

تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية

إعداد

د/ محمد عبد الله محمد عبد الله

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة الزقازيق

المُلخَص:

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية. وقد اشتملت الدراسة على الإطار العام للدراسة، والذي تضمن: المقدمة والمشكلة والأهداف والأهمية والمنهجية وخطوات الدراسة، كما اشتملت الدراسة على أربعة محاور تناول الأول منها الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية ويتضمن نشأة وتطور الميزة التنافسية، ومفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجياتها، كما تضمن هذا المحور الميزة التنافسية في التعليم العالي من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية وواقعها في التعليم العالي والجامعي في ضوء التقارير الدولية. وتناولت في محورها الثاني: الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة من حيث نشأة سلسلة القيمة وتطورها التاريخي، ومفهوم سلسلة القيمة ومفهوم القيمة المضافة، وأهداف وأهمية ووظائف سلسلة القيمة، وأنشطة ومراحل تطبيق سلسلة القيمة، كما تضمن هذا المحور مفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي، في حين تناول المحور الثالث أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في هذه المرحلة التعليمية، أما المحور الرابع فتضمن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتضمن أيضاً تصوراً مقترحاً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل سلسلة القيمة، واختتمت الدراسة بالتوصية بضرورة تبنى وتطبيق مدخل سلسلة القيمة بمؤسسات التعليم العالي؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، سلسلة القيمة، القيمة المضافة، سلسلة القيمة في التعليم العالي.

Abstract:

The study aimed at developing a proposed perspective to achieve the competitive advantage of higher education institutions by applying the value chain approach in the light of some international models. The study included the general framework of the study and includes the introduction, the problem, the objectives, the importance, the methodology and the steps of the study, It also included four axes, the first of which dealt with the conceptual and intellectual framework of competitive advantage, the competitive advantage in higher education, and the emergence and development of competitive advantage. It also included the concept, characteristics, importance, types and strategies of competitive advantage. It also included the competitive advantage in higher education in terms of concept, dimensions, International Reports. The second theme dealt with the conceptual and intellectual framework of the value chain: and includes the origin and development of value chain, the concept of value chain and the concept of value added, the objectives, importance and functions of the value chain, the activities and stages of the chain Value, The third topic focuses on the value chain in higher education. It includes the concept and models of applying the value chain approach in the higher education sector. It also includes the requirements of applying the value chain approach in higher education The fourth topic dealt with the results and the proposed perspective to achieve the competitive advantage of higher education institutions in the light of the value chain approach, The study concluded with the recommendation that the value chain approach in higher education institutions should be adopted and implemented in order to achieve competitive advantage

Keywords: Competitive advantage, value chain, Value added, value chain in higher education

مقدمة :

تشهد المجتمعات الإنسانية في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات سريعة في المجالات العلمية والتكنولوجية وفي نظم المعلومات والاتصالات، مما انعكس على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وتزايدت معها ظهور التكتلات والتحالفات الإقليمية والدولية، والشركات متعددة الجنسيات، والهيئات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، وقد أدى ذلك إلى ظهور تطورات ملحوظة في الجوانب الاقتصادية العالمية وزيادة حدة المنافسة الدولية التي تواجه جميع المؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي خاصة مؤسسات التعليم العالى.

وقد شهد التعليم العالى المصري تغيرات كثيرة متعددة ومعقدة أثرت على مكانته الدولية خاصة في ظل المنافسة الدولية، والانفتاح والاندماج الحاصل بين الجامعات العريقة وإقامة شركات مؤسسية، وتغير نماذج الإدارة في التعليم، وظهور العديد من الاتجاهات والتوجهات المستقبلية مثل: تدويل التعليم العالى، والاتجاه نحو ضمان الجودة والاعتماد، والاتجاه نحو التعليم عن بعد، واستبدال نمط التعليم العالى الممول حكوميًا بنمط آخر ممول ذاتيًا، ومن ثم يواجه التعليم العالى تحديات جديدة ومعقدة.

وقد تأثر التعليم العالى المصري بهذه التغيرات كما تأثرت مكانته الدولية للتعليم، ومن دلائل خطورة ما يتعرض له من تحديات وصعوبات ما كشفت عنه التقارير والمؤشرات الدولية حيث أشار تقرير التنافسية العالمية للعام ٢٠١٧/٢٠١٨م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) أن مصر قد احتلت المرتبة رقم (١٠٠) عالميًا من بين (١٣٧) دولة في ركيزة التعليم العالى والتدريب (،) وأوضح مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٨م أن مصر قد احتلت المرتبة رقم (١٠٦) عالميًا من بين (١٢٦) دولة في المؤشر الفرعي الخاص بالتعليم العالى (،) وهذا ينذر بعواقب وخيمة، فمن لا يتقدم يتقدم.

وفيما يتعلق بوضع الجامعات المصرية بالتصنيفات العالمية يوضح تصنيف التايمز البريطاني للجامعات (Times Higher Education) للعام ٢٠١٩م تم إدراج ١٩ جامعة مصرية بين أفضل ١٢٠٠ جامعة شملها التصنيف من بين ٢٥٠٠٠ (خمسة وعشرين ألفًا) على مستوى العالم، حيث جاءت جامعات "الجامعة الأمريكية بالقاهرة، وبنها، وبنى سويف، وكفر الشيخ، والمنصورة، وقناة السويس" في المرتبة من (٦٠١ - ٨٠٠)، وجاءت جامعات "الإسكندرية، والقاهرة، والفيوم، وسوهاج، وطنطا" في المرتبة من (٨٠١ - ١٠٠٠)، بينما جاءت جامعات "عين شمس، والأزهر، وأسيوط، وحلوان، والمنوفية، والمنيا، وجنوب الوادي، والزقازيق" في المرتبة من (١٠٠١ - ١٢٠٠) (،).

وفي تصنيف جامعات شنغهاي الصيني ٢٠١٨م، جاء ترتيب جامعة القاهرة بين (٤٠٠-٥٠٠) على مستوى العالم، وجاءت جامعة الإسكندرية بين (٦٠١-٧٠٠)، وجاءت جامعة عين شمس بين (٧٠١-٨٠٠)، وجاءت جامعة المنصورة بين (٨٠١-٩٠٠)، وأخيرًا جاءت جامعة بني سويف بين (٩٠١-١٠٠٠) (،).

وفي تصنيف QS البريطاني، تم ادراج ست جامعات مصرية في عام ٢٠١٨م هي: جامعة القاهرة حيث جاءت بين (٥٢١-٥٣٠)، وجامعة عين شمس حيث جاءت بين (٧٠١-٧٥٠)، وجامعة الأزهر وجامعة الإسكندرية وجامعة أسيوط بين (٨٠١-١٠٠٠). (١).

ونتيجة لضعف مكانة التعليم العالي والجامعي في التصنيفات الدولية، سعت مؤسسات التعليم العالي والجامعي إلى تطوير أدائها وتحقيق الميزة التنافسية بين منافسيها للوصول إلى مكانة عالية ومتقدمة في تلك التصنيفات الدولية؛ ضماناً لبقائها ونموها واستمرارها في ظل بيئة تنافسية قومية وعالمية، لذا ظهر الاتجاه الحديث في تحويل مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات تنافسية.

وقد تجذر ذلك في اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في البحث عن أساليب جديدة ومتطورة للارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية.

ويري مايكل بورتر (١٩٨٥م) أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال إنجاز الأنشطة المؤسسية بتكاليف منخفضة نسبياً عن المنافسين. بجانب إضافة قيمة متميزة لتلك الأنشطة، وذلك بتطبيق نموذج سلسلة القيمة (١).

ونموذج سلسلة القيمة الذي قدمه مايكل بورتر هو نموذج مثالي يستخدم لهدف تحليل الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلي الموجودة حالياً والمحتملة (٢).

وبتطبيق سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من المزايا التنافسية هما: (٣):

التكلفة الأقل: بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين.

تمييز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة والإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع.

ونظراً لأهمية مدخل سلسلة القيمة في توظيف واستثمار أداء المنظمة لتوليد الميزة التنافسية، تم تطبيق هذا المدخل على نطاق واسع من المنظمات والشركات التجارية الدولية، وهو يمثل عنصر أساسي في صياغة استراتيجيات تنافسية لفهم مصادر الميزة التنافسية وتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق قيمة للمنظمة (٤).

ولمعرفة الأهمية الاستراتيجية لمدخل سلسلة القيمة أجري تمكنس وكار (Tomkins, & Carr, 1996) دراسة على إحدى وخمسين شركة دولية لفحص مكانتها الدولية والتعرف على الأساليب

المطبقة بها لتحقيق التميز، ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي تطبق مدخل سلسلة القيمة (٥).

وأصبح واضحاً في ظل زيادة التنافسية الدولية أن أهم أسباب تفوق تلك الشركات التجارية الدولية على منافسيها هي تطبيق لمدخل سلسلة القيمة في إدارة التكلفة والحصول على الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق.

ونظراً لهذه الأهمية الاستراتيجية لمدخل سلسلة القيمة في مجال إدارة الأعمال والمجالات الاقتصادية، بدأ العديد من الباحثين في دراسة مدى تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي، وظهرت مجموعة من نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي أبرزها:

نموذج سيسون وبأيلو (٢٠٠٠م) Sison And Pablo Model

نموذج فان دير ميروي وكرونجي (٢٠٠٤م) Van Der Merwe And Cronje Model

Gabriel Model

نموذج جابريل (٢٠٠٥م)

Pathak And Pathak Model

نموذج باتاك وباتاك (٢٠١٠م)

Khaled Abed Htaibat model

نموذج خالد حنيتيات (٢٠١١م)

Daniel Fungayi Nyaungwa Model

نموذج دانيال فونغاوي نيونغوا (٢٠١٦م)

وتعتبر سلسلة القيمة أداة صالحة لتحديد وإدارة الميزات التنافسية وتكلفة الميزة التنافسية، وأصبح قطاع التعليم العالي أكثر تنافسية، وبالتالي يتعين على مؤسسات التعليم العالي أن تركز ممارستها الإدارية والمالية والاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتطويرها من خلال تطبيق أحد المداخل والتقنيات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية وهو مدخل سلسلة القيمة (.) .
والمنتبع لمسيرة التعليم العالي المصري يلحظ أن هناك محاولات وجهوداً كبيرة وجادة قد بذلت لتطوير وتحقيق ضمان الجودة والاعتماد تحت مظلة مشروع تطوير التعليم العالي والذي انطلق في عام (٢٠٠٢م) بدعم من البنك الدولي، ورغم تلك الجهود فإن التعليم العالي مازال مهدداً بالخطر في ظل العولمة وزيادة المنافسة الدولية وتدني مكانة مؤسسات التعليم العالي والجامعي في التصنيفات الدولية المختلفة.

ونظراً لتدني مكانة مؤسسات التعليم العالي والجامعي وعدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية الدولية، فإن الأمر يستدعي إعادة النظر في سياسات وأساليب التعليم العالي والبحث عن آليات جديدة ناجمة في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء النجاحات الملحوظة لمدخل سلسلة القيمة في تحقيق التفوق والتميز للشركات التجارية الدولية وظهور نماذج سلسلة القيمة ناجحة في مؤسسات التعليم العالي وقدرته على تخفيض التكاليف إلى حدودها التنافسية وتدعيم القدرة التنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، تسعى هذه الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل سلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي؟

ما الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة؟ وما مفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي؟

ما أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي؟ وما متطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي؟

ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

التعرف على الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي.

التعرف على الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة، ومفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي.

التعرف على أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي، ومتطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي.

تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية.

أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في جانبين هما :

الجانب الأول: نظري، حيث يقدم إطاراً مفاهيمياً وفكرياً للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي، كما يُقدم إطاراً مفاهيمياً وفكرياً لسلسلة القيمة ومفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي، ويُلقى الضوء أيضاً على أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي ومتطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي. وهنا تبدو أهميته من خلال ما يقدمه من رؤية واضحة حول مدخل جديد حقق نجاحات متعددة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، يمكن أن يستعين بها مخطوطو التعليم العالي ومستخدموها.

الجانب الثاني: تطبيقي، حيث يمكن الاستفادة من التصور المقترح في تطبيق مدخل سلسلة القيمة؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

والجهات المستفيدة من هذا البحث هي: وزارة التعليم العالي بجميع مستوياتها الإدارية المختلفة، والجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمراكز البحثية، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

منهجية البحث:

يعتمد البحث في منهجه ومنهجيته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن من خلاله القيام بعملية استقصاء للميزة التنافسية من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجيتها، وكذلك استقصاء لسلسلة القيمة وتطورها وأهميتها وأهدافها ووظائفها وأنشطتها ومرآحها، بالإضافة إلى استقصاء لسلسلة القيمة في التعليم العالي وأهم نماذجها، في محاولة للتوصل إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي.

خطوات البحث:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد الخطوات الأساسية للبحث فيما يلي :

* **الإطار العام للبحث:** ويتضمن مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته ومنهجيته وخطوات السير فيه.

* **المحور الأول:** ويتضمن الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي.

* **المحور الثاني:** ويتضمن الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة، ومفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي.

* **المحور الثالث:** ويتضمن أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي، ومتطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي.

* **المحور الرابع:** ويتضمن نتائج البحث والتصوير المقترح.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي
يحظي موضوع الميزة التنافسية باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي على الرغم من حداثة، حيث نال اهتمام العديد من الأدبيات والدراسات في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال في بداية الأمر، ثم انتقل الاهتمام إلى بقية المجالات العلمية والاجتماعية الأخرى.
وأصبح موضوع الميزة التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث وحقيقة واقعية على المستوي الدولي والقومي والمؤسسي وعنصرًا مهمًا من عناصر الأمن القومي للدول خاصة المتقدمة التي ترغب في تحقيق استدامة في النمو والتنمية الاقتصادية وتحقيق مستويات معيشية مرتفعة لأفرادها. وعليه يتناول المحور الحالي الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي والجامعي، وذلك على النحو التالي:
أولاً: الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية:
١. نشأة وتطور الميزة التنافسية:

شكل البحث عن مصادر التميز والتفوق في أداء المؤسسات والشركات الاقتصادية محور اهتمام الدراسات والأدبيات والباحثين في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد والفكر الاستراتيجي منذ زمن طويل في محاولة لفهم آليات عمل السوق، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية يتضح أن مفهوم الميزة التنافسية بدأ الاهتمام به على يد شامبرلين (Chamberline, 1939)، وكذلك سيلزنيك (Selznik, 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة. وبعد ذلك وصف كل من شندل (Shendel) وهوفر (Hofer) الميزة بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنهم يرون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال القدرات، حيث أخذوا الميزة التنافسية على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة).
ويعد ألدerson (Alderson) أول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسية عام ١٩٦٥م من وجهة النظر الإدارية، أو ما تعرف بالنظرة الإنتاجية وعرفها على أنها: سعي المنظمة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم).
وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم الميزة التنافسية (Comparative Advantage) وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة التنافسية كالموقع الاستراتيجي إلى ميزات تنافسية محورية كتجارة الترانزيت أو كمركز لتجمع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك).

وتشير بعض الدراسات إلى أن أول من طرح مفهوم الميزة التنافسية هو جورج داي (George Day, 1984) عندما أشار إلى أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ثم جاء مايكل بورتر (Porter, 1985) بنموذجه المعروف في تحديد إستراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري)، أي أن داي وبورتر وضعوا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية.

وهناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل أساسية هي ():
المرحلة الأولى : الميزة المطلقة: وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك تكنولوجيا فائقة، ومواد خام نادرة، وموقع استراتيجي خاص، وتوفير الطاقة، والعمالة المتخصصة الماهرة.

المرحلة الثانية : الميزة النسبية: تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة ومتفاوتة.
المرحلة الثالثة : الميزة التنافسية: وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذه الأنواع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية. وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والمواد بمختلف أنواعها المتاحة لدي المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق، فهي تعتمد على قاعدتين هما الإستراتيجية والإبداع.

٢. مفهوم الميزة التنافسية:

تتعدد تعريفات الميزة التنافسية؛ نظراً لتعدد مستوي تحليل القدرة التنافسية، حيث توجد القدرة التنافسية في ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول وهو (مستوي المؤسسة) ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وتوفير المنتجات والخدمات بجودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين وبأقل سعر تنافسي وأعلى ربح ممكن.
 - المستوى الثاني وهو (مستوى القطاع) ويقصد به قدرة مؤسسات قطاع ما كالصناعة على تحقيق أداء متميز بشكل مستمر بين القطاعات الأخرى.
 - المستوى الثالث وهو (المستوى القومي) ويقصد به قدرة الدولة على تحقيق زيادة مستمرة في التنمية المستدامة يزداد معها مستوى دخل ورفاهية أفرادها.
- وتقتصر الدراسة على توضيح تعريفات المستوى الأول وهو الميزة التنافسية على المستوى المؤسسي الذي يتناسب ويتلاءم مع طبيعة الدراسة، وذلك فيما يلي:
- تتباين الرؤى وتختلف حول تعريف الميزة التنافسية – وفق المستوى الأول- إلا أنه يمكن حصر التعريفات التي تلقي الضوء عليها كما يلي:
- يعرف بورتر (porter, 1993) الميزة التنافسية بأنها: "القيمة التي تستطيع الشركة أن تحققها للزبائن" ().

ويعرف علي السلمي (٢٠٠١م) الميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز" ().

في حين يرى ماكميلان وتامبو (Macmillan & Tampoe, 2000) أن الميزة التنافسية هي "الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين" ().

ويؤكد هيزروريندر (Heizer & Render, 2000) على ذلك حيث يشير إلى أن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على إيجاد نظام يوفر خبرة تنافسية تتفرد بها عن المنافسين().
بينما يرى أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦م) أن الميزة التنافسية هي "تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد ينتج لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل().
في حين يرى باتنيه والزوبي (Bataineh & Alzoabi, 2011) أن الميزة التنافسية هي "ميزة أو عنصر تفوق لمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس().

كما يؤكد رانجله (Ranjilh, 2016) ذلك حيث يرى أن الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق النمو والتطور فيها، وتتيح فرص الإنتاج وتقديم الخدمات والسلع للمستفيدين بشكل تتفوق فيه على منافسيها في السوق وتحقق مزيد من الأرباح وتحسن من سمعتها().

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للميزة التنافسية، يتضح أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في التعريف إلا أنه يمكن تحديد ملامح مفهوم الميزة التنافسية إجرائياً في النقاط التالية:

- الميزة التنافسية عنصر أساسي للنجاح في خلق قيمة للمستفيد .
- جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.
- تنشأ الميزة التنافسية عندما تصل المؤسسة إلى تطبيق مدخل أو نظام أكثر فعالية من ذلك المستخدم لدى المنافسين (أحد المداخل الرئيسية في تحقيق الميزة التنافسية هو مدخل سلسلة القيمة).
- تتحقق الميزة التنافسية عند توافر أحد مصادرها الرئيسية وهو استراتيجية التنافس.
- تتحقق الميزة التنافسية عند خفض كلفة الأنشطة المؤسسية الداخلية والخارجية.
- تتحقق الميزة التنافسية المؤسسية عندما تتميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين بسمات فريدة مميزة .
- تتميز المؤسسة عن منافسيها في قدرتها على تلبية احتياجات المستفيد بأقل كلفة ممكنة.

ويتضح من خلال عرض ملامح مفهوم الميزة التنافسية أنها تتحقق عندما تصل المؤسسة إلى تطبيق أحد المداخل الجديدة الإبداعية (منها سلسلة القيمة) لخفض كلفة الأنشطة المؤسسية وتلبية احتياجات المستفيد بأقل سعر تنافسي وبأعلى ربحية تنافسية، وبما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستمر.

٣. خصائص الميزة التنافسية:

في ضوء ملامح الميزة التنافسية السابقة والتي تظهر بشكل واضح في كونها عنصراً أساسياً للنجاح في خلق قيمة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم و رغباتهم بأقل كلفة ووقت ممكن، وتستهدف السعي نحو تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والتفوق علي المنافسين ومتابعة التقدم علي المدى الطويل، وذلك من خلال تبنيها استراتيجية فريدة وتميزة من استراتيجيات التنافسية التي تعتمد على الإبداع والابتكارات والكفاءة وتظهر الميزة التنافسية.

ويرى نجم عبود نجم (٢٠٠٤م) أن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي مستمر حتى يمكن تحسين هذه الخصائص بشكل مستمر، ويمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية كما يلي():

- تشتق من رغبات وحاجات المستفيد.
 - تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال .
 - تتسم بالمالئمة الفريدة بين موارد المنظمة والغرض في البيئة الخارجية.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- بينما يرى ديرسو وآخرون (Dirisu, et al., 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تنفرد بها الميزة التنافسية وهي():
- إتباع سياسة التغير المستمر من أجل تطوير وتحسين الأداء وزيادة أرباحها.
 - قدرتها علي جذب واستقطاب العاملين المهرة الذين يملكون القدرات والمهارات الفائقة، المميزين والمبدعين القادرين على ابتكار سياسات وخطط جديدة بصفة دائمة تحقق التميز والتفوق.
 - تتبنى الإبداع والابتكار في رؤيتها وسياستها وتسعى للتميز والتفوق في تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين.
 - المرونة في تعميم وتطبيق السياسات والخطط، بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة، وبما يمكن من تحقيق سمعة جيدة واكتساب حصة سوقية متزايدة.
 - القدرة على تحقيق الغايات والأهداف المستهدفة بصفة مستمرة.
- بينما يؤكد طاهر محسن ووائل محمد (٢٠٠٩م) على بعض الخصائص الأخرى للميزة التنافسية يمكن توضيحها كما يلي ():
- أنها متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أنها مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
 - أنها متميزة ومستدامة بمعنى أن المؤسسة تحقق النسق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
 - أنه يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.
 - النسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- كما يؤكد حسن علي الزغبى (٢٠٠٥م) على مجموعة من الخصائص الأخرى للميزة التنافسية وهي():
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة.
 - أنها تؤدي إلي تحقيق التفوق والأفضلية علي المنافسين.

- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

٤. أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية بصفة عامة حلقة أساسية من حلقات محاولات تطوير الأداء وخلق الدافعية للتميز والتفوق وخفض التكاليف وزيادة الربحية لجميع المؤسسات المجتمعية التي تسعى دوماً إلى محاولة التجديد والتأثير في تشكيل الواقع والمستقبل على أسس ومعايير علمية مقننة، وقد مثلت الميزة التنافسية أدوات المجتمع في تعميق الوعي والفهم للواقع مع المؤسسات المنافسة في سوق المنافسة ومحاولة السيطرة عليه والوعي بكل الاحتمالات والبدائل التي يمكن أن يختار من بينها لتطوير الأداء والتفوق والتميز وزيادة الربحية في محيط اجتماعي متغير ومتجدد، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفر سبل القياس والتحليل والمقارنة بين المنافسين.

وهنا تبرز أهمية الميزة التنافسية كمعيار لتحديد المؤسسات المتميزة والناجحة وذلك بنماذج جديدة يصعب تقليدها().

كما تظهر أهميتها كمعيار لامتلاك المؤسسة أفراداً أكثر وكفاءة وقدرة على تحقيق زيادة الأرباح وتحقيق التميز والتفوق().

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقدمات التميز والتفوق مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد الشركة على استراتيجية تنافسية متميزة عن منافسيها تخلق قيمة للمستفيدين().

ويري طاهر محسن ووائل محمد (٢٠٠٩م) أن للميزة التنافسية أهمية واضحة يمكن تحديدها كما يلي():

- أنها تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- أنها تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في الخدمات المتقدمة للمستفيدين.
- أنها تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها.
- أنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

ويؤكد ايجرمل وساليهي (Ejraml, & Salehi, 2016) على دور الميزة التنافسية وأهميتها في تحسين الأداء وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي للشركة، والذي ينعكس بالإيجاب على تحسين جودة الخدمات بحيث تتفوق وتتميز على منافسيها وتزيد من حصتها السوقية وأرباحها().

٥. أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية:

أنواع الميزة التنافسية:

تتنوع الميزة التنافسية بتنوع النشاط وحجمه، ومن أبرز أنواعها ما يلي:

ميزة التكلفة الأقل (الميزة التنافسية الداخلية):

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتسويق وعرض المنتج بتكلفة أقل من منافسيها مع المحافظة على مستوى جودة مماثل لما يقدمه المنافسين وبما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا يتطلب فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية.

ميزة التميز (الميزة التنافسية الخارجية):

وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وخلق قيمة أكبر من وجهة نظر المستفيدين من ناحية الجودة وخصائص المنتج وخدمات ما بعد البيع، وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز).

إستراتيجيات الميزة التنافسية:

الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، وهي وسيلة المؤسسة للتعامل مع المؤسسات المنافسة من خلال تحديد ووضع مدخل واستراتيجية للمنافسة وتحقيق أسبقية على منافسيها على المدى القريب والبعيد وبصفة دائمة.

وقام مايكل بورتر وهو أول من تحدث عن الميزة التنافسية بوضع ثلاث استراتيجيات أساسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الاستراتيجيات هي: استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy، واستراتيجية التمايز Differentiation Strategy، واستراتيجية التركيز Focus Strategy. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كما يلي:

استراتيجية قيادة التكلفة:

تمكن استراتيجية قيادة التكلفة المنظمة من إنتاج وتسويق منتجاتها وخدماتها بأقل كلفة عن منافسيها مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، كما أنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات وتأدية خدمات بأقل كلفة بنفس المستوى والجودة للمنافسين.

وتقوم هذه الاستراتيجية على جذب المستفيدين الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيس أكثر من جودته من خلال تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستويات متوسطة لجودتها؛ بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عوائد أكثر، وزيادة الحصة السوقية؛ بهدف تطوير المؤسسة وإبقائها في وضع تنافسي أفضل بصفة مستمرة في السوق ().

وتسمح استراتيجية قيادة التكلفة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقاً من التكاليف، ولهذه الاستراتيجية عدة مميزات منها ():

اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

الأمان من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.

استراتيجية التمايز:

تمكن استراتيجية التمايز المنظمة من توفير منتجات متميزة وفريدة عن تلك المنتجات المقدمة من منافسيها ولها قيمتها المرتفعة ويقبل المستهلك أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد. وتركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتج مميز وله قيمة متميزة ومميزة عن المنافسين، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى القطاع، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الاستراتيجية على تلبية وإشباع احتياجات ورغبات فئة محدودة من الزبائن وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متميزة وذو جودة عالية وخصائص متميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها أو تقليدها. لذا تفرض هذه الاستراتيجية سعر أعلى من المنافسين (). وتسمح استراتيجية التمايز بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقاً من القيمة الأكبر للمستهفيد والجودة الأعلى ولهذه الاستراتيجية عدة مميزات منها ():

- التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل مقابل المبلغ المدفوع فيه.
- التميز على أساس الجودة والخدمات والتفوق الفني.

٦. استراتيجية التركيز:

تمكن استراتيجية التركيز المنظمة من الوصول إلى مواقع أفضل في السوق وذلك من خلال تلبية احتياجات ورغبات فئة معينة من المستهلكين أو سوق جغرافي محدود أو شركة معينة من السوق، وهنا تبرز الميزة التنافسية في التمييز في جودة المنتجات أو في السعر أو في كليهما معاً. ويعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود المؤسسية والإنتاجية والترويجية لتلائم شريحة من السوق من خلال معرفة الخصائص والمتطلبات لتلك الشريحة والسعي نحو جذبها للمنظمة (). وتركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشترين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وتهتم بتطوير الأداء ليلائم هذا السوق أو المشتري، لذا تركز على قطاع غير جذاب من قبل المنافسين الذين يركزون على السوق ككل (). وتحقق استراتيجية التركيز المزايا الآتية ():

زيادة قدرة المنظمة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار. تمكين المنظمة من استثمار جدارتها المميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة. ويضيف نبيل مرسى (٢٠٠٣م) مزايا أخرى لاستراتيجية التركيز هي ():

التمييز في الجودة والتكلفة معاً، والتميز أيضاً في تقديم منتجات أو خدمات ذات مستوى جودة أفضل تشبع رغبات وحاجات المستهلكين.

تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين. ومما سبق نلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تؤدي دوراً واضحاً ومميزاً في دراسة وتحليل السوق المستهدف والمستهفيين المحتملين والتوجه نحوهم بأفضل السلع والخدمات وبأقل الأسعار التي تحقق ميزة تنافسية عن منافسيها وتساهم في تحسين الأداء والحفاظ على سمعتها وتعظيم الأرباح، لذا

جاءت هذه الاستراتيجيات برؤى وأهداف استراتيجية متباينة، حيث تركز استراتيجية قيادة الكلفة على تقديم المنتجات بسعر أقل كلفة عن المنافسين، بينما جاءت استراتيجية التمايز برؤى مختلفة حيث تركز على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، في حين جاءت استراتيجية التركيز بتركيز متباين حيث تركز على فئة محدودة من المستفيدين أو سوق جغرافي معين وتلبية احتياجاتهم بجودة أعلى أو بسعر أقل أو كليهما معاً.

ويمكن للمنظمة أن تتبع وبنجاح أكثر من استراتيجية واحدة على اعتبار أنها هدف أساسي، إلا أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات التزاماً كلياً ودعمًا للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف ().

ثانياً: الميزة التنافسية في التعليم العالي:

١. مفهوم الميزة التنافسية في التعليم العالي:

انتقل مفهوم التنافسية والميزة التنافسية من مجال الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي وإدارة الأعمال ومجال الاقتصاد إلى حقل التعليم عامة والتعليم العالي والجامعي خاصة، نظراً للتحديات والمستجدات العالمية التي تواجه مؤسسات التعليم وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي والجامعي مثل العولمة وتداعياتها، والتصنيفات الدولية للجامعات، والتحديات والمستجدات المحلية مثل ضرورة الالتزام بتحقيق معايير الجودة والاعتماد، ويمكن استعراض بعض تعريفات التنافسية في التعليم العالي والجامعي كما يلي:

يعرف محمد نصحي سيد أحمد إبراهيم (٢٠٠٩) التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبه مقدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة (التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع (والوصول إلى المستويات العالمية)". ()

ويعرف ماهر أحمد حسن محمد (٢٠١٤) الميزة التنافسية للجامعات بأنها: قدرة الجامعات علي تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة وتحقيق منافع وفوائد للمستفيدين أكثر مما تتيح لهم الجامعات المنافسة، مما يمكنها من الحصول علي مراكز متقدمة في التصنيف الدولي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. ()

كما يعرف محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٥) الميزة التنافسية في التعليم الجامعي بأنها: جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة على نظيراتها في سوق التعليم العالمي من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها. ()

٢. أبعاد الميزة التنافسية في التعليم العالي:

يري أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٣) أن التنافسية في التعليم الجامعي تشمل شقين أساسيين: يتضمن الشق الأول، قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية

وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، وأما الشق الثاني فهو يتضمن القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول". (١)

وتتضمن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي بعدين هما (٢):

- حجم الميزة التنافسية : تتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى، أو تمييز المخرجات في مواجهة المؤسسات الجامعية المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من الجامعات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.
- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط التعليمي يمكن أن يحقق توفير في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى البعيد وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومتراطة بين القطاعات السوقية (المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة).

٣. أهمية الميزة التنافسية في التعليم العالي:

تكمن أهمية الميزة التنافسية للتعليم العالي للجامعات في أنها تساعد على تحسين أدائها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدتها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات أيضاً فيما يلي (٣):

- توفير البيئة التنافسية التي تساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محلياً وعالمياً.
- خلق قيم جديدة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة الجامعية في أذهانهم.
- تحقيق ميزة تنافسية للجامعات تجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين وتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب نوعية جديدة من المستفيدين.
- تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى العملاء لضمان حصة سوقية أكبر إلى جانب تحقيق تميز وتفوق عن المنافسين.
- التطور والتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات لتحقيق التميز على المؤسسات الجامعية المنافسة.

٤. واقع الميزة التنافسية للتعليم العالي والجامعي في ضوء التقارير الدولية:

يمكن التعرف على واقع الميزة التنافسية للتعليم العالي والجامعي في ضوء التقارير والمؤشرات الدولية من خلال عرض نتائج بعض هذه التقارير والمؤشرات، مثل: تقرير التنافسية العالمية للعام ٢٠١٧/٢٠١٨م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) حيث

أشار إلى أن مصر قد احتلت المرتبة رقم (١٠٠) عالمياً من بين (١٣٧) دولة في ركيزة التعليم العالي والتدريب (١)، في حين قد احتلت المرتبة (١١٢) في عام ٢٠١٧/٢٠١٦ م (٢).
وأوضح مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٨ م أن مصر قد تراجعت إلى المرتبة رقم (١٠٦) عالمياً من بين (١٢٦) دولة في المؤشر الفرعي الخاص بالتعليم العالي (٣)، بعد احتلالها المرتبة (١٠٣) لعام ٢٠١٧ م (٤).
كما أوضحت التصنيفات العالمية للجامعات واقع الميزة التنافسية للجامعات المصرية الحكومية ، ويوضح ذلك جدول (١) الذي يعرض ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في بعض هذه التصنيفات.

جدول (١)
ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في بعض التصنيفات العالمية للجامعات

م	التصنيف الجامعة	تصنيف التايمز		تصنيف شنغهاي		تصنيف QS	
		٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٨	٢٠١٩
١	القاهرة	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١	٢٠١٨	٢٠١٩
٢	الإسكندرية	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١	٤٩٠-٤٨١	٥٣٠-٥٢١
٣	عين شمس	١٠٠٠-٨٠١	١٢٠٠-١٠٠١	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١	٧٥٠-٧٠١	٧٥٠-٧٠١
٤	أسيوط	١٠٠٠-٨٠١	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	١٠٠٠-٨٠١
٥	المنصورة	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١	-	٩٠٠-٨٠١	-	-
٦	طنطا	-	١٠٠٠-٨٠١	-	-	-	-
٧	الزقازيق	-	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	-
٨	حلوان	-	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	-
٩	المنيا	-	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	-
١٠	قناة السويس	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١	-	-	-	-
١١	المنوفية	-	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	-
١٢	جنوب الوادي	١٠٠٠-٨٠١	١٢٠٠-١٠٠١	-	-	-	-
١٣	بنها	-	٨٠٠-٦٠١	-	-	-	-
١٤	بني سويف	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١	-	١٠٠٠-٩٠١	-	-
١٥	كفر الشيخ	-	٨٠٠-٦٠١	-	-	-	-
١٦	الفيوم	--	١٠٠٠-٨٠١	-	-	-	-
١٧	سوهاج	-	١٠٠٠-٨٠١	-	-	-	-

١٠٠٠-٨٠١	-٨٠١ ١٠٠٠	-	-	١٢٠٠-١٠٠١	-	الأزهر	١ ٨
----------	--------------	---	---	-----------	---	--------	--------

:sources

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/EG/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/worldranking#!/page/0/length/25/locations/EG/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

<http://www.shanghai ranking.com/ARWU2018Candidates.html>

<http://www.shanghai ranking.com/ARWU2017.html>

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

وباستقراء الجدول السابق يتضح تراجع ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في هذه التصنيفات، وهذا يدل على تدني وضع التعليم العالي والجامعي المصري، ومن ثم تدني قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. ولمواجهة هذا الوضع، ينبغي البحث عن استراتيجيات ومداخل حديثة ناجحة تتبناها مؤسسات التعليم العالي الأجنبية المتقدمة، تسهم في تطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية، وبما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه المداخل مدخل سلسلة القيمة، والذي سيتم التعرض له بالدراسة والتحليل بالمحور التالي.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة، ومفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي أولاً: الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة:
١. نشأة سلسلة القيمة وتطورها التاريخي:

تكشف العديد من الأدبيات والدراسات في مجال الإدارة أن مصطلح سلسلة القيمة جاء من إدارة الأعمال، وظهر نتيجة ظهور بعض المصطلحات والمداخل المماثلة له والتي سبقته وهيأت الفرصة لظهوره، مثل مصطلح "الأعمال الزراعية" لديفيز وجولد بيرج في الخمسينات، ومفهوم فيلبر حول التكامل الرأسي لعمليات الإنتاج والتوزيع في الستينات، ومفهوم القطاع الفرعي لشافر عام ١٩٧٠م، ومفهوم سلسلة السلع لفلرشتاين في السبعينات، ثم ظهور مصطلح سلسلة القيمة لبورتر في الثمانينات، ويمكن توضيح ذلك التطور التاريخي كما يلي:

يري بعض المتخصصين في إدارة الأعمال أن الأصول التاريخية لمصطلح سلسلة القيمة ترجع إلي ديفيز وجولدبيرج (Davis, &Goldberg) الذين صاغوا مصطلح "الأعمال الزراعية" عام

١٩٥٧م بحيث يشمل على كل العمليات الزراعية بداية من عمليات تصنيع الخامات والمدخلات الزراعية ووصولاً إلى عمليات الإنتاج وتخزين وتوزيع المنتجات ().

وتؤكد بعض الدراسات والأدبيات أن مصطلح سلسلة القيمة له أيضاً أصوله في مفهوم فيلير " The Filiere Concept" الذي استخدمه فيلير لدراسة التكامل الرأسي لعمليات الإنتاج والتوزيع في الستينات، ووضع فيلير مفهومه في المعهد الفرنسي للبحوث الزراعية وكذلك المركز الدولي للبحوث الزراعية والتنمية وذلك باعتباره أداة تحليلية لدراسة الأساليب التي تنظم بها نظم الإنتاج الزراعي في سياق الدول النامية ().

ومع بداية عام ١٩٧٠م بدأ يتشكل مصطلح سلسلة القيمة عندما وضع شافر (Shaffer) مفهوم "القطاع الفرعي" كإطار مفاهيمي هام يتعلق بسلاسل القيمة، حيث تضمن مفهوم القطاع الفرعي مجموعة الأنشطة والجهات الفاعلة والقواعد التي تنظم وتنفذ الأنشطة المتعلقة بالسوق والمرتبطة أفقياً ورأسياً، كما تضمن شبكة العلاقات التي تربط الموردين بالمنتجين ومقدمي الخدمات، والمنتجات بطرق تربط المنتجين بالمستهلكين ().

وفي السبعينات وضع فلرشتاين (Wallerstein) مفهوم "سلسلة السلع" ويمثل هذا المفهوم جزءاً لا يتجزأ من نظرية النظم العالمية المسماة بنظرية التبعية، ويمثل مفهوم سلسلة السلع الأساس لسلسلة السلع العالمية الأكثر تطوراً، ويسعي هذا المفهوم إلى شرح ديناميات توزيع أنشطة سلسلة القيمة في الاقتصاد الرأسمالي ().

وخلال الثمانينات أصبح مدخل سلسلة القيمة عام وشائع من خلال أعمال مايكل بورتر Michael Porter) الذي قدم المصطلح في كتابه "الميزة التنافسية: خلق واستدامة الأداء المتفوق" عام ١٩٨٥م، وسعى بورتر إلى تقسيم مساهمة كل الأنشطة التنظيمية إلى القيمة المضافة الإجمالية، وحدد سلسلة القيمة كأنشطة تضيف قيمة للخدمة أو للمنتج. وقد اقتصر بورتر على الأنشطة الداخلية في بداية الأمر التي تنتهي دورها بتسليم المنتج أو تأدية لخدمة. وقد امتدت النظرة فيما بعد لتشمل الأنشطة الخارجية ().

ويعد مدخل سلسلة القيمة بمثابة أحد أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف، والتي تشكل الدعم الأساس لعمليات التحسين المستمر للمزايا التنافسية المتواصلة في الوحدات الاقتصادية، وذلك من خلال الانتقال من مجرد الرؤية الداخلية للأداء إلى قياس كلاً من الرؤية الداخلية والخارجية معاً، بما يخدم النظرة التنافسية للتكاليف ().

وهكذا ظهر نموذج سلسلة القيمة كأحد الأدوات الحديثة والمعاصرة التي أوجدها الفكر المحاسبي للتكاليف والذي يهدف بصفة أساسية إلى تخفيض التكاليف للوصول بها إلى حدودها التنافسية لأغراض بناء الميزة التنافسية المتواصلة، وذلك من خلال الربط بين وجهتي النظر الداخلية والخارجية ()، والتعرف على مدي مساهمة الأنشطة الداخلية والخارجية في إضافة القيمة الإجمالية.

٢. مفهوم سلسلة القيمة ومفهوم القيمة المضافة:

سيعرض البحث في الجزء الحالي مفهوم كل من سلسلة القيمة والقيمة المضافة، وذلك على النحو التالي:

١-٢ - مفهوم سلسلة القيمة:

تعددت وتوعدت تعريفات سلسلة القيمة علي الرغم من حداثة المفهوم خاصة في الأدبيات والدراسات العربية، حيث تركز العديد من التعريفات علي وصف الأنشطة الداخلية للمنظمة والتي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، في حين تركز تعريفات أخرى علي وصف الأنشطة الداخلية والخارجية المساهمة في إضافة القيمة وذلك من أجل تقليل التكاليف واكتساب الميزة التنافسية من بين المنافسين الآخرين. ويمكن توضيح تلك التعريفات في التصنيفين التاليين:

التصنيف الأول: ويركز علي الأنشطة الداخلية التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

* تعريف داي (Day, 1990) لسلسلة القيمة بأنها: "تلك المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ أنشطة المنظمة حتى تتمكن من تقديم منتجاتها وخدماتها عبر منافذ التسويق"().

* وتعريف بورتر (Porter, 1998) لها بأنها: "مجموعة الأنشطة أو العمليات الداخلية التي تنجزها المنشأة والمتعلقة بتصميم وإنتاج وتسويق وتدعيم المنتج، وأن هذه الأنشطة تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية، وذلك من خلال أداء هذه الأنشطة بشكل متميز عن المنافسين"().

* وتعريف هورنجرين وآخرون (Horngren, et al, 2012) لها بأنها: "تتابع أنشطة ووظائف المنظمة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها"().

ويلاحظ أن تعريفات التصنيف الأول لسلسلة القيمة ذات نظرة محدودة، حيث تقتصر علي الأنشطة الداخلية والتي تشارك وتساهم في إضافة قيمة لمنتجات وخدمات الشركة دون الاهتمام بالأنشطة الخارجية للمنظمة سواء تلك التي تسبق أو تلي عمليات الإنتاج أو تقديم لخدمات، كما أنها تتجنب أنشطة وعلاقات المنظمة مع الموردين للمدخلات، وتتجنب أيضًا الأنشطة التي تلي تسليم المنتجات والخدمات للمستفيد وتقييم مدي مطابقتها وأهميتها وهي خدمات ما بعد الاستخدام النهائي لها. ونظرًا لضيق نظر تلك التعريفات في الوصف الحقيقي ومعرفة الأنشطة الفعلية التي تساهم في إضافة القيمة الحقيقية، لذا جاء التصنيف الثاني من التعريفات والتي تركز علي الأنشطة الداخلية والخارجية معًا؛ للتعرف علي المساهمة الحقيقية لكلاً من الأنشطة الداخلية والخارجية في إضافة قيمة فعلية.

التصنيف الثاني: ويركز علي الأنشطة الداخلية والخارجية معًا والتي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

* تعريف شانك وجوفندراجان (Shank, & Govindarajan, 1992) لسلسلة القيمة بأنها: "مجموعة الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة بداية من اقتناء المستلزمات السلعية والخدمية من جانب الموردين حتى الاستخدام النهائي من جانب العملاء من أجل تفهم سلوك التكلفة ودرجة التمايز"().

* وتعريف كابلينسكي (Kaplinsky, 2000) لها بأنها: "مجموعة كاملة من الأنشطة المطلوبة لتقديم المنتج أو الخدمة بدءًا من تكوين المفهوم مرورًا بالمراحل الوسيطة من الإنتاج والتسليم للمستفيدين النهائيين والتصور النهائي بعد الاستخدام"().

* وتعريف رتش وآخرون (Rich, et al., 2010): "مجموعة الأنشطة اللازمة لتصميم وإنتاج وتسويق ونقل المنتجات والخدمات فضلاً عن توفير خدمات الدعم للعملاء" (.)
 * وتعريف هاستنجس وآخرون (HaStingiest, et al., 2016) لها بأنها: "جميع الأنشطة والوظائف والأدوار التي تقوم بها المنظمة في إنتاج وتسليم المنتجات بدءاً من استلام المواد الخام إلى التسليم النهائي للاستهلاك والعودة مرة أخرى من خلال تدفقات التغذية العكسية" (.) وهنا يلاحظ تركيزهما علي الرؤية الداخلية الخارجية في تعريفهما لسلسلة القيمة.

مما سبق يمكن أن نتحدد ملامح مفهوم سلسلة القيمة إجرائياً في النقاط التالية:

- تحديد الأنشطة المطلوبة لتصنيع المنتج أو تأدية الخدمة.
 - تحديد الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنتاج المنتج أو تأدية الخدمة بداية من مرحلة المدخلات إلي أن يصبح منتجاً نهائياً، ومتابعة مدى مطابقتها للمواصفات ومدى رضا المستفيدين عنها.
 - تحديد الأنشطة المساهمة في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
 - تحديد وتحليل تكلفة كل الأنشطة الداخلية والخارجية سواء المساهمة في إضافة أو عدم إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
 - توظيف واستثمار الأنشطة المساهمة في إضافة القيمة.
 - تقليل وتخفيض التكاليف غير المساهمة في إضافة القيمة أو استبعادها .
 - التأكيد على مساهمة المنظمة ككل في إضافة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ومن الملامح السابقة لمفهوم سلسلة القيمة يمكن تبني التعريف الإجرائي التالي: مجموعة الأنشطة الداخلية والخارجية المترابطة والتي تساهم في إضافة قيمة للمدخلات الواردة والوصول بها إلى خدمة متميزة بأقل تكلفة ممكنة، والتمكن من تحقيق الميزة التنافسية على المنافسين.

٢-٢ - سلسلة القيمة والقيمة المضافة:

يمكن التفرقة بين سلسلة القيمة والقيمة المضافة من خلال توضيح الأبعاد الأساسية التالية:

٢-٢-١ - من حيث المفهوم:

يعتبر مفهوم سلسلة القيمة أحد الأساليب التي يعتمد عليها التحليل الاستراتيجي للتكاليف، بينما يعتبر مفهوم القيمة المضافة أحد أساليب التحليل التقليدي للتكاليف (.)

٢-٢-٢ - من حيث الهدف:

تستهدف سلسلة القيمة خفض تكاليف الأنشطة غير المساهمة في إضافة القيمة، وتوظيف الأنشطة المساهمة في إضافة القيمة؛ للحصول على الميزة التنافسية من بين المنافسين، في حين تستهدف القيمة المضافة التعرف على مقدار القيمة المضافة الكلية للمنظمة كوحدة واحدة لإنتاج القيمة (،)دون تحديد الأنشطة المساهمة في ذلك.

٢-٢-٣ - من حيث مفهوم العمليات المنتجة للقيمة:

يتطلب مفهوم سلسلة القيمة تقسيم عمليات المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة المسؤولة عن الإضافة إلى القيمة، ليصبح بالإمكان تقييم قدرة كل نشاط علي تحقيق هدفه بمعزل عن الأنشطة الأخرى، في حين يتم النظر في مفهوم القيمة المضافة إلى جميع العمليات الداخلية باعتبارها وحدة واحدة لإنتاج القيمة، ويترتب على ذلك قصور في قدرة هذا الأسلوب عن الكشف عن فعالية كل نشاط بمفرده في الإضافة إلى القيمة.)

٢-٢-٤- من حيث نطاق العمليات المنتجة للقيمة:

تتضمن نطاق العمليات المنتجة للقيمة في ظل مفهوم سلسلة القيمة كل من الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة، في حين تقتصر نطاق العمليات المنتجة للقيمة في ظل مفهوم القيمة المضافة على الأنشطة الداخلية فقط.)

٣. أهداف سلسلة القيمة:

تتعدد وتتنوع أهداف سلسلة القيمة؛ نظراً لتعدد وتنوع الرؤى حول ماهيتها وأهميتها، حيث يري بيرري وآخرون (Berry, et al., 1997) أن الهدف الرئيس لسلسلة القيمة يتمثل في تشخيص جوانب التكلفة لكل نشاط من أنشطة القيمة.) ويؤكد الحسيني محمد العزازي (٢٠١١م) على ذلك الهدف والذي يتمثل في "الوقوف على الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة للمنتج وتلك التي لا تضيف قيمة على مدار أنشطة سلسلة القيمة المختلفة.)

في حين يري جاك (Jack, 1996) أن الهدف الرئيس لسلسلة القيمة يظهر في تحقيق استراتيجيه قيادة التكلفة من خلال تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل.) كما تؤكد رشا مصطفى (٢٠١٥م) على ذلك، حيث ترى أن الهدف الأساسي لسلسلة القيمة يتمثل في "تخفيض التكاليف إلى حدودها التنافسية وبما يسمح بالمساهمة الفعالة في تحقيق المنظور الاستراتيجي للتكاليف ومن ثم تدعيم القدرة التنافسية سعياً وراء تحقيق ميزة تنافسية متواصلة")

ويرى أحمد محمد حسين (٢٠١١م) أن أهداف سلسلة القيمة تتمثل في الهدفين التاليين):

- دعم المركز الاستراتيجي لتكاليف المنشأة: ويقصد بالمركز الاستراتيجي للتكاليف قدرة المنشأة على إنتاج المنتجات والخدمات بتكاليف تقل عن متوسط تكلفة المنافسين في السوق، وهذه القدرة لا تتحقق من خلال النظر إلى جميع الأنشطة الأساسية المنتجة للقيمة كوحدة واحدة، ولكن يتحقق من خلال التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة القيمة.
- دعم القدرة الاستراتيجية للتكاليف لتحقيق القيادة التكاليفية: وتعرف القيادة التكاليفية بأنها: القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في المنشأة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف.

- بينما يعدد عادل عبد الغني (٢٠٠٨م) أهداف سلسلة القيمة في النقاط التالية):

- تطوير جهود تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، من خلال التعرف على خصائص المنتج والأنشطة التي ساهمت فيها وقياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على الإضافة للقيمة والكشف عن أوجه القصور في أدائها.

- تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للمنشأة وتحديد أثرها على تكاليف أداء الأنشطة والاستفادة من ذلك في ترشيد استخدام موارد المنشأة، بالإضافة إلى العلاقات الخارجية؛ للتعرف على الأنشطة التي يجب أن تقوم المنشأة بتأديتها والأنشطة التي يعهد إلى الغير إلى القيام بتأديتها.
 - تحديد مجالات التميز في أنشطة القيمة، من خلال تحديد محركات التكلفة لكل نشاط، حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدرًا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
 - وتأسيسًا على ما سبق، يمكن تحديد أهداف سلسلة القيمة بصورة إجمالية فيما يلي:
 - تشخيص جوانب الكلفة لكل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية.
 - التعرف على مدى مساهمة تلك الأنشطة في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
 - تحديد ودعم مجالات التميز في أنشطة القيمة.
 - تطوير جهود خفض التكاليف وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
 - دعم القدرة الاستراتيجية للتكاليف إلى حدودها التنافسية.
 - دعم القدرة التنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تتبنى أهداف سلسلة القيمة وتسعى إلى تحقيقها، وذلك من خلال تحليل جميع العمليات والأنشطة الداخلية والخارجية بالمؤسسات، حتى تتمكن من التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتدعيمها، والتعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتسعى إلى تجنبها؛ من أجل خفض التكاليف المخصصة لها واكتساب ميزة تنافسية من بين المؤسسات المناظرة لها.

٤. أهمية ووظائف سلسلة القيمة:

سيعرض البحث في الجزء الحالي أهمية ووظائف سلسلة القيمة، وذلك على النحو التالي:

٤-١- أهمية سلسلة القيمة:

تعتبر سلسلة القيمة أداة مهمة للتحليل الاستراتيجي تستخدمها إدارة الشركات والمنظمات؛ وذلك لتشخيص مجالات زيادة القيمة بالنسبة للمستفيدين وتخفيض كلفة المنتجات؛ من أجل فهم أفضل للشركة، وعلاقتها مع الموردين لها والمستفيدين منها. ويركز هذا المدخل على القيمة التي يقدمها كل نشاط من أنشطة الشركة لمستفيديها بما يلبي رغباتهم وزيادة منفعتهم؛ لضمان ولائهم والمحافظة على وضعهم التنافسي بين الشركات الأخرى).

ونظرًا لأهمية سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي للتكاليف، قامت العديد من المؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة والنامية بتطبيق مدخل سلسلة القيمة؛ وذلك انطلاقًا من أهميته التي تتبع من الأدوار الحيوية والمهمة التي يقوم بها ذلك المدخل، وكذلك من الفوائد التي تعود من وراء تطبيقه، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

بري ديكر (Dekker, 2003) أن مدخل سلسلة القيمة يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية).

في حين يري أنسن (Ensign, 2001) أن مدخل سلسلة القيمة يقوم بدور أساس في تطوير استراتيجية المنظمة، من خلال قيامه بالتركيز على فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق قيمة، كما أنه يقوم بصياغة استراتيجيات تنافسية راسخة().

كما يؤكد ستابل وديلدستاد (Stabell,&Dieldstad, 1998) على الدور الرئيس لمدخل سلسلة القيمة كأداة لتحليل نقاط القوة والضعف التنافسية من خلال تصنيف أنشطة المؤسسة إلى أنشطتها ذات القيمة الاستراتيجية، والتي تساعد على فهم سلوك التكلفة ومصادر التميز القائمة والمحتملة(). كما يؤدي مدخل سلسلة القيمة دوراً كبيراً في تقليل التكاليف على المستوي الداخلي والخارجي للوحدة الاقتصادية من منظور استراتيجي، من خلال مساعدة الوحدة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وبالتالي تعظم قيمة الوحدة الاقتصادية().

ويساهم التطبيق الناجح لمدخل سلسلة القيمة في تحقيق فوائد كثيرة، ويمكن توضيحها كما يلي:
يري كابلان واتكنسون (Kaplan,& Atkinson, 1998) أن هناك بعض الفوائد نتيجة لتطبيق مدخل سلسلة القيمة تتمثل في():

- تقليل كلفة العمليات.
 - ترتيب أداء المنظمة.
 - تحديد فرص تطوير أداء المنظمة.
 - تحديد مؤشرات الأداء لنظم المعلومات.
 - تحسين عمليات اتخاذ القرار.
 - بينما يعدد اليومي (Elloumi, 2004) فوائد تطبيق مدخل سلسلة القيمة فيما يلي():
 - تحديد المميزات التنافسية وإجراءات متابعتها.
 - تحديد شدة المنافسة بين المنافسين.
 - تحديد وتحليل قدرة الموردين.
 - تحديد أهمية نظام القيمة المؤسسي.
- في حين يري الكيليتي (EL-Kelety, 2006) أن مدخل سلسلة القيمة يساعد المنظمة على تحسين موقفها الاستراتيجي من خلال ما يلي():

- تحسين الجودة من خلال توفير فهم أفضل لمتطلبات المستفيدين.
- توفير آليات تقييم الموقف التنافسي للتكاليف ومن ثم تحسين الموقع الاستراتيجي.
- تقليل الوقت عندما يكون هناك قدر كبير من الترابط في الأنشطة داخل سلسلة القيمة .
- تقليل التكاليف من خلال تركيز الاهتمام على المجالات التي تحتاج لتخفيض التكاليف وإعادة تشكيل سلسلة القيمة .

بينما يري جودة عيد الرؤوف (٢٠٠٣) أن تطبيق مدخل سلسلة القيمة له العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة ببعضها البعض منها():

معالجة كل وظيفة من وظائف تنظيم الأعمال على أنها نشاط يساهم في خلق القيمة على نحو أساسي وضروري. تكامل وتنسيق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال، بالإضافة إلى تطوير القدرات لكل وظيفة على حدة. تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال مع جهود تنظيمات الأعمال الأخرى داخل الصناعة.

كما توجد مجموعة من الفوائد المتنوعة من وراء تطبيق مدخل سلسلة القيمة منها:

- يوفر معلومات كافية ويقدم تحليلاً شاملاً عن الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم فهو مدخل مهم في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية(.).
- يوفر معلومات كافية عن الموارد والعمليات الأساسية التي بحاجة إلى تحسين الميزة التنافسية(.).
- يمثل أداة فعالة للاستثمار الأمثل للموارد المحدودة من خلال ما يوفره من معلومات عن العمليات التنظيمية والتي تظهر في شكل أنشطة ملائمة استراتيجياً وكصادر للتمايز بين المنظمات الأخرى(.).
- يساهم في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وهيكل قدراتها ومواردها المستخدمة في عملياتها الاستثمارية لتصحيح جوانب الضعف ودعم نقاط القوة(.).
- يساهم في معرفة وفهم الموقف التنافسي مع المنافسين حيث يركز على الطرق التي تختارها كل منظمة للاستمرار في المنافسة(.).

٢-٤- وظائف سلسلة القيمة:

تتعدد وتتعدد وظائف سلسلة القيمة؛ وذلك بتعدد وتنوع أهميتها، وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها عليها القيام بمجموعة من الوظائف، ويمكن توضيحها كما يلي():

- * البحث والتطوير Research and Development: وتهتم هذه الوظيفة بتوليد وتقديم الأفكار الجديدة المقترحة لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة.
- * التصميم Design: وتتعلق هذه الوظيفة بالتخطيط التفصيلي والهندسي للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.
- * الإنتاج Production: وتتمثل هذه الوظيفة في التحويل المادي للأفكار إلى حقيقة واقعية في صورة منتجات مادية أو خدمات مقدمة للمستفيدين من خلال تجميع الموارد وتنسيقها للإنتاج أو الخدمة.
- * التسويق Marketing: وتقوم هذه الوظيفة بترويج وبيع المنتجات أو الخدمات للمستفيدين من خلال الاتصال بالمستفيدين وتعريفهم بخصائص المنتجات والخدمات الجديدة وتشجيعهم على شرائها.

* التوزيع Distribution: وتهتم هذه الوظيفة بتسليم المنتجات أو الخدمات للمستخدمين من خلال قنوات التوزيع المختلفة.

* خدمات المستخدم Customer Services: وهي الخدمات الإضافية التي تقدمها المنظمة للمستخدم بعد البيع، مثل: الإصلاح والصيانة وإجراء المكالمات المجانية للسؤال عن كيفية التشغيل والاستخدام، فهي توفر الدعم للمستخدمين بعد عملية البيع.

وتساهم كل وظيفة من هذه الوظائف الستة في إضافة قيمة جزئية للمنتج أو الخدمة حتى نحصل على القيمة الإجمالية بنهاية تلك الوظائف.

ويلاحظ أن سلسلة القيمة تقوم بعدة وظائف مختلفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك على عدة مراحل متنوعة وهي: المرحلة الأولى، هي مرحلة ما قبل عمليات الإنتاج وتمثل وظائفها في تلك المرحلة في وظيفتي البحث والتطوير، والتقييم. والمرحلة الثانية، وهي مرحلة عمليات الإنتاج وتأدية الخدمات ووظيفتها هي الإنتاج. والمرحلة الثالثة، وهي مرحلة ما بعد عمليات الإنتاج وتأدية الخدمات وتمثل وظائفها في التسويق، والتوزيع، وتقديم خدمات المستخدم، وهي وظائف تقوم بها سلسلة القيمة خارج المؤسسة وتساهم كل وظيفة من هذه الوظائف في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة المميزة للمؤسسة.

٥. أنشطة ومراحل تطبيق سلسلة القيمة:

يعرض البحث في الجزء الحالي أنشطة ومراحل تطبيق سلسلة القيمة، وذلك على النحو التالي:

٥-١ - أنشطة سلسلة القيمة:

قدم مايكل بورتر أول نموذج لسلسلة القيمة من أجل تحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. ويعتبر نموذج بورتر هو النموذج العام والشائع لسلسلة القيمة في الأدبيات والدراسات المتعلقة بخفض التكاليف وخلق الميزة التنافسية، وتعد المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية لها أهمية استراتيجية في إضافة قيمة لمنتجاتها. ويتكون نموذج سلسلة القيمة لبورتر من نوعين من الأنشطة: النوع الأول ويشمل الأنشطة الرئيسية والتي تساهم بشكل مباشر في إضافة قيمة للمنتج بشكل أفضل من منافسيها، والنوع الثاني ويشمل الأنشطة الداعمة وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الرئيسية.



شكل (١)

أنشطة سلسلة القيمة لبورتر

Source: Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,

ويمكن توضيح أنشطة سلسلة القيمة لبورتر كما يلي (١):

- الأنشطة الرئيسية Basic Activities: وهي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة لمستفيدي المنظمة بشكل أكبر وأفضل من منافسيها. وهذه الأنشطة تتعلق بتصميم وإنتاج وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع، وتشمل هذه الأنشطة الأنشطة الفرعية التالية:
- الإمدادات الداخلية Inbound Logistics: وهو ذلك النشاط الذي يتعلق باستلام المدخلات من الموردين وتخزينها وتوصيلها لعمليات الإنتاج، وهي تتعلق بالإدارة اللوجستية وحركة المدخلات وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات عملية الإنتاج.
- العمليات Operations: وهو النشاط المتعلق بتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات جاهزة، فهو النشاط المسئول عن الإنتاج في المنظمة.
- الإمدادات الخارجية Outbound Logistic: وهو النشاط المتعلق بعملية توزيع المنتجات النهائية على المستفيدين ويتضمن بشكل واضح النقل والتخزين حيث يشمل العمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات في الوقت المحدد.

- التسويق والبيع Marketing and Sales: وهو النشاط الذي يساعد المستفيدين على شراء المنتجات والخدمات وفيها تقوم المنظمة بتحليل احتياجات ورغبات المستفيدين ولقت انتباههم لمنتجات وخدمات المنظمة المعدة للبيع بالإضافة إلى الإعلان والترويج لها.

- الخدمة Service: وهو النشاط المتعلق بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستفيدين مثل الإصلاح، وتتمثل وظيفة ذلك النشاط في تقديم خدمات ما بعد البيع وتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج.

* الأنشطة الداعمة Support Activities: وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الرئيسية فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأساسية وتتضمن الأنشطة الفرعية التالية ():

* البنية التحتية Infrastructure: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والمحاسبية، والشئون القانونية، والتمويل والتخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الداعمة التي تساعد المنظمة على أداء وظائفها وإضافة القيمة كما تتضمن استراتيجية المنظمة.

* إدارة الموارد البشرية Human Resources: وتعلق بالأنشطة المرتبطة بالعنصر البشري الضروري لاختيار وتدريب وتنمية الأفراد.

* التطوير التكنولوجي Technology Development: ويتضمن كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسين أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

* المشتريات Procurement: وهي تتعلق بأنشطة شراء المدخلات والخامات التي تستخدم في عمليات وأنشطة المنظمة وتتمثل وظيفتها في الحصول على أسعار منخفضة وجودة عالية، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر مراحل وخطوات سلسلة القيمة ككل.

ويتضح من عرض نموذج سلسلة القيمة لبورتر - وهو النموذج الشائع في الأدبيات والدراسات المتنوعة في خلق الميزة التنافسية - أنه يتكون من نوعين من الأنشطة: أحدهما الأنشطة الرئيسية وهي التي تسهم بشكل مباشر في إضافة قيمة بشكل أفضل وأكبر من منافسيها، والنوع الآخر وهو الأنشطة الداعمة التي تدعم الأنشطة الرئيسية.

مراحل تطبيق سلسلة القيمة:

يعتمد الإطار الفكري لنموذج سلسلة القيمة على ثلاث مراحل تتأسس عليها آلية عمل نموذج سلسلة القيمة وهي كالآتي ():

المرحلة الأولى: مرحلة القياس Measurement Stage:

وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى مساهمة الأنشطة في إضافة قيمة للمنتج للتعرف على نوعية تلك الأنشطة في إضافتها أو عدم إضافتها للقيمة، ومقارنة أداء تلك الأنشطة بنفس أنشطة المنافسين. وفيها يتم قياس القيمة من منظور خارجي ليتسق مع النظرة الاستراتيجية التي تعمل على قياس القيمة المقدمة للمستفيد.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم Evaluation Stage:

وتتضمن هذه المرحلة تشخيص تكاليف الأنشطة والتعرف على مدى قدرتها الإستراتيجية في إضافة قيمة للمنتج، وتهدف هذه المرحلة إلى توضيح جوانب التميز أو القصور في القدرة الاستراتيجية للتكاليف على مستوى الأنشطة التي تضيف قيمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل: Analysis Stage

وتستهدف هذه المرحلة إكساب الأنشطة القدرة الاستراتيجية التي تفتقدها حتى تتمكن من تحقيق الريادة التكاليفية أو المحافظة عليها، وتتضمن تحليل المنظمة إلى أنشطتها بغرض فهم أثر هذه الأنشطة على التكلفة، وبالتالي تحديد مجموعة الأنشطة التي تمثل المصدر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

وإجمالاً، فإن مدخل سلسلة القيمة أداة هامة في التعرف على التكلفة الاقتصادية للأنشطة المختلفة سواء التي تساهم في إضافة أو عدم إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة، والتعرف على الأداءات المختلفة لها، وبالتالي تساعد في دعم الأنشطة المساهمة في إضافة القيمة وتقليل التكلفة للأنشطة غير المساهمة، ومن ثم تساعد في رسم الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تقليل التكلفة وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

وتصبح القيمة الأكثر فائدة لاستخدام سلسلة القيمة في أنها تسمح بتحليل كل الأنشطة المؤسسية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوات في الأداء، والتعرف على الأنشطة ذات التكلفة الأعلى وقد لا تساهم في إضافة قيمة للخدمات والمنتجات، كما تساعد في خفض التكلفة الأنشطة ضعيفة الأداء عالية التكلفة، ودعم الأنشطة عالية الأداء قليلة التكلفة، ومن هنا تكون أداة هامة ومميزة في تحقيق الميزة التنافسية.

ونظراً لأهمية الاستراتيجية لمدخل سلسلة القيمة في تقليل التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، فقد بدأت العديد من الأديبات والدراسات في مجال التعليم العالي دراسة مدى تطبيق مدخل سلسلة القيمة على مؤسسات التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية لها ويمكن توضيح ذلك في الجزء التالي.

ثانياً: مفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي:

اهتمت الدراسات والأديبات المبكرة المتعلقة بسلسلة القيمة بالتطبيق على قطاع الصناعة بشكل كبير، وكانت محدودة في الاهتمام بالتطبيق على قطاع الخدمات والتعلم بصفة عامة وقطاع التعليم العالي خاصة؛ نظراً لوجود قيود على تطبيق العناصر غير الملموسة في سلسلة القيمة.

ونظراً للتحديات والمستجدات العصرية التي تواجهها جميع القطاعات في الوقت الحاضر، وظهور التنافسية والتصنيفات الدولية بين مؤسسات القطاع الواحد، فقد انطلقت اهتمامات متنوعة في البحث عن آليات لإزالة القيود التي تحول دون تطبيق مدخل سلسلة القيمة في قطاع التعليم عامة والتعليم العالي خاصة.

وفي ضوء هذا المسعى، بدأ تطبيق نماذج سلسلة القيمة في العقدين الأخيرين في مجالات مختلفة مثل قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات الصحة وقطاع التعليم وكذلك التعليم العالي، ونظراً لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الميزات التنافسية.

لذا يعتبر تطبيق نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي ظاهرة حديثة نسبياً، حيث استخدمت نماذج سلسلة القيمة كمساعد مهم في فهم أعمال التعليم العالي، حيث قام ميروي وكرونجي (Merwe, & Cronje, 2004) استخدام نماذج سلسلة القيمة في مؤسستين تعليميتين بصفة أساسية لوصف عملية إنشاء محتوى للتعليم، كما خضعت جامعة تشارلز ستيفارت لإصلاح المؤسسة بأكملها، واستخدمت نماذج سلسلة القيمة لتحديد عمليتي التعليم والتدريب وعملية البحوث والدراسات، كما أوضحت جامعة تكساس إجراءات خطوات تطبيق أنشطة سلسلة القيمة لبورتر خلال أنشطتها الرئيسية والداعمة للتعليم العالي().

ويرى سيسون وبابلو (Sison, & Pablo, 2000) أن سلسلة القيمة في التعليم العالي هي "شبكة من الأنشطة التي تركز على وظائف التعليم والبحث وخدمة المجتمع والتي بدورها تنطوي على التصميم التعليمي، وتقديم وتقييم التعليم والبحوث وأنشطة التوعية والتنمية، وكل هذه الأنشطة تصنف قيمة إلى مجموع الحزمة التعليمية المقدمة للطلاب ودعم هذه العمليات من خلال أنشطة الاستيعاب والقبول، والالتحاق بالإضافة إلى الأنشطة الأكاديمية وأنشطة دعم الخريجين" ().

المحور الثالث: أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي، ومتطلبات تطبيق مدخل

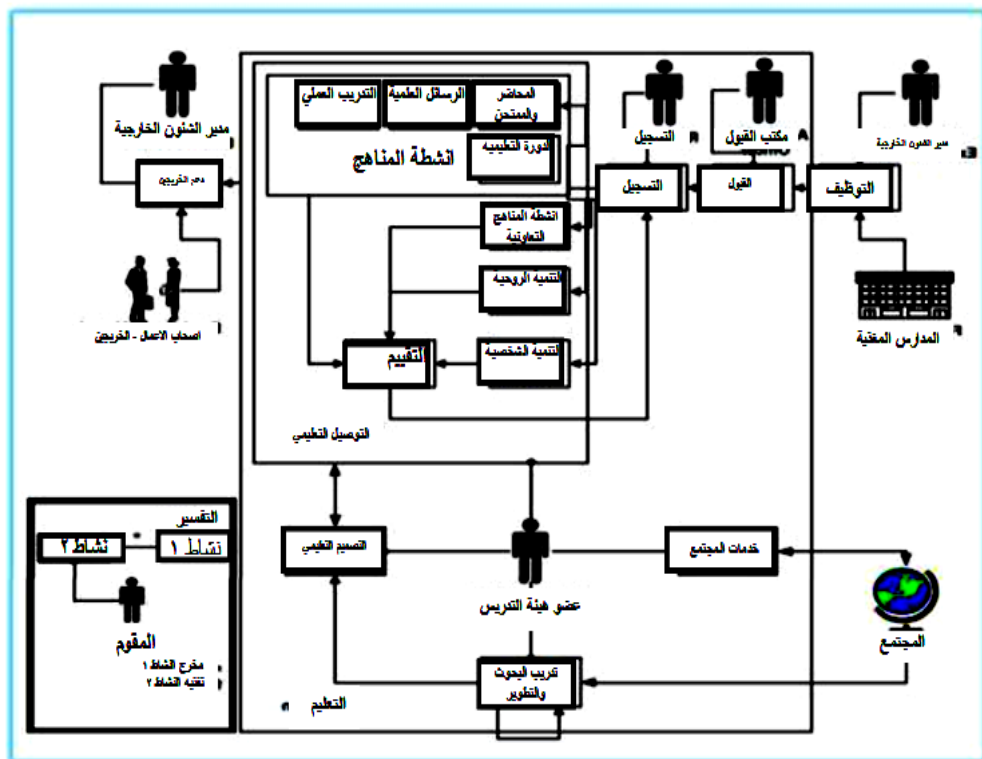
سلسلة القيمة في التعليم العالي

أولاً: أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي:

وقد اهتمت العديد من الأديبات والدراسات المتعلقة بتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بوضع نماذج مختلفة لتطبيق سلسلة القيمة، ومن هنا تعددت وتنوعت نماذج تطبيق مدخل سلسلة القيمة في قطاع التعليم العالي، ومن هذه النماذج ما يلي: نموذج سيسون وبابلو (Sison, & Pablo, 2000)، ونموذج ميروي وكرونجي (Merwe, & Cronje, 2004)، ونموذج جابريل (Gabriel, 2005)، ونموذج باثاك وباثاك (Pathak, & Pathak, 2010)، ونموذج خالد عبيد حنيتيات (Khaled Abed Htaibat, 2011)، ونموذج دانيال فونغايي نيونغوا (Daniel Fungayi Nyaungwa, 2016). ويمكن توضيح تلك النماذج كما يلي:

١- نموذج سيسون وبابلو (Sison, & Pablo, 2000):

وضع سيسون وبابلو نموذجاً لسلسلة القيمة لجامعة بحثية، وهو يتكون من مجموعة من الأنشطة المصنفة في ثلاث مراحل متتالية، وهي مرحلة ما قبل التعليم، ومرحلة التعليم ومرحلة ما بعد التعليم. ويختلف هذا النموذج عن نموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، ويوضح الشكل (٢) نموذج سيسون وبابلو لسلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي البحثية.



شكل (٢)

نموذج سيسون وبابلو لسلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي البحثية

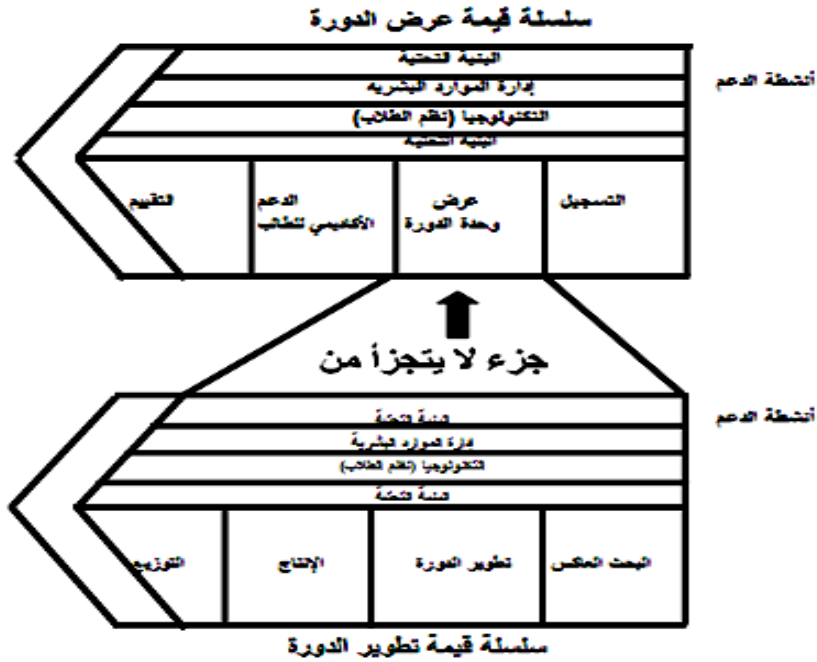
Source: Sison, R and Pablo, ZC (2000). Value Chain Framework and Support System for Higher Education, Proceedings of the Philippine Computing Science Congress, p2

ويوضح نموذج سيسون وبابلو أنه يمكن تحليل كل الأنشطة والأعمال التجارية في مؤسسات التعليم العالي البحثية باستخدام مدخل سلسلة القيمة، وتشتمل تلك الأنشطة على الأنشطة الأكثر أهمية مثل التعليم، والتدريب، البحث والتطوير، وخدمة المجتمع والتكنولوجيا التي تستهدف اكتساب المعرفة والمهارات وتشكيل الاتجاهات والقيم. ويمكن توضيح تلك الأنشطة في المراحل التالية):

- * مرحلة ما قبل العملية التعليمية: وتشمل أنشطة استيعاب وقبول الطلاب .
- * مرحلة العملية التعليمية: وتتضمن أنشطة متعددة مثل المحاضرات، والامتحانات، والدروس، والأنشطة التعاونية والمشاركة في المناهج الدراسية، والتنمية الشخصية والروحية للطلاب، وأنشطة التقييم، وأنشطة خدمة المجتمع، وأنشطة التقييم التعليمي والبحث والتطور.
- * مرحلة أنشطة ما بعد العملية التعليمية: وتتضمن أنشطة خدمات توظيف ودعم ومتابعة الخريجين.

٢- نموذج ميروي وكرونجي (Merwe, & Cronje, 2004):

قدم فان دير ميروي وكرونجي نموذجاً لسلسلة القيمة التعليمية في شكل أداة رسومية، تستخدم لتحديد الاختناقات في التعليم، ويوضح الشكل (٣) نموذج فان دير ميروي وكرونجي لسلسلة القيمة التعليمية.



شكل (٣)

نموذج ميروي وكرونجي لسلسلة القيمة التعليمية

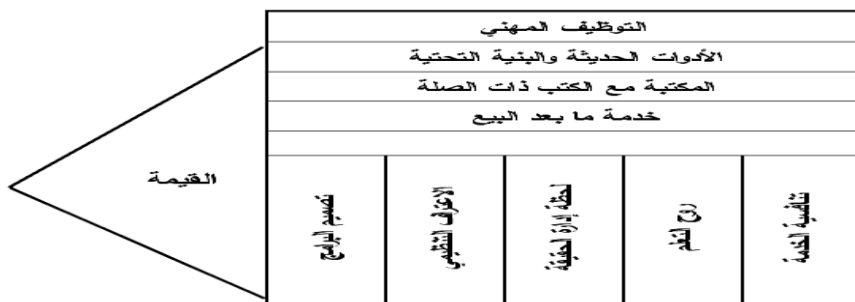
Source: Vander Merwe, A. & Cronje, J. (2004, June). The educational value chain as a modelling tool in re-engineering efforts. Proceedings of the 2004 international Symposium on information and Communication Technologies, ACM International Conference Proceeding Series, and Communication Technologies, ACM International Conference Proceeding Series, 90(1), p127

ويشرح النموذج كل أنشطة سلسلة القيمة بطريقة مفصلة وواضحة في شكل أداة رسومية، يمكن استخدامها من قبل المطورين في إعادة تصميم الجهود؛ من أجل تحديد الاختناقات المحتملة، فضلاً عن توفير الأساليب التي يجب إتباعها عند تحديد عناصر القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا. وتشمل أنشطة الدعم الأنشطة التي حددها بورتر في نموذجه العام، مع احتلال الأنشطة الطلابية مركز الصدارة في الابتكارات التكنولوجية مثل نظم إدارة المتعلم، والتعليم الإلكتروني، ورفع مستوي التكنولوجيا من أجل تحديث سلسلة القيمة التعليمية.

ويتميز النموذج بوجود آلية لتحديد ومتابعة أنشطة القيمة المضافة التكنولوجية مثل: أنشطة الدعم لتقديم الدورات التدريبية (المقررات)، وتطوير الدورات التدريبية وتشمل البنية التحتية الثابتة، وإدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا مع النظم الطلابية)، كما تتضمن الأنشطة الرئيسية للدورة التدريبية (مثل تسجيل الدورة التدريبية، ومحتوي الدورة التدريبية، ودعم وتقييم الطالب الأكاديمي، وإنتاج وتوزيع وتطوير المقرر التدريبي). (.)

٣- نموذج جابريل (Gabriel, 2005) لسلسلة القيمة للتعليم العالي:

قدم جابريل نموذج سلسلة القيمة للتعليم العالي اعتماداً على نموذج فان دير ميروي وكرونجي؛ نظراً لصعوبة تطبيق نموذج بورتر على قطاع التعليم العالي. ويوضح الشكل (٤) نموذج سلسلة القيمة للتعليم العالي لجابريل.



شكل (٤)

نموذج سلسلة القيمة للتعليم العالي لجابريل

Source:Gabriel, E.,& Tripathi, S.(2008)."Value Chain for Higher Education Sector Case Studies of India and Tanzania", Journal of Services Research, 8183-200 EBSCO host, p. 197

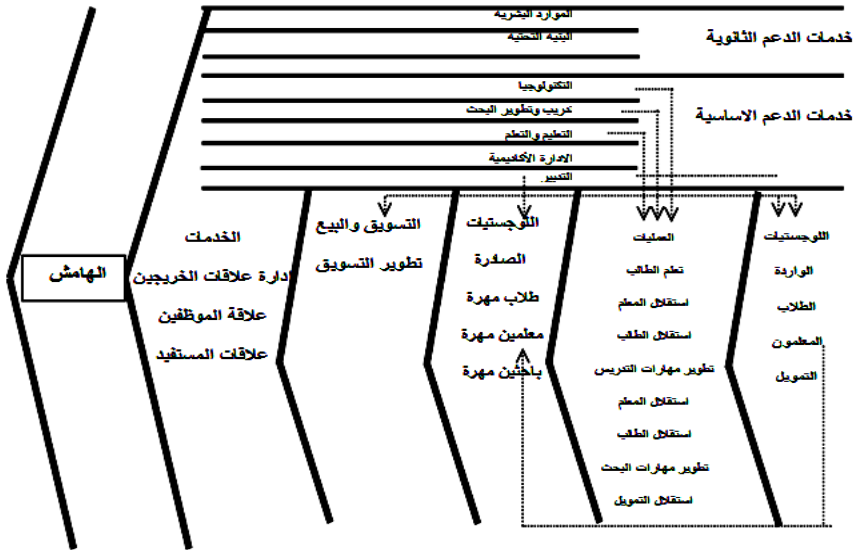
ويتكون نموذج جابريل لسلسلة القيمة للتعليم العالي من خمس سمات أساسية، وأربع سمات داعمة، وتشمل السمات الأساسية تصميم الخدمة، إدارة المعرفة، وإدارة نظم التسليم، وإدارة لحظة الحقيقة وإدارة المنافسة - في حين تشمل السمات الداعمة الأشخاص، المعلومات، الجوانب المادية والدقة والثقة (.)

٤- نموذج باتاك وباتاك (Pathak , & Pathak, 2010):

أعاد باتاك وباتاك تشكيل نموذج سلسلة القيمة لبورتر؛ لكي يتم تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي، وقد أوضح النموذج عملية تحديد القيمة المضافة للجهات الشريكة الفاعلة وأنشطتها المختلفة، ويوضح الشكل (٥) نموذج باتاك وباتاك لسلسلة القيمة للتعليم العالي.

شكل (٥)

نموذج باتاك وباتاك لسلسلة القيمة للتعليم العالي



Source:Pathak, V ,& Pathak, K (2010)."Reconfiguring the higher education .value chain", Management in Education24(4), p 170

ويتضمن نموذج باثاك وباتاك المكونات التالية:

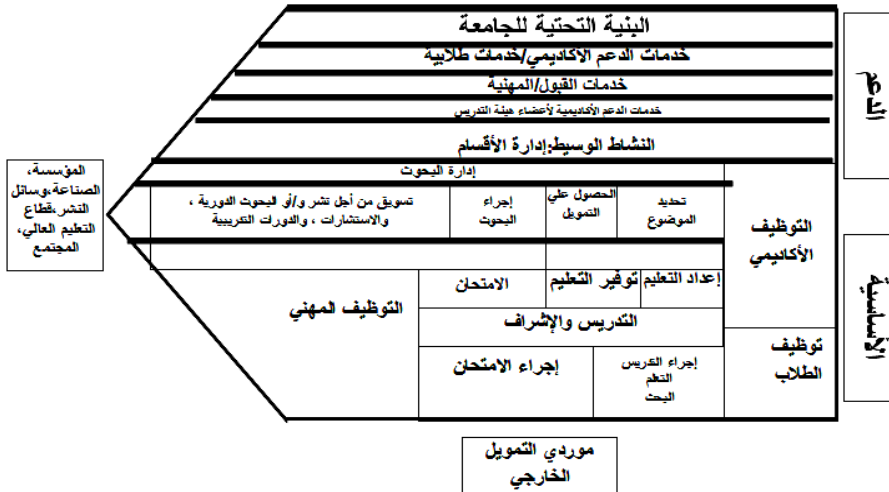
- * خدمات دعم وتشمل خدمات دعم أولية وخدمات دعم ثانوية وهي:
 - خدمات الدعم الأولية: وتشمل التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والتدريس والتدريب، والإدارة الأكاديمية، والمشتريات.
 - خدمات الدعم الثانوي: وتشمل الموارد البشرية، والبنية التحتية للمؤسسة.
 - * الخدمات اللوجستية الواردة: وتشمل الطلاب، والمعلمين، وعمليات التمويل.
 - * عمليات التعليم: وتتضمن تعليم الطلاب، وتطوير مهارات البحث والتدريس.
 - * الخدمات اللوجستية الصادرة: وتشمل طلاب مهرة، ومعلمين مهرة، ومهارات بحثية متميزة.
 - * تسويق المبيعات: وتشمل تطوير العلامة التجارية للمؤسسة.
 - * الخدمات: وتشمل المستفيد، إدارة الخريجين وعلاقات المستفيدين().

٥- نموذج خالد عبيد حنيتات (Khaled Abed Htaibat, 2011) لسلسلة القيمة للتعليم العالي:

قدم خالد عبيد حنيتات نموذج لسلسلة القيمة للتعليم العالي وهو نموذج مشتق ويشبه نموذج بورتر العام، حيث تعرض بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي، ويوضح الشكل (٦) نموذج خالد حنيتات لسلسلة القيمة للتعليم العالي.

شكل (٦)

نموذج خالد حنيتات لسلسلة القيمة للتعليم العالي



Source:Hutaibat, K. A (2011). "Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher EducationInternational",Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 11, p.218

ويتكون نموذج خالد حنبيات من ثلاثة مجالات مختلفة، ويغطي مجال الدعم الأساسي أنشطة متنوعة تتضمن البنية التحتية الجامعية والخدمات الأكاديمية لدعم الطلاب والتوظيف الأكاديمي، والذي يأتي مع إدارة التعليم سواء للطلاب أو للهيئة الأكاديمية.

كما تتضمن وضع تصور للواقع الأكاديمي والذي وصفه بالتفصيل وبشدة العالم الأكاديمي؛ نظراً للضغوط المالية المتضاعفة، والتوتر المستمر بين البحث والتدريس كجزء من السياق التعليمي العام وصعوبات جذب أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم؛ نظراً للمنافسة الكبيرة في سوق العمل الخارجي، ويرى النموذج أن أنشطة البحث والتدريس الجامعية هي أنشطة رئيسية تنفيذية مدرجة في التخطيط الاستراتيجي().

٦- نموذج دانيال فونغاوي نيونغاوا (Daniel Fungayi Nyaungwa, 2016) لسلسلة القيمة للتعليم العالي:

نموذج سلسلة القيمة لدانيال فونغاوي نياونجوا للتعليم العالي هو تعديل لنموذج بورتر لسلسلة القيمة العامة لبورتر ١٩٨٥م. وهو يتألف من أنشطة الدعم الثانوية للتعليم العالي التي تشمل البنية التحتية المؤسسية، ودعم تكنولوجيا المعلومات، والمحاسبة والمالية، وإدارة التشريعات، والعلاقات العامة، وضمان الجودة، إدارة المشتريات أو الخدمات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية.

بينما تشمل الأنشطة الأساسية في مرحلة ما قبل عمليات التعليم العالي تطوير المقررات والإعلان بالمعلومات والتوجيه المهني لكل من برامج التعليم الجامعي وبرامج الدراسات العليا، وقبول وتسجيل الطلاب مع تطبيق بعض الاختبارات التشخيصية كأداة للاختيار وتحديد أسلوب التعليم.

وتشمل الأنشطة الأساسية في مرحلة العمليات التعليمية للدراسات الجامعية تلقي الدروس، والتقييم، وإصدار الشهادات والتخرج.

ويشمل نشاط التعليم في مرحلة ما بعد التخرج دعم الخريجين. ويتم الإشراف على كل هذا من خلال إدارة الطلاب التعليمية والإدارة بما في ذلك خدمات دعم الطلاب. بالنسبة لطلاب الدراسات العليا، تبدأ سلسلة القيمة بالإعلان، والتوظيف، ومن ثم الدروس الخصوصية وتحديد الموضوعات البحثية، إلى اقتراح البحث، والحصول على أموال البحوث، وإجراء البحث والنشر. تشرف إدارة أبحاث الكلية على خدمات دعم الطلاب والإدارة().

ويتميز هذا النموذج عن بقية النماذج بتضمين ضمان الجودة كاستراتيجية تميز مؤسسات التعليم العالي وهدف استراتيجي لها.

ويوضح الشكل (٧) نموذج سلسلة القيمة لدانيال فونغاوي نياونجوا للتعليم العالي

شكل (٧)
نموذج سلسلة القيمة لدانيال فونغاوي نياونجوا للتعليم العالي



Source: Nyaungwa, D.F. (2016). "Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning", International Journal of Education and Social Science, 3 (8), p.56

ومن خلال عرض نماذج سلسلة القيمة للتعليم العالي نجد أن كل هذه النماذج تشترك مع بعضها في التركيز والاهتمام بقطاع التعليم العالي، في حين تختلف عن بعضها البعض في مكونات كل نموذج وأهمية كل مكون من تلك المكونات في إضافة قيمة للتعليم العالي.

وقد بدأ سيسون وبابلو في وضع نموذج سلسلة القيمة لجامعة بحثية يتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل التعليم والتي تبدأ مع قبول واستيعاب الطلاب، ومرحلة التعليم وتشمل أنشطة التدريس والتقويم، والمرحلة الثالثة ما بعد التعليم وتتضمن دعم وتوظيف الخريجين.

بينما قدم فان دير ميروي وكرونجي: نموذج سلسلة القيمة للتعليم في شكل أداة رسومية تساعده في تحديد الاختناقات التعليمية المحتملة، كما وفر الأساليب التي يجب إتباعها عند تحديد عناصر القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا.

وقد اعتمد جابريل عند وضع نموده علي نموذج فان دير ميروي، وكرونجر؛ وذلك نظراً لصعوبة تطبيق النموذج العام لسلسلة القيمة علي قطاع التعليم العالي كخدمة، وهو يتكون من خمس سمات أساسية وأربع سمات داعمة.

في حين أعاد باتاك وباتاك تشكيل النموذج العام لسلسلة القيمة لتطبيقها علي التعليم العالي.

كما قدم خالد حنيتيات نموذجاً وهو مشتق ويشبه نموذج سلسلة القيمة العام لبورتر.

ونموذج سلسلة القيمة لدانيال فونغايب نياونجوا للتعليم العالي هو تعديل لنموذج بورتر لسلسلة القيمة العامة لبورتر، ولكن يتميز بالاهتمام بضمان الجودة كاستراتيجية تميز المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

وهكذا نجد أن نموذج كل من (فان دير ميروي وكرونجر، وباتاك وباتاك، وخالد حنيتيات، ودانيال فونغايب نياونجوا) هي تعديلات لنموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، في حين يختلف نموذج سيسون عن النموذج العام لبورتر، بينما نموذج جابريل هو نموذج مبسط يشرح الأنشطة التي تشارك في خلق القيمة في التعليم العالي.

ثانياً: متطلبات تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي:

في ظل التنافسية الكبيرة بين مؤسسات التعليم العالي على المستوى القومي والإقليمي والدولي، وتزايد الإهتمام بالتصنيفات الدولية للمؤسسات، وتدني ترتيب الجامعات المصرية بين الجامعات الدولية المتقدمة، أصبحت مؤسسات التعليم العالي والجامعي ملزمة بالبحث عن مداخل جديدة وحديثة لتحقيق التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وملزمة ببناء قدرات تنافسية لتحقيق الميزة التنافسية والتقدم في التصنيفات الدولية، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية تحديث فلسفة ورؤية التعليم العالي بما يتناسب مع تلك التصنيفات، وبما يحقق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

ويمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق مدخل سلسلة القيمة، على أن تقوم المؤسسات بتوفير العديد من المتطلبات الأساسية لضمان التطبيق الناجح لذلك المدخل ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١- تبني إدارة مؤسسات التعليم العالي رؤية استراتيجية لتطبيق مدخل سلسلة القيمة:

يمثل تبني إدارة مؤسسات التعليم العالي لرؤية استراتيجية لتطبيق مدخل سلسلة القيمة هي المتطلب الأهم لدفع جهود المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لما لها من دور واضح في تشجيع وتحفيز كل العاملين بالمؤسسات، واقناعهم بأهمية مدخل سلسلة القيمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على غيرهم من المؤسسات المماثلة.

ويتوافر الرؤية الاستراتيجية الواضحة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لتطبيق مدخل سلسلة القيمة، فإنها تساعد في توفير المتطلبات الأساسية لنجاح التطبيق، وتكوين فرق العمل المتميزة والقادرة على التطبيق الناجح.

٢- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مدخل سلسلة القيمة:

يحتاج التطبيق الناجح لمدخل سلسلة القيمة إلى بنية تحتية حديثة ومتجددة مثل البنية التكنولوجية، وقواعد البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والأنشطة التعليمية المختلفة، والمؤسسات التعليمية المنافسة.

وتلعب البنية التحتية دوراً كبيراً في نجاح تطبيق مدخل سلسلة القيمة؛ لما لها من أهمية كبيرة في إتاحة فرص الإبداع والابتكار بين العاملين، كما أنها تتيح فرص تحسين الأداء المؤسسي .

٣- تهيئة الثقافة التنظيمية بالمؤسسات لتطبيق مدخل سلسلة القيمة:

تُعد تهيئة الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق مدخل سلسلة القيمة عامل أساسي من عوامل نجاح التطبيق؛ لما للثقافة التنظيمية من أهمية واضحة في إكساب أعضاء هيئة التدريس والعاملين المكونات الثقافية لمدخل سلسلة القيمة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأنشطة ومرحل وخطوات التطبيق، كما لها دوراً واضحاً في تنمية قيم التميز، والإبداع، والابتكار، بما يساعد ويحقق التفوق والتميز وتحقيق الميزة التنافسية.

٤- توفير الموارد المادية والمالية والبشرية الملائمة لتطبيق مدخل سلسلة القيمة:

يحتاج أي مدخل حديث وجديد إلى المزيد من الموارد المادية والمالية والبشرية لضمان التطبيق الناجح بمؤسسات التعليم العالي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الموارد المادية مثل أجهزة وبرامج وخامات ومستلزمات عملية التعليم والتعلم من معامل وتجهيزات مختلفة .

* الموارد المالية: حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلى الموارد المالية بصفة مستمرة وشهرية؛ لتوفير الالتزامات المالية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من رواتب ومكافآت، كما تحتاج إلى الموارد المالية للانفاق على شراء البنية التحتية من أجهزة وبرامج وخامات ومستلزمات عملية التعليم والتعلم من معامل وتجهيزات مختلفة، وإجراء عمليات الصيانة الدورية للمعامل والأجهزة المختلفة .

* الموارد والكفاءات البشرية : تمثل الموارد البشرية المتطلب الأهم والعامل الحاسم في نجاح تطبيق مدخل سلسلة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية؛ نظراً لما تملكه من قدرات وكفاءات تمكنها من توظيف واستثمار الموارد المادية والمالية في تحقيق التميز والتفوق.

المحور الرابع: النتائج والتصور المقترح

يتناول هذا الجزء من البحث أهم النتائج التي توصل إليها من خلال تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت الميزة التنافسية من حيث نشأة وتطور المفهوم والخصائص والأهمية وأنواع الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها، وكذلك تحليل الدراسات والأدبيات التربوية التي تناولت سلسلة القيمة من حيث نشأة وتطور المفهوم والأهمية والأهداف والوظائف والأنشطة والمرحل، كما تناولت مفهوم

سلسلة القيمة في التعليم العالي، وأهم نماذجها، ثم يعرض في الجزء التالي التصور المقترح بمكوناته المختلفة من حيث فلسفة التصوير المقترح، ومحتواه، وشروط وآليات تنفيذه.

أولاً: نتائج البحث:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. نتائج المحور الأول: توصل البحث إلى النتائج التالية:

- * أن مفهوم الميزة التنافسية يعني امتلاك المؤسسة القدرة على تلبية احتياجات المستفيد بأقل كلفة تنافسية وبأفضل جودة ممكنة، من خلال تطبيق استراتيجية تنافسية فريدة والوصول إلى سمات متميزة ومميزة عن منافسيها وخلق القيمة للمستفيد .
- * تظهر خصائص الميزة التنافسية في عدة سمات هي أنها نسبية، ومتجددة، ومرنة، ومستدامة، وأنها تنبع من داخل المؤسسة.
- * تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها معياراً لتحديد المؤسسات المتميزة والناجحة، وفي كونها دليلاً على امتلاك المؤسسة هيئة عاملة على قدر كبير من الكفاءة والتميز، بما يحقق تفوقاً نوعياً وكمياً على المنافسين.
- * للميزة التنافسية نوعين هما: النوع الأول، وهو ميزة التكلفة الأقل وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين. والنوع الثاني، وهو ميزة التميز وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة وخلق قيمة أكبر عن المنافسين.
- * تتعدد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بين استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.

٢. نتائج المحور الثاني: توصل البحث إلى النتائج التالية:

- * نشأ مفهوم سلسلة القيمة من إدارة الأعمال والتفكير الاستراتيجي والنتيجة ظهور بعض المصطلحات والمداخل المماثلة له والتي سبقته وهيأت الفرصة لظهور مثل مصطلح "الأعمال الزراعية" في الخمسينات، ومفهوم فيلبر حول التكامل الرأسي لعمليات الإنتاج والتوزيع في الستينات، ومقطوع القطاع الفرعي لشافر في عام ١٩٧٠م، إلى أن جاء مايكل بورتر بمصطلح مفهوم سلسلة القيمة عام ١٩٨٥م.
- * يعني مفهوم سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة الداخلية والخارجية المترابطة، والتي تساهم في إضافة قيمة للمدخلات الواردة والوصول بها إلى خدمة متميزة بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل جودة ممكنة والتمكن من اكتساب الميزة التنافسية.
- * تكمن أهمية سلسلة القيمة في قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتقليل التكلفة، وتحليل نفاذ القوة والضعف، وتحديد الأنشطة المساهمة في إضافة القيمة وتدعيمها والأنشطة التي لا تضيف قيمة وتقلل تكلفتها، مما يساعدها على تحديد مصادر الميزة التنافسية.
- * تتمثل أهم أهداف سلسلة القيمة في تشخيص جوانب التكلفة لكل نشاط من أنشطة القيمة، وتخفيض التكاليف إلى حدودها التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية.

- * تتنوع وظائف سلسلة القيمة وتظهر في البحث والتطوير، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع وخدمات المستفيد .
- * تتنوع أنشطة سلسلة القيمة وتنقسم إلى نوعين هما: الأنشطة الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر في إضافة قيمة للمنتج بشكل أفضل من منافسيها، والأنشطة الداعمة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الرئيسية.
- ٣. نتائج المحور الثالث: توصل البحث إلى النتائج التالية:
- * يتضمن الإطار الفكري لسلسلة القيمة ثلاث مراحل هي: مرحلة القياس، ومرحلة التقييم، ومرحلة التحليل.
- * يعني مفهوم سلسلة القيمة في التعليم العالي شبكة من الأنشطة التي تركز على وظائف التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتضيف قيمة إلى مجموع الحزمة التعليمية المقدمة للطلاب.
- * يعتبر تطبيق نماذج سلسلة القيمة ظاهرة حديثة نسبياً في العقدين الآخرين في المجالات المختلفة مثل: قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات الصحة، والتعليم وخاصة التعليم العالي.
- * بدأ تطبيق نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي في عام ٢٠٠٤م من خلال تطبيق نموذج فان دير مرفي وكرونجي في مؤسستين تعليميتين لوصف عملية إنشاء محتوى للتعليم.
- * تعددت وتنوعت نماذج تطبيق مدخل سلسلة القيمة في قطاع التعليم العالي منها: نموذج سيسون وبابلو (٢٠٠٠م)، ونموذج فان دير ميروي وكرونجي (٢٠٠٤م)، ونموذج جابريل (٢٠٠٥م)، ونموذج باتاك وباتاك (٢٠١٠م)، ونموذج خالد حنيتيات (٢٠١١م)، ونموذج دانيال فونغايني نيونغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي (٢٠١٦م).
- * تشترك نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي في تركيزها واهتمامها بقطاع التعليم العالي، في حين تختلف عن بعضها البعض في مكونات كل نموذج وأهمية كل مكون من تلك المكونات في إضافة قيمة للتعليم العالي.
- * يعتبر نموذج جابريل نموذجاً مبسطاً يشرح الأنشطة التي تشارك في خلق القيمة في التعليم العالي، في حين أن نماذج فان دير ميروي وكرونجي، وباتاك وباتاك، وخالد حنيتيات هي التعديلات للنموذج العام لسلسلة القيمة لمايكل بورتر، بينما يختلف نموذج سيسون وبابلو عن النموذج العام، ويتميز نموذج دانيال فونغايني نيونغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي عن بقية النماذج بتضمين ضمان الجودة كاستراتيجية تميز مؤسسات التعليم العالي وهدف استراتيجي لها.

ثانياً: التصور المقترح:

في ضوء التحليل النظري لجوانب الدراسة المختلفة، وما أسفر عنه من نتائج يمكن تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل سلسلة القيمة وفيما يلي أهم جوانب هذا التصور:

١- منطلقات وأهداف التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح على أسس ومبادئ تراعي طبيعة العصر الراهن والمستجدات والتطورات الحالية المتميزة بزيادة المنافسة الدولية والاهتمام بالتصنيفات الدولية للجامعات والاتجاهات والتوجهات المتجددة في مجال التعليم العالي واحتياجاته ومتطلباته المتنوعة من العمل المشترك والتعاوني والمتجدد، كما تتطوي تلك الفلسفة على جعل تحسين الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وتخفيض التكاليف إلى حدها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية عملية مستمرة، يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مدخل سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي.

ويسعى التصور المقترح إلى مساعدة التعليم العالي ومؤسساته المختلفة في تبني فكرة تطبيق مدخل سلسلة القيمة كأحد المدخلات الحديثة في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية، كما يسعى إلى مساعدة أفراد المؤسسة الجامعية على امتلاك المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من فهم وتطبيق مدخل سلسلة القيمة وامتلاك الخبرات التي تساعدهم على توجيه الأداء الأكاديمي وتدعيم الروابط والعلاقات بين الأنشطة المؤسسية المتنوعة لتدعيم الأنشطة المساهمة في إضافة القيم المؤسسية، وتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية والارتقاء في التصنيفات الدولية للجامعات، كما يمد التصور المقترح بآليات تحقيق ذلك.

وتتمثل أهداف التصور المقترح في الأهداف التالية:

- * التأكيد على أهمية مدخل سلسلة القيمة في تحليل وتشخيص الأنشطة المؤسسية المختلفة، والتعرف على تكلفتها ومدى مساهمتها في إضافة القيم المؤسسية المختلفة.
- * التأكيد على أهمية مدخل سلسلة القيمة في تحديد وتدعيم الأنشطة المؤسسية ذات التكلفة المنخفضة، والمساهمة في إضافة القيم المؤسسية.
- * التأكيد على أهمية مدخل سلسلة القيمة في تحديد والتغلب على الأنشطة المؤسسية ذات التكلفة العالية وغير المساهمة في إضافة القيم المؤسسية.
- * تبني مبدأ العمل الجماعي في مدخل سلسلة القيمة على كل الأنشطة المؤسسية في مراحلها المختلفة.
- * تبني مبدأ مشاركة جميع الوحدات المؤسسية في تطبيق مدخل سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة.
- * التأكيد على أهمية مدخل سلسلة القيمة في تحسين الأداء الأكاديمي، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية الهوية المؤسسية، والارتقاء بالمكانة الدولية لمؤسسات التعليم العالي.

٢- المبادئ الحاكمة للتصور المقترح:

تتمثل المبادئ الحاكمة للتصور المقترح فيما يلي:

- * إعادة تشكيل ثقافة الحرم الجامعي للعمل على تنفيذ وممارسة سلسلة القيمة على المستوى الجامعي.
- * تهيئة وتشجيع كل الأفراد بالأقسام الأكاديمية والإدارية في ترسيخ وممارسة مدخل سلسلة القيمة.
- * ضرورة دعم الإدارة الجامعية والمؤسسية بكل مستوياتها لتطبيق مدخل سلسلة القيمة في جميع الأنشطة الجامعية.
- * تأكيد مبدأ العمل التعاوني في تطبيق مدخل سلسلة القيمة في جميع المراحل العملية التعليمية على مستوى كل الأنشطة المؤسسية.
- * التأكيد على مشاركة كل الأقسام الأكاديمية والإدارية في تشخيص وتحليل الأنشطة المؤسسية المختلفة بكل مراحلها، والتعرف على كلفة تلك الأنشطة، ومدى مساهمتها في إضافة قيم مؤسسية.
- * التأكيد على ضرورة امتلاك الأفراد وأعضاء هيئة التدريس للمعارف والمهارات والقدرات، التي تمكنهم من تشخيص وتحليل كل الأنشطة المؤسسية؛ لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

٣- جوانب التصور المقترح:

يتضمن هذا المحتوى مجموعة من الخطوات الإجرائية التالية:

٣-١- إجراء التغييرات في بيئة التعليم العالي لتطبيق نموذج سلسلة القيمة: والتي على رأسها:

- * تغيير نموذج الأعمال السائد: وذلك من خلال الآتي:
- يجب النظر إلى مؤسسات التعليم العالي من منظور "الأعمال التجارية" أو "العميل"، حيث تتكون مؤسسات التعليم العالي من عدد من العمليات التي من المفترض أن تضيف قيمة للمستفيدين النهائيين، ومن بينهم الطلاب هم الأكثر أهمية. فحيثما توجد عمليات، هناك إمكانية لتحسينها.
- تحليل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر خلق القيمة يمكن أن يساعد في التغلب على هذه التحديات، ويساعد على زيادة التنافسية في السوق المتطور.
- عزل الأنشطة المنفذة في العمليات التعليمية في مكونات منفصلة. سيكون هذا ضروريًا لتحديد نطاق فعالية التكلفة وإمكانية خلق المزيد من القيمة. تدريجيًا، سيتم تفكيك سلسلة القيمة المتكاملة للمؤسسات لتحقيق عوائد أفضل على الاستثمارات.

*** النظر إلى الطالب كمستفيد Student as customers :**

يتم استبدال الدور التقليدي للطالب بوظيفة المستفيد الذي لديه القدرة على الدفع. يضع العميل التعليمي الذي يتم تمويله ذاتيًا طلبات على النظام الذي يجعل التعليم للتعلم - بدلاً من النشاط المرتكز على التدريس ومن التقديم إلى التأهيل إلى إدارة خبرة المستفيد الإجمالية.

*** وضع تصورات تحديد التصنيف: Rank-defining perceptions:**

حيث يوفر التصنيف إطاراً مرجعياً عالمياً حول القيمة الجوهرية للمؤسسات، كما يساعد وكالات التصنيف في مراقبة وتحديث معايير للقيمة التي تقدمها هذه المؤسسات. التوسع في الخارج / السوق عبر الإنترنت:

تطوير السوق النشط في الخارج باستخدام وكلاء، الحملات التسويقية وتطوير العلامة التجارية الاستراتيجية لقد زادت من أهمية كل من خدمات المشتريات والتسويق والمبيعات. كما ساهمت إقامة حرم جامعي في الخارج بالإضافة إلى الحرم الافتراضي في تعجيل عملية توسيع السوق.

*** التكنولوجيا Technology :**

تمثل التكنولوجيا عنصر رئيس كخدمة دعم في المؤسسات الأكاديمية. ومع ذلك، فإن اقتصاديات التكلفة وطريقة التسليم عبر الإنترنت تضمن أن المؤسسات في طريقها لتحل محل الموارد التعليمية القائمة على المعلم.

٢-٣- تطبيق أساسيات سلسلة القيمة:

من الضروري توعية وتثقيف كل العاملين والأطراف المعنية بالمؤسسات التعليمية كأساسيات تطبيق سلسلة القيمة وهي:

*** المفهوم :** سلسلة القيمة هي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة

التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة.

*** الأهمية :** حيث تتمثل أهمية سلسلة القيمة فيما يلي:

- تفيد سلسلة القيمة في صياغة استراتيجيات تنافسية.

- فهم مصادر الميزة التنافسية.

- تطوير الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتحقق الميزة التنافسية في

كلفة أقل أو جودة أفضل.

*** مراحل تطبيق سلسلة القيمة:** وتتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة القياس Measurement Stage :

وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى مساهمة الأنشطة في إضافة قيمة للخدمة للتعرف على نوعية تلك الأنشطة في إضافتها أو عدم إضافتها للقيمة، ومقارنة أداء تلك الأنشطة بنفس أنشطة المنافسين. وفيها يتم قياس القيمة من منظور خارجي ليتسق مع النظرة الإستراتيجية التي تعمل على قياس القيمة المقدمة للمستفيد.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم Evaluation Stage:

وتتضمن هذه المرحلة تشخيص تكاليف الأنشطة والتعرف على مدى قدرتها الإستراتيجية في إضافة قيمة للخدمة، وتهدف هذه المرحلة إلى توضيح جوانب التميز أو القصور في القدرة الإستراتيجية للتكاليف على مستوي الأنشطة التي تضيف قيمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل Analysis Stage:

وتستهدف هذه المرحلة إكساب الأنشطة القدرة الاستراتيجية التي تفتقدها حتى تتمكن من تحقيق الريادة التكاليفية أو المحافظة عليها، وتتضمن تحليل المنظمة إلى أنشطتها بغرض فهم أثر هذه الأنشطة على التكلفة، وبالتالي تحديد مجموعة الأنشطة التي تمثل المصدر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

* خطوات تحليل سلسلة القيمة:

- تحديد الأنشطة التي تمثل جانب قوة بما تنطوي عليه من قدرات جوهرية، وتلك التي تبين جانب ضعف في أدائها، مع توضيح فيما إذا كانت جوانب القوة المعنية تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية.
 - تنسيق العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة، بمعنى توضيح العلاقة بين الطريقة التي ينجز بها أحد الأنشطة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر.
 - تنسيق الأنشطة المشاركة بين الوحدات الفرعية التنظيمية.
 - التنسيق بين الوحدات الفرعية لتحقيق الميزة التنافسية على مستوي المؤسسة.
- ٣-٣- اختبار نموذج دانيال فونغاوي نيونغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي كنموذج لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي:
- يمكن الرجوع إلي شكل رقم (٧) للتعرف علي نموذج دانيال فونغاوي نيونغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي.

* مكونات نموذج دانيال فونغاوي نيونغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي:

الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للخدمة وحتى تقديمها للمستفيد، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وهي الأنشطة المشاركة مباشرة في إنشاء وتسليم الخدمة وتتولي مهمة التكوين المادي للخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتسويقها وتسليمها للمستفيد، وكذلك خدمات ما بعد تقديم الخدمة، وتشمل: تطوير المقررات، التوجيه المهني، وقبول وتسجيل الطلاب، وتطبيق بعض الاختبارات التشخيصية كأداة للاختيار وتحديد أسلوب التعليم، وتلقي الدروس، والتقييم، وإصدار الشهادات والتخرج ودعم الخريجين.

أنشطة الدعم الثانوية للتعليم العالي:

تتمثل أنشطة الدعم في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية، وهي لا تشارك مباشرة في الإنتاج ولكن لديها القدرة على زيادة الفعالية، وهي تلك الأنشطة التي تتولي تقديم المدخلات

الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح وتساعد على تحقيق الأنشطة الأساسية والتي بدورها تسهم في خلق قيمة شأنها شأن الأنشطة الأساسية والتي تشمل:

- البنية التحتية المؤسسية: وتشمل العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، والمحاسبة، والتمويل، والتخطيط، ومراقبة الجودة. كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل كلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.
- دعم تكنولوجيا المعلومات: وتتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، وتحسين تصميم العمليات، وتطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال.
- ضمان الجودة: تشير إلى تنفيذ استراتيجية الميزة التنافسية المستهدفة للمؤسسة التعليمية وهي الوصول إلى أعلى مستويات الجودة للخدمة التعليمية وتحقيق معايير الجودة والتميز.
- إدارة المشتريات أو الخدمات اللوجستية: تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شرائها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات. وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل؛ لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.
- إدارة الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، والاستخدام، والتدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات. إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.
- * مراحل استخدام نموذج دانيال فونغايب نيوغوا لسلسلة القيمة للتعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية:
- مرحلة ما قبل العملية التعليمية، وتشمل الأنشطة الأساسية في مرحلة ما قبل عمليات التعليم العالي مثل تطوير المقررات والإعلان بالمعلومات عن البرامج والتوجيه المهني لكل من برامج التعليم الجامعي وبرامج الدراسات العليا، وقبول وتسجيل الطلاب مع تطبيق بعض الاختبارات التشخيصية كأداة للاختبار وتحديد أسلوب التعليم.
- مرحلة العملية التعليمية، وتتضمن أنشطة متعددة مثل: المحاضرات، والامتحانات، والدروس، والأنشطة التعاونية والمشاركة في المناهج الدراسية، والتنمية الشخصية والروحية للطلاب، وأنشطة التقييم، وأنشطة خدمة المجتمع، وأنشطة التقييم التعليمي والبحث والتطور. وتشمل الأنشطة الأساسية في مرحلة العمليات التعليمية للدراسات الجامعية، وتلقي الدروس، والتقييم، وإصدار الشهادات والتخرج.
- مرحلة ما بعد العملية التعليمية، ويشمل نشاط التعليم في مرحلة ما بعد التخرج دعم الخريجين. ويتم الإشراف على كل هذا من خلال إدارة الطلاب التعليمية والإدارة بما في ذلك خدمات دعم الطلاب بالنسبة لطلاب الدراسات العليا، تبدأ سلسلة القيمة بالإعلان، والتوظيف، ومن ثم الدروس الخصوصية وتحديد الموضوعات البحثية، إلى اقتراح البحث، والحصول على أموال البحوث، وإجراء البحث والنشر. تشرف إدارة أبحاث الكلية على خدمات دعم الطلاب والإدارة. وتتضمن أنشطة: خدمات توظيف ودعم ومتابعة الخريجين، وخدمات المجتمع ودعم الخدمات المساعدة.

٤- شروط وآليات التصور المقترح:

تتمثل شروط وآليات التصور المقترح في توافر ما يلي:

* اقتناع إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي والكليات بأهمية مدخل سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية.

* اقتناع إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي والكليات بأهمية مدخل سلسلة القيمة في تعزيز القدرات التنافسية والحصول على مكانة دولية في ظل زيادة المنافسة الدولية.

* تشجيع إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي والكليات للأقسام الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على العمل الجماعي والمشاركة في فرق العمل المختلفة في إجراء وتطبيق مدخل سلسلة القيمة.

* نشر الوعي الثقافي بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بأهمية مدخل سلسلة القيمة في تشخيص وتحليل الأنشطة المؤسسية المختلفة ومعرفة كلفتها ومدى مساهمتها في إضافة القيم المؤسسية.

* دعم إدارة مؤسسات التعليم العالي تطبيق مدخل سلسلة القيمة وتوفير المناخ الملائم وفرص التدريب والتمويل اللازم لتطبيقه.

* إدخال برامج ومقررات دراسية عن مدخل سلسلة القيمة في جميع برامج الكليات المختلفة للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس؛ لإعدادهم لتطبيقه وتحقيق الميزة التنافسية.

* تنمية المهارات والقدرات اللازمة لإدارة وتطبيق مدخل سلسلة القيمة بين جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

* توافر الرغبة للتحسين والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمؤسسات التعليم العالي.

* التعهد والالتزام الكامل من قبل القيادة المؤسسية بعملية التحسين والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

* تزويد مؤسسات التعليم العالي بالموارد المطلوبة من أجل تطبيق مدخل سلسلة القيمة.

وختامًا، فإن تطبيق مدخل سلسلة القيمة بمؤسسات التعليم العالي والجامعي يُعد ضرورة مهمة وملحة، لتشخيص وتحليل كل الأنشطة المؤسسية، كما أنه ضرورة لتحديد والتعرف على تكاليف تلك الأنشطة ومدى مساهمتها في إضافة قيم مؤسسية تزيد من مكانة وسمعة المؤسسة، كما أنها ضرورة ثالثة في تدعيم الأنشطة المؤسسية ذات التكلفة الأقل والتي تساهم في إضافة القيم المؤسسية واستبعاد تلك الأنشطة ذات التكلفة الأعلى والتي لا تساهم في إضافة القيم المؤسسية، وفي النهاية هو ضرورة قصوى لتحقيق الجودة وتخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية بصفة مستمرة بين المنافسين في ظل زيادة المنافسة الدولية.

المراجع

- World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Report 2017/2018, Insight Report, Edit by K. Schwab, World Economic Forum, Geneva, p.13.
- Cornell University, INSEAD, & The World Intellectual Property Organization (2018). Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation, 11th ed., Edit by S. Dutta, et al., Johnson Cornell University, The World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, Switzerland, p.251.
- https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/worldranking#!/page/0/length/25/locations/EG/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018Candidates.html>
- <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>
- Ensign, P.C. (2001). "Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships", Journal of General Management, 27(1), p.21.
- سعد غالب ياسين (٢٠٠٦). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، ص ٧٠.
- روبرت. ا. بيس، وديفيد. لي (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ٢٠٤-٢٢٢.
- Ensign, P.C. (2001). "Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships", Journal of General Management, 27(1), p.23.
- Tomkins, C. & Carr, C. (1996). "Strategic Management Accounting", Management Accounting Research, 7, pp. 7-165.
- Hutaibat, K.A. (2011). "Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education", International Journal of Business and Management, 6 (11), p.208.
- حسن علي الزغبى (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، ص ١٣٨.

- Gould, Marie. (2008).Sustainable Competitive Advantage, Research Starters Business, Retrieved from: <http://connection.ebscohost.com/c/essays/27577732/sustainable-competitive-advantage>.
- عبدالعزيز الشرييني(١٩٩٦). "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، نشرة أخبار الإدارة، ع (١٦)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ص ١.
- Reed, Richard ,et al, (2000). "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Quality Management, 5,p.9.
- مصطفى محمود أبو بكر(٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، ص ١٦.
- Porter,M.(1993).Competitive Advantage of Nations,Harvard Business Review Inter-edition, p.48.
- ((علي السلمي(٢٠٠١).خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص ١٠٤.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000).Strategic Management: Process, Content and Implementation, Oxford University Press,Great Britain, p.88.
- Heizer J. & Render B.(2008).Operations Management, 9th eds., Prentice Hall, Pearson PLC, New Jersey, p. 36.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦). نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة بالإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٤١٦.
- Bataineh,M.,& Al zoabi,M. (2011). "The Effect of Intellectual Capital on OrganizationalCompetitive Advantage:Jordanian Commercial Banks (Irbid district) an Empirical Study",International Bulletin of BusinessAdministration, 10, pp.17-18.
- Ranjith, V.(2016). "Business Modelsand Competitive Advantage ", () Procedia Economics and Finance, 37,pp. 203 – 207.
- نجم عبود نجم(٢٠٠٤). المدخل الياباني إلي العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- Dirisu J., Iyiola, O.& , Ibidunni, O.S. (2013). "Product Differentiation: ATool Of Competitive Advantage And Optimal Organizational

- Performance (A Study Of Unilever Nigeria Plc)", European scientific Journal (EST), 9 (34), pp. 258-281.
- طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط (٢)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٣٠٩.
 - حسن علي الزغبى (٢٠٠٥). نظام المعلومات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٣٨.
 - Tampoe, M. (2000). Strategy Management Process, Oxford University, PrenticeHall, p.89.
 - Czepiel, J. (1992). Competitive Marketing Strategy ,prenticeHall, Pearson PLC , New Jersey, p. 40.
 - Jacobs, F., & Chase, R. (2009). Operations and Supply Management 2nded., Mc Grow Hill, Boston ,U.S.A , p.33.
 - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق، ص ٣١٠.
 - Ejraml, M., & Salehi, N.(2016). "The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies", Procedia Economics And Finance, 36, pp. 22 – 28.
 - لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:
 - - نبيل مرسي خليل (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص ٨٤.
 - - سعيد يس عامر (٢٠٠١). الإدارة وتحديات التغيير، مركز وليد للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٥٤١.
 - - Jak D., Ginter P.& Swaynel. (1998). "Competitive Advantage and international organizational Assessment", International Journal of Human Resources Management, 12(3), p.16.
 - Wang, W.C., Lin C.H. & chuy.C. (2011). "Types of Competitive Advantage and Analysis", International Journal of Business and Management, 6(5), pp.100-104.
 - نبيل مرسي خليل (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ٢٢٣.
 - Wang, W.C., Lin C.H. & Chuy.C. (2011). "Types of competitive Advantage and Analysis", op.cit, pp.100-104.

- نبيل مرسى خليل (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ٢٣٦-٢٤٠.
- Boseman G., & Phatak A. (1989). Strategic Management, 2nd ed., John Wiley&sons ,New York, p.99.
- Wang, W.C., Lin C.H. & Chuy.C. (2011). "Types of competitive Advantage and Analysis", op.cit, pp. 100-104.
- Pitts A.,&Lie E.(1996).The Strategic Management Process, John wiley &sons , NewYork, p.93.
- نبيل مرسى خليل (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، مرجع سابق، ص ٢٣٦-٢٤٠.
- Porter.M.(1998).Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, FreePress, New York, p. 39.
- محمد نصحي سيد أحمد إبراهيم (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ١٥.
- ماهر أحمد حسن محمد (٢٠١٤). "تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية"، المجلة التربوية، ع (١١٣)، ج (١)، ص ١٧٣.
- محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٥). "تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ع (٨٧)، ص ٢٣١.
- أحمد سيد مصطفى (مارس ٢٠٠٣). "تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل"، مجلة التربية، ع (١٤٤)، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ص ١٢٨-١٢٩.
- محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ٢٤٨.
- ماهر أحمد حسن محمد (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٧٣-١٧٤.
- World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Report 2017/2018, Insight Report, Op. cit. ,p.13.

- World Economic Forum (2016).The Global Competitiveness Report 2016/2017, Insight Report, Edit by K. Schwab, World Economic Forum, Geneva ,p.48.
- Cornell University, INSEAD, & The World Intellectual Property Organization (2018).Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation, Op. cit., p.251.
- Cornell University, INSEAD, & The World Intellectual Property Organization (2017).Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation, 11th ed., Edit by S.Dutta, et al., Johnson Cornell University, The World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, Switzerland, p.219.
- United Nations Industrial Development Organization(2009).Value Chain Diagnostics for Industrial Development.Building blocks for a holistic and rapid analytical tool, UNIDO working paper, Vienna International Centre,Vienna,p.3.
- Nangole, E., et al. (2011). Review of Guidelines and Manuals for Value Chain Analysis for Agricultural and Forest Products.ICRAF Occasional Paper,17, World Agroforestry Centre, Nairobi, p.2.
- Staatz, J.M. (1997). Notes on the Use of Sub. Sector Analysis as A tool for Linking Industry and Agriculture, Michigan state University.
- Raikes.P., et al.(2000). "Global Commodity Chain Analysis and the French Filiere Approach: Comparison and Critique",Economy and Society, 29(3), pp. 390-417.
- Porter , M.E.(1985). Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance , Free press, New York,pp.167-178.
- محمد ماهر عبد الحميد مصطفى (٢٠١٧). "إطار محاسبي مقترح لتطوير مرحلة القياس لنموذج سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، مج (٢١)، ع (١)، أبريل، ص ١٢٣٨.
- رشا مصطفى عبد الحميد الجوهري وآخرون (٢٠١٥). "استخدام خرائط تدفقات القيمة لأغراض تطوير مرحلة التحليل واتخاذ القرارات في نموذج سلسلة القيمة"، مجلة الفكر المحاسبي، مج (١٩)، ع (٤)، ص ٨٣٩.
- Day,S. (1990). Market Driven Strategy, Irwin, Inc, U.S.A, p.153.

- Porter, M.E.(1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op.cit, p.36.
- Horngren C., et al.,(2012).Cost Accounting: A managerial Emphasis. Prentice Hall, p.6.
- Shank, J. & Govindarajan, V.(1992). "Strategic Cost Management: the Value Chain Perspective", Journal of Cost Management, May, June, pp. 5-21.
- Kaplinsky R.(2000). "Spreading the Gains from Globalization "What can be learned from Value Chain Analysis?",Journal of Development Studies, 37 (2), pp. 117-146.
- Rich, J., et al.(2010). Cornerstones of Financial Managerial Accounting Current Trends Update, South Western Cengage Learning, p. 709.
- Hastings, K., et al.(2016). "Creating Value Chains: The Role of Relationship Development", British Food Journal, 118(6).pp.1384-1406.
- عادل عبد الغني قائد الزعتيري (٢٠٠٨). إدارة التكلفة من منظور تحليل سلسلة القيمة، المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص ١٩.
- عصافت سيد أحمد عاشور (١٩٩٨). "المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة دراسة حالة"، مجلة الفكر المحاسبي، س (٢)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٢.
- منال جبار سرور، مهند هادي صالح (٢٠١٦). "سلسلة القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية بهدف التخفيض"، مجلة العلوم الاقتصادية، مج (١١)، ع (٤١)، العراق، ص ٢٤٨.
- المرجع السابق.
- Berry.T., et al.(1997).The Consequences of Inter-Firm Supply Chains for Management Accounting, Chartered Institute of Management Accountants, November, p. 74.
- الحسيني محمد العزازي (٢٠١١). "نموذج عملي مقترح يزيد فعالية تحليل سلسلة القيمة باستخدام مدخل (ABC) مع دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ٤٠.

- Clon, Jack, D. (1996). Competitive Advantage through Information Technology, Mc Graw Hill Co., New York, P.38
- رشا مصطفى عبد الحميد وآخرون (٢٠١٥). "استخدام خرائط تدفقات القيمة لأغراض تطوير مرحلة التحليل واتخاذ القرارات في نموذج سلسلة القيمة"، مرجع سابق، ص ٨٤٠.
- أحمد محمد حسين (٢٠١١). "استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لإدارة التكلفة ذات التوجه الاستراتيجي في إطار التسويق الإلكتروني"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (١)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ٣٠-٣١.
- عادل عبد الغني قائد (٢٠٠٨). إدارة التكلفة من منظور تحليل سلسلة القيمة، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص ٢١٩.
- Blocker, et al. (2010). Cost Management: A Strategic Emphasis, McGraw-Hill Irwin, p. 38.
- Dekker, H.(2003). "Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study", Management Accounting Research, 14(1), p. 1-23.
- Ensign, P.C.(2001). "Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships", op.cit.27(1), P. 23
- Stabell, C.B., & Dieldstad, D.(1998). "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains Shops, and Networks", Strategic Management Journal, 19(5), pp. 413-437.
- عصافت سيد أحمد عاشور (١٩٩٨). "المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة دراسة حالة"، مجلة الفكر المحاسبي، مرجع سابق، ص ٧٢.
- Kaplan R., & Atkinson A.(1998). Advanced Management Accounting, Prentice Hall Inc., U.S.A, p.9.
- Elloumi F.(2004). Value Analysis: A strategic Approach to Online Learning, Athabasca University, p. 63.
- El Kelety I. (2006). Towards a Conceptual Framework for Strategic cost Management .The Concept, Objectives and Instruments, Phd. Thesis, College Board Zur Erlanguage des akademischen.
- جودة عبد الرؤوف زغلول (٢٠٠٣). "منهج إجرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج علي سلسلة القيمة"، مجلة التجارة والتمويل، مج (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ٢٤.

- Ensign, P.C.(2001)."Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships", op.cit, p. 22.
- Harrison, J.,& John, C.(1998).Foundation in Strategic Management,South Western College Publishing, U.S.A, p.47.
- Porter, M.E.(1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, op.cit,
- Robson,W.(1997).Strategic Management and Information Systems, 2nd ed., Prentice Hall, Britain, p. 48.
- محمد حسن محمد عبد العظيم (٢٠٠٥). "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج(٢١)، ع (١)، ص ٢٠.
- Hongren, et al.(2013).Cost Accounting Managerial Emphasis,op.cit , PP. 3-4.
- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلي:
- - نبيل محمد المرسي (١٩٩٧). "تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية حالة تطبيقية لنموذج سلسلة القيمة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع (٨)، جامعة الإسكندرية، ص ٣٠٩.
- - روبرت. ا.بتس وديفيد.لي(٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية:بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص ٢٠٤ – ٢٢٢.
- -Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, op.cit.
- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلي:
- -Lynch, R. (2000). Corporate Strategy, 2nded., Prentice Hall, Pearson PLC, New Jersey, pp. 267-268.
- -Romney, M.,& Stinbart, P. (2009). Accounting Information Systems, Prentice Hall, Pearson PLC, New Jersey, P. 45.
- Mc Phee, W.,& David, W. (2006). "Making the Case for the Added Value Chain",Strategy& Leadership, 34(4).
- -Rastislav E.,& Ardrea S. (2012)."Management and Economics of Business Process Added value",Procedia-Social and Behavioral sciences, 62, pp. 1292-1296.

- Merwe, Van der & Cronje, J.(2004).The Educational Value Chain as Modeling Tool in Reengineering Efforts,3rd International Symposium on Information and Communication Technologies, Las Vegas, P122-127
- Sison R.,& Pablo. ZC, (2000).Value Chain Framework and Support System for Higher Education, Proceedings of the Philippine Computing science congress (PCSC), PP 1-6.
- Ibid.
- Merwe, Van der & Cronje J. (2004).The Educational Value Chain as Modeling Tool in Reengineering Efforts,op.cit, pp. 122-127.
- Gabriel, E.,& Tripathi, S.(2008)."Value Chain for Higher Education Sector Case Studies of India and Tanzania", Journal of Services Research, 8183-200 EBSCO host, p. 197.
- Pathak, V.,& Pathak, K. (2010)."Reconfiguring the Higher Education Value Chain", Management in Education, 24(4), pp. 166-171.
- Hutaibatt, A. (2011)."Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education", op.cit, pp. 206-218.
- Nyangwa,D.F.(2016). "Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning", International Journal of Education and Social Science, 3 (8),pp.48-60.