفتح آفاقا لإعادة تصميم عروض تعليمية تواكب متطلبات العصر.
- تبين أن ممارسات العملية التعليمية الحالية في المركز تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية التي لم تعد تلبى التحولات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة التعليم العالي، وهو ما يحد من قدرة المركز على تحقيق التميز والتفرد المؤسسي.
- النشاط الأساسي (التعليم) لا يتضمن تكاملا فعليا مع الأنشطة التكميلية مثل التدريب العملي والتوجيه المهني.
- الدعم المؤسسي (الموارد، التكنولوجيا...) يعاني من عدم تكافؤ في التوزيع، مع وجود قصور في توفير الموارد اللازمة لتطوير التجربة التعليمية.
- التواصل مع البيئة الخارجية والمؤسسات الاقتصادية غير مفعّل بشكل كاف، مما يقلل من فرص تبادل المعرفة والتدريب العملي للطلبة.
- منحنيات القيمة أظهرت أن عناصر التميز مثل جودة المناهج، تفاعل الطلبة، الدعم الأكاديمي، والأنشطة التطبيقية تقدم بمستوى أقل من منافسي المركز، مما يضعف جاذبية البرامج.
- تم تحديد أن الخدمات التعليمية تركز على تقديم المحتوى النظري أكثر، مع إهمال تطوير المهارات العملية والابتكارية لدى الطلبة.
- افتقار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف إلى برامج مخصصة لتحفيز الإبداع والبحث العلمي، التي من شأنها تعزيز القيمة المضافة للطلبة.

- إن العملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تعتمد على طرق تقليدية مثل المحاضرات النظرية المكثفة، مع ضعف في استخدام التكنولوجيا التفاعلية، مما يحد من مشاركة الطلبة ويقلل من جودة التعلم.
- لوحظ قصور في توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم التعلم النشط، إذ لم يتم تفعيل برامج تطوير مهارات التفكير النقدي والابتكار لدى الطلبة.
- الفجوات في البنية التحتية التقنية كانت ملحوظة، مع وجود تأخر في تحديث التجهيزات التعليمية الرقمية التي تسمح بالاندماج مع أدوات التعلم الحديثة.
- غياب نظام تقييم مستمر يعكس تقدم الطلبة في مهارات الإبداع والتفكير التحليلي، حيث تركز التقييمات الحالية على الحفظ والاسترجاع فقط.
- ضرورة تطوير بيئة مؤسساتية ديناميكية تتيح الانفتاح على المحيط الخارجي، وتعزز ثقافة الابتكار والتجديد المستمر داخل المركز الجامعي.
- النتائج العملية تؤكد أن إصلاح التعليم العالي لا يمكن أن يظل حبيس الأدوات التحسينية التقليدية، بل يتطلب تبني فكر استراتيجي جديد يستند إلى خلق القيمة وليس مجرد تحسينها.

2. نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وسعيًا للإجابة على إشكالياتها وتساؤلاتها، تم اختبار الفرضيات المقترحة من خلال تحليل المعطيات النظرية والميدانية باستعمال أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق، بما في ذلك شرع الإستراتيجية، إطار الفعاليات الأربع، والمسارات الستة لإعادة بناء حدود السوق. وقد مكنت هذه الأدوات من تشخيص الواقع التعليمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، وكشف الفجوات القائمة، واقتراح تصورات ابتكارية لإعادة تصميم العملية التعليمية. وفيما يلي عرض لمدى تحقق فرضيات الدراسة استناداً إلى ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي:

❖ **الفرضية الرئيسية:** "تساهم إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود العملية التعليمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال أدواتها وأطر عملها".

- **تم التحقق من صحة هذه الفرضية،** حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق أدوات المحيط الأزرق (كشرع الإستراتيجية، إطار الفعاليات الأربع، والمسارات الستة) ساهم في كشف الفجوات

الجوهرية في العملية التعليمية، واقتراح تصورات مبتكرة لإعادة تصميمها بما يتماشى مع متطلبات العصر، ويعزز من قدرة المركز الجامعي على خلق عرض تعليمي متميز ومتفرد.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** "يسمح تحليل الوضع الراهن للعملية التعليمية داخل المركز الجامعي بتحديد الاختلالات من خلال رسم شراع إستراتيجية العملية التعليمية بالمركز ومنحنى قيمتها".

• **تم التحقق من صحة هذه الفرضية،** حيث مكن التشخيص باستخدام شراع الإستراتيجية ومنحنى القيمة من إبراز نقاط ضعف كبيرة، من بينها الاعتماد على التلقين النظري، ضعف البنية الرقمية، وغياب التكامل بين التكوين النظري والتطبيقي، مما يبين الحاجة إلى مراجعة جذرية للعملية التعليمية بالمركز.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** "يستخدم النزول للميدان ومقابلة أطراف العملية التعليمية وملاحظة سلوكياتهم ومواقفهم لمعرفة أكثر دقة لواقع العملية التعليمية بالمركز الجامعي".

• **تأكدت صحة هذه الفرضية من خلال** المقابلات الميدانية مع الطلبة، التي كشفت عن تصوراتهم النقدية للوضع الراهن، وميولهم نحو نموذج تعليمي أكثر مرونة وتفاعلية. كما أظهرت النتائج أن الطلبة يدركون بوضوح أوجه القصور ويرغبون في تغيير جذري يشمل المضامين، أساليب التدريس، والانفتاح على سوق العمل.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "تستخدم كل المسارات الستة لإعادة بناء حدود العملية التعليمية بالمركز الجامعي".

• **أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عدم صحة هذه الفرضية،** حيث تم اعتماد أربع مسارات رئيسية من بين المسارات الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق، وهي: الصناعات البديلة، المجموعات الإستراتيجية، الصناعات المكملة، والزمن. وذلك لأن طبيعة المؤسسة الجامعية المدروسة، وخصوصية الإطار الموضوعي للدراسة، فرضتا التركيز على هذه المسارات الأربع فقط، نظرا لكون المسارين المتبقين (مسار مجموعة الزبائن، ومسار السمات الوظيفية والعاطفية) لا يتوافقان بشكل مباشر مع خصائص العملية التعليمية في هذا السياق، ولا يحققان نفس الفاعلية التحليلية في البيئة الجامعية مقارنة بقطاعات أخرى. ورغم أن استخدام هذه المسارات أتاح الكشف عن فرص تطوير حقيقية، فإن عدم توظيف المسارين المتبقين (مجموعة الزبائن، السمات الوظيفية/العاطفية) يجعل من هذه الفرضية غير محققة كليا.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "يساهم إطار الفعاليات الأربعة في بناء صورة واضحة حول ما يجب تغييره في العملية التعليمية بالمركز الجامعي".

• **تم التأكد من صحة هذه الفرضية،** فقد مكنت أداة إطار الفعاليات الأربع من إعادة بناء منحى القيمة الخاص بالعملية التعليمية، من خلال تحديد ما يجب إلغاؤه (كالتأكيد المفرط على الحفظ)، ما يجب تخفيضه (مثل مركزية القرار)، ما ينبغي رفعه (كجودة بيئة التعلم والمهارات التطبيقية)، وما يجب إنشاؤه (مثل الانفتاح الأكاديمي والشراكات مع المحيط الاقتصادي). وهو ما انعكس في تصورات الطلبة حول الوضع المرغوب.

3. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، فإنها يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:

✓ إعادة هيكلة البرامج والمناهج الأكاديمية لتقليص حجم المقررات غير المرتبطة مباشرة بمجال التخصص، كالقيام مثلا بتشكيل لجنة أكاديمية تضم أساتذة وممثلين عن الطلبة لتقييم كل مقرر من حيث صلته بالتخصص ومدى فائدته المهنية، واقتراح حذف أو دمج المقررات الهامشية.

✓ الاستغناء التدريجي عن أساليب التلقين والشرح النظري كأدوات رئيسية للتعليم، واستبدالها بأساليب نشطة وتشاركية. هنا نقترح مثلا: تصميم "أسبوع التعليم بالمشاريع" حيث يكلف الطلبة بحل مشكلات واقعية في فرق عمل وبإشراف الأستاذ بدل الشرح التقليدي المعتاد.

✓ تخفيف سيطرة الإدارة المركزية على وضع البرامج التعليمية ومنح صلاحيات أكبر للأقسام والأساتذة، مثل محاولة الإعتماد على "لجان بيداغوجية محلية" في كل قسم، بإعداد المناهج وفق خصوصية التخصص وسوق العمل، مع مشاركة الطلبة في لجان استشارية دورية.

✓ تقليل الاعتماد على التقييم النهائي واعتماد التقييم التكويني والمرحلي، من خلال إنشاء "محفظة تقييم شخصية" لكل طالب، تضم تقييمات متنوعة مثل المشاريع، العروض، اختبارات قصيرة، وتقارير تحليلية، لتوفير صورة شاملة عن تطور الأداء الأكاديمي للطلاب ومهاراته.

✓ الاهتمام بالجوانب غير الأكاديمية كالصحة النفسية، الأنشطة الثقافية، والمبادرات الطلابية. هنا نقترح: إنشاء "فضاء الراحة والإبداع" في الحرم الجامعي، يتضمن جلسات تأمل، مساحة لممارسة الألعاب

خاتمة

والهوايات، أماكن مخصصة للمراجعة مزودة ببعض الخدمات المساعدة، وجلسات توجيه أسبوعية مع متخصصين.

✓ الاستثمار في تحسين البنية التحتية التقنية والمخابر التطبيقية بما يسمح بتجربة تعليمية حديثة. نقترح هنا مثلاً: إنشاء "مخبر ابتكار" مزود بأجهزة متقدمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي مفتوحة للطلبة من جميع التخصصات.

✓ تحديث البرامج الأكاديمية باستمرار بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والمهارات المستقبلية. كالعامل على تنظيم "منتدى تطوير المناهج" بمشاركة الأكاديميين، الطلبة، وخبراء من سوق العمل، يعقد سنوياً لمراجعة وتكييف البرامج مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

✓ اعتماد أساليب تدريس متنوعة ومبتكرة تعتمد على التكنولوجيا والتفاعل. كإقامة دورات تدريبية للأساتذة على استخدام استراتيجيات حديثة مثل التعلم القائم على حل المشكلات (PBL)، التعلم المقلوب (Flipped Classroom)، واستخدام محاكاة الواقع الافتراضي في التعليم.

✓ تعزيز العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي بين الطلبة والأساتذة والإدارة عبر آليات حوار واضحة ودائمة. هنا نقترح مثلاً: إطلاق تطبيق داخلي للجامعة يحتوي على منتديات للتواصل والنقاش، نشر المحتوى التعليمي، إعلانات... الخ

✓ تخصيص مشرفين أكاديميين لمرافقة الطلبة، وإنشاء فضاءات لتبادل الأفكار والتخصصات. نقترح هنا: إنشاء "نظام رعاية أكاديمية" حيث يتابع كل 10 طلبة من طرف أستاذ مكلف، يتابع تقدمهم ويوجههم مهنياً وشخصياً.

✓ العمل على إنشاء برامج تعاون وشراكة مع مؤسسات دولية. كتوقيع اتفاقيات شراكة مع جامعات أجنبية لتنظيم أسابيع أكاديمية مشتركة، تبادل أساتذة، ومشاريع تخرج مزدوجة بإشراف دولي.

✓ إدراج برامج تربط الطالب بسوق العمل، وتمنحه فرص تدريب ميداني ومشاركة علمية موسعة. نقترح هنا: عقد شراكات مع مؤسسات اقتصادية، تقوم على إقامة دورات تكوينية تقدم من طرف هذه المؤسسات، خرجات ميدانية، تقديم مشكلات حقيقية يتولى الطلبة دراستها وتقديم حلول واقعية لها.

✓ بناء مسار تعليمي مرن يدمج بين الحضور والتعليم الرقمي. كاقترح تطوير "نظام مسارات اختيارية" يسمح للطلبة باختيار مقررات حسب ميولاتهم المهنية، وتقديم بعضها عبر التعليم عن بعد مع تقييم رقمي متكامل.

✓ إدراج وحدات تطبيقية إجبارية ومشاريع ميدانية في جميع التخصصات. مثل إنشاء "محاور المهارات العملية" في كل فصل، تتضمن مشاريع مع مؤسسات اقتصادية، تدريباً داخلياً (Internships)، وحل مشكلات واقعية من السوق.

✓ توسيع الشراكات مع الصناعات المكتملة، كإنشاء شراكات إستراتيجية مع مراكز التكوين المهني ومدارس التعليم المكثف لتقديم تكوينات تكميلية بشهادات معترف بها تعزز جاهزية الطلبة لسوق العمل.

4. آفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذه الدراسة "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود صناعة التعليم العالي"، تبين لنا أن هناك العديد من الأفكار التي يمكن اقتراحها لتكون بمثابة بحوث مستقبلية، نقترح بعض الآفاق لهذه الدراسة والمتمثلة في:

- ✓ تحليل دور أدوات المحيط الأزرق في تطوير العلاقة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ ابتكار القيمة وأثره على أداء الجامعات.
- ✓ أثر التفكير الاستراتيجي الأزرق في رفع قدرة الجامعات على الابتكار المؤسسي.
- ✓ أثر الابتكار في القيمة على تحسين أداء الكوادر الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ أثر تبني المحيط الأزرق على ثقافة التنظيم الجامعي.
- ✓ استكشاف العلاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتنمية رأس المال البشري الأكاديمي.
- ✓ دراسة كيفية اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بعد أزمة كوفيد-19.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. جمال دهشان، بدران شبل، التحديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
2. تشان كيم، رينيهماوبورغن، ترجمة جانبوت حافظ، إستراتيجية المحيط الأزرق "كيف تدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة"، دار الفكر، ط1، دمشق، سوريا، 2006.
3. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
4. فلسطين محمد الكفسجي، الجودة في التعليم عن بعد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2021.

ثانياً: المقالات العلمية

1. سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام LMD آليات التطبيق وسبل التعزيز، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2014.
2. كياري فاطمة الزهراء، تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 4، العدد 1، 2014.
3. محمد الزين باركة، عبد الكريم مسعودي، تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 5، العدد 1، 2015.
4. ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 02، 2017.

5. عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق- دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع اللببية للحديد والصلب، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 2018.
6. محمد أمين رماس، زقاي حميدي، دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
7. سارة عبيدات، إستراتيجية المحيط الأزرق "الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة" - دراسة حالة بعض الشركات العالمية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 01، 2021.
8. مروة جمال عمر، شروق صباح جابر، مدى تبني أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية - بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، العدد 55، 2021.
9. لالوش سميرة، التعليم عن بعد آلية لضمان جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 10، العدد 1، 2021.
10. مسعودة حمايدي، خديجة سلامي، التعليم الجامعي ودوره في دعم التنمية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2021، 1.
11. بن صمودي علي، أنماط التعليم الحديثة والحاجة إليها في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا، مجلة مقاربات، المجلد 7، العدد 2، 2021.
12. جازية بوخونني، رشيد ساطور، مساهمة كل من قطاعي الصناعي والتعليم العالي من إجمالي الاستثمار الحكومي وأثره على النمو الاقتصادي بالجزائر دراسة قياسية للفترة 2017/1990، المجلد 11، العدد 1، 2021.
13. أماني السيد غبور، تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية، العدد 95، مارس 2022.
14. حمرة يسرى، أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022.

15. منى شعبان عثمان، ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، مجلة كلية التربية، العدد 46، 2022.
16. ميساء حريتي، الطاهر بلعور، الجامعة وثقافة المشاركة السياسية لدى الطالب الجامعي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 5، العدد 1، 2022.
17. سوماتي شريفة، تحديات رقمنة طاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1، 2023.
18. أسماء محمد رضوان، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، عدد يناير، 2024.
19. فاطمة عبد الغني عبد الله الشوافي، إستراتيجية المحيط الأزرق"مدخل لتطوير المدارس الفنية الصناعية للتعليم والتدريب المزدوج أكاديمية السويدي بالعاشر من رمضان نموذجا"، مجلة كلية التربية، المجلد 90، يناير 2024.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

1. ياسمينه برعودي، التعليم العالي وعلاقته بالمتغيرات التكنولوجية الحديثة تكنولوجيا المعلومات، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم العمل، جامعة محمد الحاج لخضر، باتنة، 2009/2009.
2. أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
3. سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة وعناية وسكيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم: في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2014/2013.

4. حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2014/2013.
5. حماني فضيلة، مؤسسات التعليم العالي وتشكيل مجتمع المعرفة جامعة ورقلة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
6. صراع توفيق، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013.
7. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014/2013.
8. محمد السعيد بن غنيمة، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر (1967_2012)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسية عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مدرسة الدكتوراه في السياسة والقانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015/2014.
9. يونس سميحة، كفايات خريجي التعليم العالي الجزائري وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على عينة من خريجي التعليم العالي بمدينة برج بو عرييج، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
10. بن ونيسة ليلى، إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2016/2015.

11. بوعمامة خامرة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017.
12. نجوى بن عويدة، التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019/2018.
13. مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
14. رزيقة بلطرش، أثر التعليم الإلكتروني على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كعينة دراسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2021/2020.
15. سمية حجار، التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.
16. طمين الزهرة، فعالية التعليم الهجين في جودة مخرجات التعليم العالي دراسة تقييمية لتجربة أقسام اللغة والأدب العربي بالجامع الجزائرية نماذج مختارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، معهد اللغة والآداب واللغات، قسم اللغة والأدب العربي، شعبة دراسات لغوية، تخصص ليسانيات تطبيقية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2024/2023.

رابعاً: القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 05-299، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، 2005.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. [/https://www.centre-univ-mila.dz](https://www.centre-univ-mila.dz)

.II المراجع الأجنبية:

➤ **Books:**

1. Chan Kim, Renée Mauborgne, **Blue Ocean Strategy “How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2005.

➤ **Articles:**

2. Cheryl A, Burkhart Kriesel, **Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy**, Cornhusker Economics, University of Nebraska–Lincoln Extension, December 2006.
3. BarkathUnissa, Kumudha, **Blue Ocean Marketing-A Promising Strategy**, International Journal of Management & Information Technology, Vol 7, No 1, November, 2013.
4. MeysamJafariEskandari, Meysam Miri, AllahyarAllahyary, **Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition**, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol 5, No 1, January 2015.
5. Emil Papazov, Lyudmila Mihaylova, **Using Key “Blue Ocean” Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry**, Economics and Business, 2016.
6. Abu hasan, Fauzia, Komoo Ibrahim, MohdNazli, MohdNor, ZailaniAbdullah, **Transformation of universities and the national blue ocean strategy: A case study of universitimalaysiaTerengganu, Jurnal of sustainability science and management**, Vol 12, No 1, June 2017.
7. Bitton CadranelAdriel, Ghiandoni Margaux, **Dans quelle mesure la mise en oeuvre d’une stratégie océan bleu peut contribuer à diversifier l’offre de produits de Ghiandoni?** LouvainSchool of Management, Université catholique de Louvain, 2021/2022.

8. YousraHamra, IlyesGassabi, **Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation -case study of Sun Circus company-**, Administrative And Financial Sciences Review, Vol 5, No 02, 2021.
9. Areej Kareem Rahman, Arafat Nasser Jassim, Hassan Odeh Abdullah,**The Blue Ocean Strategy And Its Impact On Achieving A Sustainable Competitive Advantage ForThe Organization Is A Survey Study InA Number Of Government And Private Banks In Basra Province**, Vol 19, Num 2, January, 2022.
- 10.Nazar F. Hassan, AlaaJassim Salman, AbdulrazzaqTuamaHawas, **The Blue Ocean Strategy And Its Role In Achieving Competitive Advantage**, Journal of Positive School Psychology, Vol 6, No 6, 2022.