

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي

باستخدام نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس

د. أميرة محمود الشرقاوي

مدرس التخطيط التربوي

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

amiraelshrakawyedu@gmail.com

الملخص

يواجه التعليم الجامعي جملةً من التحديات التنافسية التي أدت إلى ضرورة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي. ويمرور الوقت، تنوعت وتعددت أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تركز جُلَّ اهتمامها على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية في ظل بيئة شديدة المنافسة. ومن ثم هدف البحث الحالي إلى تكييف نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس واستخدامه من أجل تحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي. واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي، وتحديد ماهية القوى الخمس لنموذج بورتر، وتكييف ومواءمة استخدامه في تحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي المصري. وتوصل البحث الحالي إلى عدة نتائج، منها: أن التنافسية لم تعد خياراً بل أصبحت من أبرز الملامح الرئيسة التي يتصف بها السياق العالمي للتعليم الجامعي، كما يمثل التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، والتحليل الاستراتيجي بصفة خاصة ركيزة رئيسة لصياغة الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية. ومن ثم تتأكد أهمية الحاجة إلى تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي المصري.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنافسية، نموذج بورتر للقوى الخمس، التعليم الجامعي.

Analyzing the Competitive Environment of University Education Institutions Using Porter's Five Forces Model

Abstract

University education faces a number of competitive challenges that have led to the necessity of adopting strategic planning. Over time, the strategic planning techniques have diversified, focusing most of their attention on analyzing both the internal and external environment in a highly competitive environment. Hence, the current research aims to adapt Porter's model of the five competitive forces and use it, in order to analyze the competitive environment of university education. The current research used the descriptive analytical method, as it dealt with justifications for interest in analyzing the competitive environment of university education, determining what the five forces of Porter's model are, and adapting and harmonizing its use in analyzing the competitive environment of Egyptian university education. The research reached several results, as: that competitiveness is no longer an option, but has become one of the main features of the global context of university education, and strategic planning in general, and strategic analysis in particular, are main pillars for formulating competitive strategies to achieve a competitive advantage. Hence, the importance of the need to apply Porter's Five Forces Model in analyzing the competitive environment of Egyptian university education.

Key Words: Competitive Environment -- Porter's Five Forces Model – University Education.

مقدمة

يُعد التعليم الجامعي من أهم محددات التنمية في كل دول العالم، ومعقد الآمال لكل سبيل التطور والنمو بمختلف أبعاده. وتحتل تنافسية التعليم الجامعي مكانة مهمة في سُلّم الأولويات المطروحة من قبل المهتمين بقضايا الجامعات، وتمثل الآن اتجاهاً دولياً، تُقوّم من خلاله الحكومات سياساتها نحو امتلاك جامعات متميزة قادرة على المنافسة العالمية^(١).

ولم تعد التنافسية خياراً أمام الجامعات، بل أصبحت من أبرز الملامح الرئيسية التي يتصف بها السياق العالمي للتعليم الجامعي^(٢)؛ إذ يواجه التعليم الجامعي جملةً من التحديات التنافسية التي أدّت إلى تزايد حدّة التنافسية العالمية، وفرضت هذه البيئة التنافسية الجديدة على الجامعات ضرورة السعي نحو امتلاك ميزة تنافسية على غيرها من الجامعات الأخرى^(٣).

وأصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع الجامعات باختلاف أنواعها في ظل التحديات التنافسية بين المؤسسات التعليمية؛ وذلك لأنّ بقاء هذه الجامعات أصبح مرهوناً بقدرتها على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة، واحتياجات البيئة المحلية والعالمية من جهة أخرى، ومن ثم التفوق على الجامعات المنافسة لها^(٤).

ولما كانت الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً للجامعات، فإن الأمر يستلزم الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي؛ فلكي تستطيع أي مؤسسة جامعية من البقاء والنجاح وتحقيق مكانة تنافسية متقدمة في ظل بيئة شديدة التنافس، فإن ذلك يتطلب تحليل استراتيجي شامل يتناول المؤسسة الجامعية؛ داخلياً وخارجياً، من أجل صياغة خطة استراتيجية تنافسية قائمة على ما لديها من نقاط قوة وضعف وكفاءات متميزة داخلية، وفرص وتحديات خارجية، بما يمكنها من التفوق على الجامعات المنافسة.

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

ويُعد التحليل الاستراتيجي من أبرز الملامح الرئيسية لمراحل أو مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي؛ انطلاقاً من أنّ النظر لأي مؤسسة على أنها نظام مفتوح يتأثر بديناميكية البيئة الخارجية. ومن ثمّ ظهرت أساليب تركز على الانفتاح على البيئة، من خلال تحليل بيئة المؤسسات "بشقيها الداخلي والخارجي" كأساس لصياغة الخطة الاستراتيجية بما يمكنها التكيف مع البيئة الخارجية^(٥).

ويشير Kaplan & Norton (2008) بأنّ هناك عدة أساليب ومنهجيات وأطر عمل متعددة لإجراء عملية التحليل الاستراتيجي كأساس لصياغة الخطة الاستراتيجية، ومن أبرزها: تحليل سوات SWOT، وتحليل PESTLE، ونموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس لتحليل بيئة المنافسة، وأسلوب النظرة القائمة على الموارد؛ لتحديد الكفاءات المتميزة لصياغة الاستراتيجية التنافسية. وثمة من يستخدم إطار جائزة مالكوم بالدريج للجودة والتميز، أو منهجية ستة سيجما كإطار ونموذج منهجي لتقييم أداء المؤسسة^(٦).

وعلى ذلك، يستخدم التخطيط الاستراتيجي التحليل الاستراتيجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية. وينقسم هذا التحليل إلى تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (العامة والتنافسية) التي تؤثر على الموقف التنافسي للمؤسسة، ويُعد التحليل الاستراتيجي أفضل طريقة لمعرفة قدرة المؤسسة التنافسية مقارنةً مع المنافسين^(٧).

وانطلاقاً من أهمية التحليل الاستراتيجي، تعددت أساليبه بهدف مواءمة العملية للسياقات المختلفة من ناحية، وتعزيز وتطوير العملية نفسها في ظل بيئة ديناميكية وشديدة المنافسة من ناحية أخرى.

وفي هذا الصدد، تم تطوير نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي، فهو من أهم الأساليب التي تستخدم في تحليل البيئة التنافسية للقطاع التي تعمل به المؤسسة، والتي تُعد من أهم عناصر البيئة الخارجية التي يجب أن تركز عليها عملية التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة

ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك من أجل صياغة الاستراتيجية التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية^(٨).

ويعتمد نموذج بورتر على تحليل بيئة المنافسة لدى أي قطاع من خلال خمس قوى، هي: احتمالية دخول منافسين جدد، والقوة التفاوضية للمستفيدين، والقوة التفاوضية للموردين، والخدمات البديلة، وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة^(٩). وفي إطار ما تشهده بيئة مؤسسات مؤسسات التعليم الجامعي من منافسة حتمية وحادة، تتأكد أهمية الحاجة إلى تكييف ومواءمة نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس من أجل استخدامه في تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.

مشكلة البحث وتساؤلاته

ينطلقُ البحث من قناعة مؤدّاهَا أنّ التخطيط الاستراتيجي يسهم بدور حاسم وفعال نحو تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، وذلك في ظل بيئة شديدة التنافس. ونظراً لأنّ تحقيق مكانة تنافسية عالية للتعليم الجامعي لن يتأتى إلا بوجود تخطيط استراتيجي فعال يسهم في الارتقاء بمستوى أدائه نحو التنافسية. في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أنّه على الرغم من توجه مؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع الخطط الاستراتيجية؛ من أجل تطوير منظومة الأداء الجامعي، إلّا أنّ هذه الخطط لم تحقق مستويات النجاح المتوقعة منها؛ مما يعكس ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. ومن هذا المنطلق تتأكد أهمية الحاجة إلى تطوير منهجية التخطيط الإستراتيجي. وفي سياق الاهتمام بتطوير الطريقة المنهجية للتخطيط للمستقبل؛ تعددت وتطورت أساليب التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وأساليب التحليل الاستراتيجي بصفة خاصة، في ظل بيئة شديدة التنافس. ومن ثم، تتأكد أهمية الحاجة للتعرف على أحد أبرز أساليب التحليل الاستراتيجي، وهو نموذج بورتر للقوى الخمس، وهو من أبرز الأساليب التي يمكن تكييفها من أجل تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي. وعلى ذلك تتبلور أسئلة البحث فيما يلي:

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

- ١- ما مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي؟
- ٢- ما القوى الخمس لنموذج بورتر التي تستخدم في تحليل البيئة التنافسية لأي قطاع؟

- ٣- كيف يمكن تكييف ومواءمة نموذج بورتر للقوى الخمس من أجل استخدامه في تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تكييف نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس من أجل استخدامه في تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - تحديد مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.
- ٢ - التعرف على كيفية استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل بيئة التنافسية لدى أي قطاع.
- ٣ - تكييف ومواءمة نموذج بورتر للقوى الخمس من أجل استخدامه في تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.

أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ١ - معالجتها موضوعاً على درجة كبيرة من الأهمية، ألا وهو أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي؛ بما يسهم في سد الفجوة بين النظرية والممارسة؛ وذلك من خلال تكييف نموذج بورتر للقوى الخمس بهدف تعزيز منهجية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- ٢ - تعدد المستفيدين من الدراسة الحالية، حيث تفيد كافة القائمين والمهتمين بقضايا إصلاح وتطوير التعليم الجامعي وتخطيطيه، مثل: وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والكليات المختلفة، وذلك من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من تكييف نموذج بورتر واستخدامه كأسلوب للتحليل الاستراتيجي

لبيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي المصري؛ بما يعزز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية.
منهج البحث وأجراءاته

تقتضي طبيعة البحث الحالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليل كافة أبعاده. ويستخدمه البحث الحالي في تحديد مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على كيفية استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل بيئة المنافسة لدى أي قطاع، وإيضاح كيفية تكييفه ومواءمته من أجل استخدامه بما يتناسب مع طبيعة مؤسسات التعليم الجامعي. وفي ضوء ذلك، تتمثل إجراءات البحث فيما يلي:

المحور الأول: مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي

المحور الثاني: نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

المحور الثالث: تكييف نموذج بورتر للقوى الخمس لا استخدامه في تحليل البيئة

التنافسية للتعليم الجامعي

ويمكن إيضاح محاور البحث الحالي كما يلي:

المحور الأول : مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي

قبل تحديد مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي، تجدر الإشارة أولاً إلى التعرف على مستويات التحليل الاستراتيجي، وأبرز أساليبه.

أ- التحليل الاستراتيجي : مستوياته وأساليبه

يعد التحليل الاستراتيجي/ التحليل البيئي الخاصية الرئيسة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وينتج عن هذا التحليل أربع قوائم من الفرص والتحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. ويطلق على هذا التحليل (SWOT Analysis).

ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، من خلال تقييم البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، بالإضافة إلى تقييم تأثيرات البيئة

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

الخارجية من فرصٍ وتحديات كأساس لصياغة الخطة الاستراتيجية^(١٠). ويمكن

تحديد مستويات التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة كما يلي:

١ - البيئة الداخلية Internal Environment: تتضمن كافة العناصر التي

تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة من (مدخلات وعمليات ومخرجات)، والتي

تستطيع المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها؛ من

أجل تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة.

٢ - البيئة الخارجية External Environment: تتضمن كل من عوامل البيئة

الخارجية العامة والخاصة، من أجل تحديد القرص والتحديات الخارجية. ويمكن

تصنيف عناصر ومستويات تحليل البيئة الخارجية كما يلي:

أ - البيئة الخارجية العامة Macro- Environment: وتتضمن كافة العوامل

والقوى الخارجية العامة التي تؤثر على كافة المؤسسات، ويطلق عليها تحليل

بيستل PESTEL Analysis، هو اختصار للأحرف الأولى لستة عناصر،

المكونة للبيئة الخارجية العامة، وهي العوامل: السياسية Political،

والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social،

والتكنولوجية Technological، والبيئية Environment، والقانونية

أوالتشريعية Legal.

ب - البيئة الخارجية الخاصة/ بيئة العمل Industry/Task Environment :

يقصد بها كافة العوامل التي ترتبط ببيئة العمل المباشرة للقطاع التي تنتمي

إليه المؤسسة، وتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة. ومن أبرز الأساليب التي تم

تطويرها لتحليل بيئة المنافسة لدى أي قطاع نموذج بوتر للقوى الخمس، وهو

ما سيتناوله البحث الحالي.

بد مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي

إنّ نجاح أي مؤسسة في البقاء والتفوق على منافسيها يعتمدُ على ميزتها

التنافسية؛ إذ يجب على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في

المجال الذي تعمل فيه إذا أرادت البقاء وتحقيق التفوق على منافسيها، وهذا ينطبق أيضاً على الكليات والجامعات^(١١).

ويواجه التعليم الجامعي جملةً من التحديات التنافسية التي أدت إلى تزايد حدة التنافسية العالمية في التعليم؛ حيث أدت التغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة، والانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية، التي تشكل أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم الجامعي، التي تتمثل في كيفية البقاء في النطاق الوطني والدولي من جهة، وكيفية الحفاظ على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية والبحثية من جهة أخرى. وفرضت هذه البيئة التنافسية الجديدة على الجامعات ضرورة كسب ميزة تنافسية على غيرها من الجامعات الأخرى^(١٢).

وفي هذا الصدد تتحدد تنافسية الجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية، بحيث تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية. كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات الجامعة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي، ومواجهة تحديات المنافسة، إذ أنّ إهمال الجامعة للتغيرات البيئية يجعلها أكثر عرضة للمخاطر المحتملة؛ مما يؤدي إلى ضعف مركزها التنافسي^(١٣).

وعلى ذلك أصبح بقاء الجامعات في ظل هذه البيئة التنافسية يعتمد كلياً على الكيفية التي يدفعون ويوجهون بها مكانهم، ووضعهم الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي^(١٤)؛ إذ أنه يُمكن الجامعات من مواجهة التحديات التي قد تواجهها؛ لضمان بقائها واستمرار عملها بكفاءة عالية؛ بما يزيد من قدرتها التنافسية، ويمكنها من التفوق بين الجامعات المنافسة لها. وعلى ذلك فإنّ تحقيق الميزة التنافسية للجامعات يتطلب الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي؛ من أجل صياغة الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكن الجامعة من استثمار مواردها وكفاءتها نحو تعزيز الإيجابيات، والتغلب على التحديات التي تواجهها وتعيق تقدمها، وتمكنها من التفوق على منافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية.

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الهرقاوي

وتتمثل أهم مبررات الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية للتعليم الجامعي في جملة التحديات التنافسية العالمية التي يواجهها التعليم الجامعي، وتتلخص أبرزها فيما يلي:

١ - تزايد حدة التنافسية العالمية للتعليم؛ حيث ازدادت حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي؛ مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات الحكومية وبعضها البعض، وبين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية^(١٥). وتتخذ التنافسية بين مؤسسات التعليم الجامعي الأشكال التالية:

■ التنافس على الموارد، حيث إنه لا توجد موارد تكفي جميع احتياجات جميع قطاعات الدولة، ومن ثم تدخل الجامعات الحكومية، وقطاع التعليم عامة، في تنافس مع القطاعات والهيئات والمؤسسات الحكومية الأخرى، مما يتطلب من الجامعات إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجدواها، ومدى مساهمتها في دعم التنمية المجتمعية، وتحسين المكانة التنافسية للدولة، والمجتمع ككل.

■ التنافس على الطلاب، حيث ترغب كل جامعة في اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق. وتتلهدف كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقين، فتقوم بعض الجامعات باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل: التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

■ التنافس على اجتذاب الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل وأكفأ العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ بما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.

■ بحث الجامعات عن جهات ترعاها (ممولين)، وذلك في ضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد

هذه المنافسة المتصاعدة حدّة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الرامية إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات، مما يزيد من حدّة التوتر في البيئة التنافسية.

■ التنافس من أجل التفوق، فهناك جامعات وكليات معينة يشار إلى اسمها بالتفوق والتميز يطلق عليها جامعات النخبة، وهي بمثابة نماذج تحتذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدي بها الكثير من مؤسسات التعليم الجامعي الأخرى مثل هارفارد وكامبردج. ويمكن القول بأنّه في وسع كل جامعة أن تطور برامجها، وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهي الجامعات المتميزة، فهناك بعض الجامعات التي اكتسبت سمعة ممتازة لبرنامجها الجامعي في مجال معين مثل علوم البحار، فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون ذا نوعية فائقة التميز، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والهبات والهدايا للمؤسسات التعليمية؛ لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية، ونجاحها في المدى البعيد^(١٦).

٢- ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، واهتمام بعض المؤسسات العالمية بقياس القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي لتصنيف جامعات العالم طبقاً لأدائها الأكاديمي والبحثي.

٣- العولمة؛ حيث أدت العولمة إلى تحول البيئة المحلية إلى بيئة عالمية، وتحولت معايير الجودة من معايير محلية إلى معايير عالمية؛ مما أسهم في تشكيل بيئة عالمية للتعليم الجامعي يتم فيه تداول التعليم الجامعي كخدمة من الخدمات التي تحكمها قوى العرض والطلب^(١٧). مما أدى إلى تزايد حدّة المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي، وظهور أنماط جديدة من التعليم الجامعي، وتزايد المؤسسات التعليمية والتدريبية الأجنبية التي شرعت في تقديم خدماتها في مختلف الدول لأغراض تجارية وربحية بحتة.

٤- التطورات التكنولوجية الحديثة؛ أدت إلى حدوث ثورة كبيرة في عالم الإنترنت، والبرمجيات المتطورة، والطريق السريع إلى المعلومات، أسهمت بدور فعال في إنتاج النظم التعليمية الموازية والبديلة، وتيسير التعليم والتعلم عن بُعد، وظهور ما

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرقاوي

يُعرف بالجامعات العالمية التي ساهمت في خفض كلفة التدريس، مع الاهتمام بتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ مما يحد من التضخم الوظيفي، والعمالة الزائدة في الوظائف الإدارية بها.

٥- **تدويل التعليم الجامعي**؛ ففي إطار العولمة برز الاهتمام بثمين البعد الدولي في الجامعات للتحويل نحو العالمية، اتجهت العديد من الجامعات إلى تبني أشكال تنظيمية جديدة لتدويل أنشطتها مثل: إنشاء فروع للجامعات الأم في دول لتقديم برامجها الدراسية، ومنح درجاتها الجامعية الخاصة بها، وكذلك منح حق الامتياز من جانب بعض الجامعات المتقدمة لجامعات في دول أخرى؛ لتقديم دورات وبرامج دراسية من إعدادها، وبرامج التوأمة بين مؤسسات التعليم الجامعي؛ من أجل توحيد متطلبات ومحتويات البرامج الدراسية في إطار ترتيبات الاعتماد المتبادل. وبالتالي كان لزاماً على الجامعات المحلية أن تطور من نظمها التعليمية؛ حتى لا تفقد أهميتها أمام الجامعات العالمية.

٦- **الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة**؛ حيث أصبح التركيز على المعلومات والتكنولوجيا من العوامل الأساسية في الاقتصاد؛ فنجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على جمع وإنتاج المعارف، واستثمارها لزيادة الإنتاجية، وتوليد منتجات وخدمات جديدة، فالمجتمع القادر على امتلاك زمام المعارف وإنتاجها وتعميقها وتطويرها، يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم والتميز في كافة المجالات الاقتصادية، والعلمية، والثقافية، والاجتماعية^(١٨).

٧- **الحراك بين مؤسسات التعليم الجامعي المحلية والإقليمية والعالمية** نحو امتلاك مسببات التفوق والتميز الواضحة لتلك المؤسسات لرسم مكان لائق لها بين مؤسسات التعليم الجامعي ذات الأداء المتميز، وهو ما يتطلب منها العمل وفقاً لمتطلبات التنافسية وآلياتها^(١٩).

٨- حاجة المجتمع العالمي إلى نوعية متميزة من الخريجين : ففي ظل التطورات المتسارعة -محلياً وإقليمياً ودولياً - لا بد من إيجاد آلية واضحة لضبط جودة التعليم الجامعي، وتجويد مخرجاته وتقويم مسار مؤسساته؛ للوصول إلى نوعية متميزة من الخريجين قادرين على المنافسة في الأسواق العالمية^(٢٠). لذا تتأكد أهمية ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل - المحلي والعالمي - لتقديم أفضل خدمة تعليمية وتدريبية لطلابها؛ كي يخرجوا مؤهلين للمنافسة في أسواق العمل المحلية والعالمية.

يتضح مما سبق، أنّ المنافسة أصبحت أمراً لا مفر منه أمام الجامعات، مما يحتمّ على الجامعات ضرورة البحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي لها في التصنيفات العالمية للجامعات. وعلى ذلك تتأكد حاجة الجامعات على الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة مثل هذه التحديات التنافسية، وصياغة الاستراتيجية التنافسية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على غيرها من الجامعات. وفي هذا السياق، تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي بأهمية الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية كأساس لصياغة الاستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية. ومن أبرز الأساليب التي تم تطويرها لتعزيز وتطوير عملية التحليل الاستراتيجي، هو نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، وهو ما يتناوله البحث الحالي.

المحور الثاني : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

Porter's Five Competitive Forces Model

يعود هذا النموذج إلى مايكل بورتر Michael Porter وهو من أبرز أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو من أبرز الخبراء في التخطيط، وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، ويعمل خبيراً استراتيجياً لدى كثير من المؤسسات والشركات الكبرى حول العالم. كما يُعد صاحب القيادة الاستراتيجية بشأن تفسير كيفية تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، من خلال تحليل البيئة التنافسية الخاصة بها كأساس لصياغة الاستراتيجية التنافسية؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية^(٢١).

ويُعد نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس من أبرز نماذج التحليل الاستراتيجي التي تستخدم لتحليل بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة لتحديد مدى جاذبيته، والتي يمكن تكييفها لتحليل بيئة التعليم الجامعي التنافسية^(٢٢). ويشير تعبير القطاع إلى بيئة العمل التي تنتمي إليها المؤسسة، فمثلاً الفنادق تنتمي إلى قطاع السياحة، والبنوك إلى القطاع المصرفي^(٢٣)، والجامعات تنتمي إلى قطاع التعليم الجامعي. وتؤكد أهمية استخدام هذا النموذج بالنسبة للمؤسسات القائمة؛ من أجل فهم هيكل المنافسة الحالي لبيئة العمل أو بيئة القطاع الذي تنتمي إليه من أجل البقاء وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك المؤسسات الجديدة التي تريد دخول نطاق المنافسة لهذا القطاع؛ من أجل دراسة بيئة العمل التنافسية لهذا القطاع الذي تريد دخوله.

ويركز هذا النموذج على تحليل "البيئة التنافسية الخاصة للمؤسسة" من خلال تحليل خمس قوى تنافسية؛ على اعتبار أن تحليل هذه القوى التنافسية لبيئة عمل المؤسسة هو الأساس لبناء الاستراتيجية التنافسية، وهو ما يعرف بتحليل "بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية للمجال"^(٢٤). ويطلق عليه - في بعض الأحيان - نموذج الاستراتيجية القائمة على السوق The Market-Based View

Strategy، حيث تفترض أنّ القوى الخارجية لبيئة القطاع هي المحددات الأساسية لأداء المؤسسة، وأنّ صياغة الاستراتيجية التنافسية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، يجب أن تنطلق من تحليل وتقييم بيئة قطاع عمل المؤسسة من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس لنموذج بورتر؛ لتحليل الوضع الحالي للقطاع الذي تنتمي إليه بطريقة منهجية^(٢٥).

ويمكن إيضاح نموذج بورتر من خلال تعريفه، وتحديد القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة، كما يلي:

أ- تعريف نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

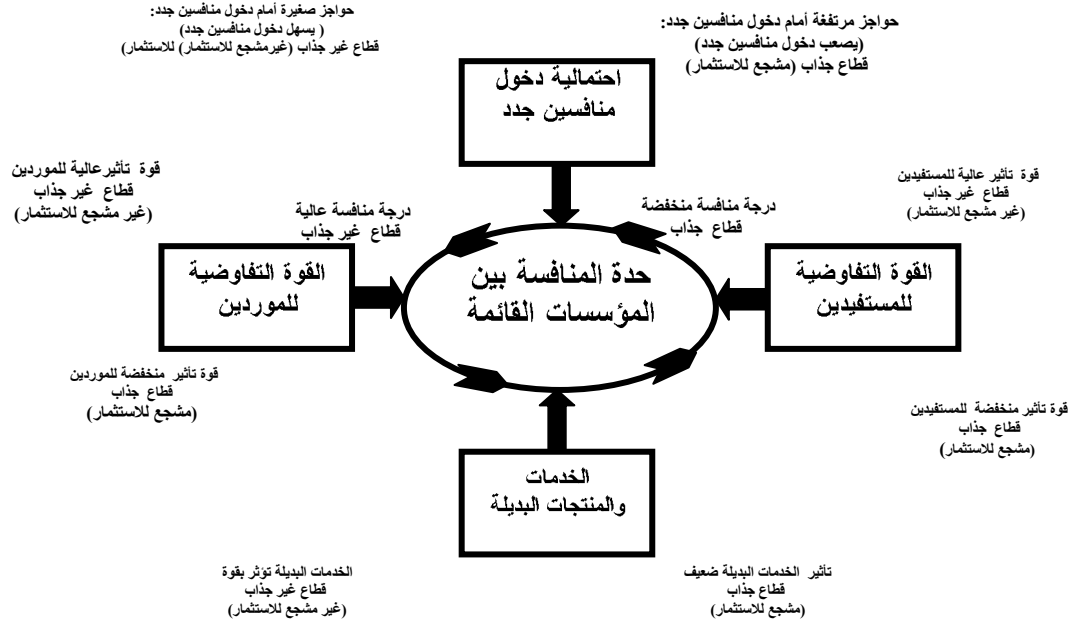
يُعرف نموذج بورتر على أنّه إطار عمل لتحليل البيئة التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة من خلال خمس قوى، هي: احتمالية دخول منافسين جدد، والقوة التفاوضية للمستفيدين، والقوة التفاوضية للموردين، والخدمات البديلة، وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة^(٢٦). فهو يُعد إطار عمل لتحليل البيئة التنافسية الخاصة للمؤسسة، ويكون نتاج هذا التحليل مجموعة من الفرص والتحديات المرتبطة ببيئة عمل المؤسسة^(٢٧).

ومن ثمّ يسهم هذا النموذج في تحديد مصادر المنافسة في قطاع ما. كما يُعد وسيلة لتحديد مدى "جاذبية هذا القطاع" و "العائد المحتمل" على المدى البعيد، من خلال تحليل هذه القوى الخمس. ويطلق عليه تحليل بيئة القطاع Industry Analysis أو التحليل التنافسي Competitive Analysis، أو تحليل بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة Analyzing the Task Environment^(٢٨).

ب - القوى التنافسية الخمس لنموذج بورتر

يعبر Michael Porter (2008) عن القوى التنافسية الخمس التي تشكل أساساً لصياغة الاستراتيجية التنافسية، كما في الشكل التالي:

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الهرقاوي



Source: Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2008, P.80.

شكل (١)

نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

كما هو موضح بالشكل، يمكن تحليل هيكل المنافسة لأي قطاع من خلال خمس قوى، هي: احتمالية دخول منافسين جدد، وقوة تأثير المستفيدين، وقوة تأثير الموردين، والخدمات البديلة، وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة^(٢٩)؛ فإذا كان من الصعب دخول منافسين جدد لقطاع عمل معين، وتقل قوة تأثير الموردين والمستفيدين، وقوة تأثير الخدمات البديلة ضعيفة، وحدة المنافسة ضعيفة بين المؤسسات الموجودة؛ حينئذ تزداد جاذبية هذا القطاع، والعكس صحيح. وعلى ذلك تتحدد مدى جاذبية المنافسة والعوائد المحتملة لأي قطاع عمل اعتماداً على تحليل هذه القوى الخمس. ويمكن إيضاح كيفية تحليل هذه القوى التنافسية الخمس كما يلي:

١- احتمالية دخول منافسين جدد

Potential Entry of New Competitors (Threat of New Entrants)

تتضمن هذه القوة تحديد مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد لمجال المنافسة، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين، كلما يؤدي ذلك إلى انخفاض معدلات إقبال المستفيدين على خدمات المؤسسات الموجودة، مما يقلل من عوائدها. لذا يجب على المؤسسة أن تجمع معلومات عن المنافسين الحاليين، واحتمالية دخول منافسين جدد في القطاع الذي تعمل به المؤسسة^(٣٠).

ويعتمد تحدي دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة على وجود حواجز الدخول، وعلى ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين، فإذا كانت تلك الحواجز منخفضة، ويتوقع الداخلون الجدد مقاومة ضعيفة من المنافسين الحاليين، فإن خطر الدخول يكون مرتفعاً، والعكس صحيح^(٣١). وتُعرف حواجز الدخول بأنها عوائق تجعل من الصعب على المؤسسات الجديدة الدخول في مجال المنافسة. أو بعبارة أخرى تُعرف على أنها العوامل التي يجب التغلب عليها بواسطة الداخلون الجدد إذا رغبوا في المنافسة بنجاح^(٣٢).

وتتمثل العوامل التي يتم من خلالها تحليل وتحديد مدى احتمالية دخول منافسين جدد، التي يطلق عليها أيضاً حواجز الدخول أمام المنافسين الجدد، فيما يلي :

■ تمايز الخدمات ودرجة ولاء المستفيدين: فإذا كانت المؤسسات تقدم خدمات ومخرجات متميزة وفريدة من نوعها، واستطاعت أن تبني درجة عالية من ولاء المستفيدين وأصحاب المصالح، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع حواجز الدخول أمام المنافسون الجدد، حينئذ تقل مخاوف المؤسسة بشأن احتمالية دخول منافسين جدد^(٣٣).

■ السياسات الحكومية والقانونية: حيث قد تعمل العوامل القانونية كحواجز للدخول؛ إذ يمكن للحكومات تقييد الدخول للمنافسة في مجال أو قطاع ما من خلال متطلبات الترخيص، وتقييد الوصول إلى المدخلات، والقيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي^(٣٤).

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

- متطلبات رأس المال وتكلفة الدخول: فكلما زادت تكلفة الدخول للمنافسة في قطاع ما، كلما زاد ارتفاع حواجز الدخول، وحينئذ فإنّ المنافسين المحتملين الجدد الراغبين في دخول مجال المنافسة يترددون، أو ربما لن يدخلوا في المنافسة حتى لو كانت المؤسسات القائمة تكتسب مزايا تنافسية. وكلما انخفضت تكلفة الدخول في مجال تنافس معين، انخفض حاجز الدخول، ومن ثمّ أصبح المجال أكثر تنافسية^(٣٥).
- درجة الطلب على الخدمة أو المخرج: إذا كان هناك تزايد في الطلب على الخدمة أو المخرج تزداد احتمالية دخول منافسين جدد، إذ يحاول الداخلون الجدد استقطاب المستفيدين لمقابلة هذا الطلب المتزايد على الخدمة. أمّا إذا كان الطلب على الخدمات والمخرجات قليل وبطيء في النمو، يرتفع حاجز الدخول أمام الداخلين الجدد، وإذا رغبوا في الدخول للمنافسة تزداد حدة المنافسة مع المؤسسات القائمة لمشاركة الطلب القائم على الخدمات والمخرجات لنفس القطاع.
- حساسية المستفيدين لتكاليف الانتقال أو التحويل العالية: فإذا كانت كلفة الانتقال والتحويل من الخدمة الحالية إلى الخدمة الجديدة عالية، يرتفع حاجز الدخول أمام المنافسين الجدد، حينئذ تقل احتمالية دخول منافسين جدد، والعكس صحيح^(٣٦).
- اقتصاديات الحجم الكبير: تشير اقتصاديات الحجم الكبير إلى انخفاض تكاليف الخدمة أو المخرج مع نمو الحجم، فالمؤسسات الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم الكبير يمكن أن تقدم أحجاماً مرتفعة من الخدمات، أو المخرجات بتكاليف أكثر انخفاضاً من تلك المؤسسات المنافسة الأصغر حجماً؛ وهذا يؤدي إلى إحباط الداخلون الجدد^(٣٧).
- توقعات المنافس/ المشارك الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين، حيث يشكل رد الفعل المتوقع من المؤسسات الموجودة حالياً مهدداً للداخل الجديد، أو

للمنافس الجديد. فإذا كان رد الفعل المتوقع من المؤسسات القائمة سيكون هادئاً، فإن ذلك يشجع على الدخول في نطاق المنافسة، أما إذا كان رد الفعل المتوقع عنيفاً، فإن المنافس الجديد يتردد عن الدخول في مجال المنافسة^(٣٨).

وعلى ذلك، تقل احتمالية دخول منافسين جدد كلما ارتفعت حواجز الدخول، وتزداد احتمالية دخول منافسين جدد كلما قلت حواجز الدخول. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسات تقدم خدمات متميزة، وتحظى بولاء المستفيدين، حينئذ تقل قوة (تحدي) احتمالية دخول منافسين جدد، والعكس صحيح.

٢- قوة المساومة لدى المستفيدين

Bargaining Power of Customers (Buyers)

تتضمن هذه القوة تحديد مدى قوة تأثير المستفيدين، حيث أنهم يؤثرون على مجال ما من خلال قدرتهم على خفض الكلفة، والمساومة؛ للحصول على خدمات أو مخرجات متميزة وعالية الجودة. ومن ثمّ يؤثر المستفيدون الأكثر قوة في انخفاض كلفة الخدمات، أو المخرجات التي يحصلون عليها، أو الحصول على خدمات ومخرجات ذات جودة أعلى^(٣٩). فإذا كان الموردون الأقوياء يعملون على زيادة تكاليف المؤسسة، فإنّ المستفيدين الأقوياء يعملون على تقليل إيرادات وعوائد المؤسسة. وتتمثل العوامل التي تحدد مدى قوة المساومة لدى المستفيدين فيما يلي:

- عدد المستفيدين: تزداد قوة المساومة لدى المستفيدين حينما يقل عددهم مقابل وجود مؤسسات عديدة تقدم نفس الخدمات أو المخرجات.
- درجة تميز الخدمة أو المخرج: تزداد قوة المساومة إذا كانت جودة الخدمة أو المخرج منخفضة، وتوجد مؤسسات أخرى تقدم خدمات ومخرجات بديلة؛ وبالتالي يمكن استبدالها بسهولة.
- درجة حساسية المستفيدين لكلفة الخدمة أو المخرج: تزداد قوة المساومة إذا كان هناك ارتفاع في كلفة الخدمة أو المخرج، وبالتالي يتكون لديهم حافزاً للبحث على كلفة أفضل.

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

■ تكاليف الانتقال والتحويل: تزداد قوة تأثير المستفيدين إذا كانت تكاليف الانتقال إلى مؤسسات أخرى مزودة للخدمة أو المخرج قليلة، أو تتضمن مخاطر أقل.

■ إمكانية التكامل الخلفي: تزداد قوة المساومة إذا كان المستفيدون لديهم القدرة على المشاركة في تصميم وتقديم أو إنتاج الخدمة أو المخرج نفسه، وهو ما يعرف بالتكامل الخلفي^(٤٠).

وبناءً على ذلك، تعتمد قوة المساومة لدى المستفيدين على درجة إقبالهم على خدمات أو مخرجات المؤسسة، وعلى درجة ولائهم لها، وعلى درجة استعدادهم لتجربة بدائل أخرى لخدمات المؤسسة وغير ذلك^(٤١). كما تتعاظم قوة المستفيدين، إذا كانوا يتحكمون في مدخلات الخدمة أو المخرجات التي يحصلون عليها، وتقل هذه القوة عندما يكون مجال عمل المؤسسة غير خاضع للمنافسة أو أن الإقدام إلى مؤسسات أخرى يُعد أمراً مكلفاً بالنسبة لهم^(٤٢).

٣- قوة المساومة لدى الموردين Bargaining Power of Suppliers

إن من أهم التحديات لبيئة عمل المؤسسة هو قوة الموردين ونفوذهم وقدرتهم على المساومة والتفاوض، حيث يوفر الموردون مجموعة واسعة من المدخلات الأساسية الهامة. ويمكن للموردين التأثير على الوضع التنافسي للمؤسسات في قطاع ما، من خلال قدرتهم على زيادة كلفة أو عن طريق تقليل جودة المدخلات والخدمات الخاصة بهم. ولذا يستطيع الموردون الأقوياء الحصول على الجزء الأكبر من القيمة لأنفسهم، بفرض كلفة أعلى لما يقدمونه من مدخلات أو خدمات للمؤسسات، أو التقليل من جودتها. وحينئذ ينشأ صراع القوة بين كل من المؤسسة ومورديها، وتذهب الميزة أو القوة إلى الجانب الذي لديه المزيد من الخيارات، بالإضافة إلى خيارات أقل ليعسرها. وتتمثل مجموعة العوامل التي تحدد مدى قوة المساومة لدى الموردين فيما يلي:

- عدد الموردين: حيث تزداد قوة الموردين حينما يكون هناك عدد قليل من الموردين، مقابل عدد كثير من المؤسسات التي تتلقى إمداداتهم. أو بعبارة أخرى عندما يكون هناك حالة احتكار أو سيطرة عدد محدود من الموردين على مجال ما، ولكنها تورد للعديد والكثير من المؤسسات.
 - تمييز خدمات أو مدخلات الموردين: فإذا كانت الخدمات أو المدخلات التي يقدمها الموردون متميزة وفريدة، ولها سمعة عالية، وخاصة إذا كانت هذه السمعة تمثل شيئاً هاماً بالنسبة للخدمة النهائية أو المخرج النهائي، حينئذ تزداد قوة المساومة لدى الموردين. ومن ثم فإن تفرد وتمايز ما يقدمه الموردون يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة أمام المؤسسات.
 - إمكانية التكامل الأمامي للموردين: حيث تزداد قوة الموردين عندما يتمكنون من الدخول في مجال المنافسة والتنافس مباشرة مع المؤسسات المستفيدة الحالية، وهذا ما يسمى بالتكامل الأمامي. وفي هذه الحالة يقدم الموردون الخدمة والمخرج بأنفسهم، وحينئذ يتوقف الموردون عن أن يكونوا موردين فقط، ويصبحون موردين ومنافسين في نفس الوقت^(٤٣).
 - وجود مصادر بديلة للموردين: حيث تزداد قوة ونفوذ الموردين، حينما لا يكون هناك مصادر بديلة لمدخلات أو خدمات أو مخرجات الموردين.
 - قوة وأهمية المستفيدين: فإذا كانت المؤسسات تمثل مستفيد قوي بالنسبة للمورد، تقل قوة الموردين، والعكس صحيح.
- وبناءً على ذلك، تزداد قوة المساومة لدى الموردين في حالة توافر عدة مؤشرات، مثل: هيمنة عدد قليل من الموردين مقابل عدد كثير من المؤسسات التي تتلقى إمدادات الموردين، أو تقديم الموردين خدمات ومخرجات متميزة وفريدة للغاية، أو لا يوجد مصادر متنوعة وبديلة لمدخلات الموردين، أو كون الموردين موردين ومنافسين في نفس الوقت، أو إذا كانت المؤسسات لا تمثل أهمية، أي لا تُعد مستفيد قوي لدى الموردين^(٤٤).

٤- الخدمات أو المخرجات البديلة Substitute Products

تُعد الخدمات أو المخرجات البديلة إحدى القوى والتحديات التي يكون لها تأثير قوي على طبيعة المنافسة لمجال ما. والخدمة أو المخرج البديل يبدو مختلفاً، ولكنه يمكن أن يلبي نفس حاجات خدمة أخرى. وهذا يعني أن الخدمات أو المخرجات البديلة تعني البحث عن الخدمات والمخرجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة وتلبي نفس الاحتياجات، على الرغم من أن مظهرها قد يبدو مختلفاً، وقد لا تبدو قابلة للاستبدال بسهولة. ويصفية عامة تمثل الخدمات البديلة تحدياً قوياً في الحالات التالية:

- إذا كانت تقدم نفس القيمة، ونفس الفوائد للمستفيدين بكلفة متقاربة.
- إذا قلت تكاليف انتقال وتحويل المستفيدين إلى الخدمات البديلة.
- إذا كان لدى المستفيدين حساسية للكلفة العالية للخدمة أو المخرج الرئيس^(٤٥).

وبناءً على ذلك، تعد الخدمات البديلة من التحديات أو العوامل المقيدة للمؤسسات، وخاصة إذا كانت كلفتها منخفضة وجذابة وقابلة للمفاضلة مقارنة بالخدمة أو المخرج الرئيس، أي كلما كانت القيمة النسبية للبديل أفضل. فإذا ارتفعت كلفة خدمة أو مخرج ما إلى حد كبير، سيبدأ المستفيدون في التحول تدريجياً إلى الخدمة أو المخرج البديل^(٤٦). لذا يجب على المؤسسة دراسة قوة الخدمات البديلة؛ لأنها تلعب دوراً هاماً في تقليل الإيرادات والعوائد المالية للمؤسسة، والتأثير على أدائها ووضعها التنافسي^(٤٧).

٥- المنافسة بين المؤسسات القائمة Rivalry among Existing Competitors

تُعد درجة المنافسة بين المؤسسات القائمة من أهم التحديات التي تؤثر أيضاً على قدرة المؤسسات على الحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه. وتعتمد درجة أو شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة على القوى السابقة الذكر، فهناك بعض المؤسسات

ترغب مع مواجهة البعض الآخر، والبعض الآخر يوافق ضمناً على التعايش مع المنافس الآخر، وربما يشكلون تحالفات، وكل ذلك يعتمد على القوى السابقة الذكر. فعلى سبيل المثال: الخدمات البديلة قد تؤدي إلى دفع المؤسسات إلى الاتحاد معاً، في حين قد تحدث منافسة حادة في المجالات التي يتمتع فيها الموردون والمستفيدون بقوى متساوية نسبياً^(٤٨). ويتضمن هذا الجزء من التحليل اثنين من الاحتمالات: إما أن تقل المنافسة بين المؤسسات القائمة، أو أن تزداد حدة المنافسة بين تلك المؤسسات^(٤٩). وتتمثل أبرز العوامل التي تحدد درجة وحدة المنافسة فيما يلي:

- عدد المنافسين: يقصد به عدد وحجم المؤسسات في المجال، حيث تزيد حدة المنافسة بين المؤسسات، كلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة في نفس المجال، وتميل هذه المؤسسات إلى أن تكون بنفس الحجم أو القوة تقريباً.
- ظروف الطلب (درجة الإقبال على الخدمات والمخرجات/ درجة نمو القطاع): فكلما انخفض الطلب على الخدمة أو المخرج، تزداد حدة المنافسة بين المتنافسين، من أجل زيادة معدلات الطلب عليها؛ بما يؤدي إلى زيادة عوائدها وإيراداتها المالية. بينما تقل حدة المنافسة كلما زاد الطلب على الخدمة أو المخرج، حيث تتمكن جميع المؤسسات من الحصول على معدلات طلب وإقبال عالية من المستفيدين بدون منافسة مع المنافسين.
- ظروف الكلفة: حيث تزداد حدة المنافسة في المجالات التي تكون فيها التكاليف الثابتة Fixed Costs عالية؛ إذ أن كسب عوائد وإيرادات مالية يتطلب تقديم الخدمة أو المخرج لأعداد وأحجام كبيرة؛ لتغطية كلفة التكاليف الثابتة. فإذا كانت درجة الطلب والإقبال على الخدمة أو المخرج ضعيفة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، ويقلل من عوائد المؤسسة. لذا يجب على المؤسسات أن تضمن أن درجة الطلب والإقبال ستغطي تكاليفها الثابتة^(٥٠).
- التوسعات الكبيرة للخدمات المعروضة: حيث تزداد حدة المنافسة حينما تلجأ المؤسسات إلى التوسع الكبير فيما تعرضه من خدمات ومخرجات، يؤدي ذلك إلى إحداث خلل في التوازن بين العرض والطلب لهذه الخدمات لفترة طويلة،

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

ويؤدي ذلك إلى خفض الكلفة والأسعار؛ بما يؤدي لزيادة المنافسة على الكلفة الأقل.

■ تميز وخصائص الخدمة أو المخرج: حيث تزداد حدة المنافسة عندما تكون المؤسسات غير قادرة على تحقيق التمايز في خدماتها ومنتجاتها، أي عندما لا يكون التمايز هدفاً استراتيجياً قابلاً للتطبيق، فغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى المنافسة فقط على أساس الكلفة، فالفروقات غير الملموسة بين المخرجات ترفع من درجة المنافسة.

■ درجة التزام المنافسين: إذا كانت المؤسسات المتنافسة على درجة عالية من الالتزام، ولهم تطلعات مستقبلية طموحة من أجل التفوق وقيادة المنافسة لتحسين سمعتها ومكانتها، تزداد حدة المنافسة في المجال^(٥١).

■ تنوع المنافسين: فكلما تنوعت المؤسسات المنافسة، كلما تعددت طرق المنافسة، وتعددت الأفكار المختلفة بشأن كيفية المنافسة، ومن ثم تزداد حدة المنافسة^(٥٢).

■ حواجز الخروج: يقصد بها الحواجز سواء كانت السياسية أو الاقتصادية التي تمنع المؤسسات من مغادرة مجال المنافسة. فإذا كانت حواجز الخروج مرتفعة، وظروف الطلب والإقبال على الخدمة أو المخرج ثابتة أو تقل، فإن المؤسسات تصبح منغلقة للعمل في مجال غير جذاب وغير مجدي اقتصادياً، وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة أكثر على الكلفة؛ حتى تستطيع المؤسسة الحصول على عدد أكبر من المستفيدين لتغطية التكاليف الثابتة للخدمة أو المخرج. وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الحواجز أمام المؤسسات للخروج من محيط المنافسة، لا تجد سبيلاً إلا البقاء والمنافسة^(٥٣).

وبناءً على ذلك، تزداد حدة المنافسة في الحالات والمؤشرات الآتية: إذا كان هناك عدد كبير من المنافسين، متساوين في الحجم تقريباً أو لهم نفس القوة التنافسية، أو إذا كان إقدام المستفيدين على طلب الخدمة أو المخرج في حالة ركود أو

بطء في النمو، أو إذا كانت الخدمات والمخرجات غير متميزة، ومن ثم إمكانية انتقال المستفيدين إلى خدمات ومخرجات المؤسسات الأخرى بسهولة، أو إذا كانت تكاليف المستفيدين للانتقال والتحويل إلى الخدمات الأخرى منخفضة، وإذا كانت هناك توسعات في الخدمات والمخرجات المعروضة بزيادات كبيرة، أو بمعنى آخر إذا كانت المؤسسات الموجودة في المجال تتمتع بطاقة إنتاجية عالية^(٥٤).

وبناءً على تحليل هذه القوى الخمس، يعتمد نموذج بورتر على تحديد الطرق الدفاعية أو بناء الاستراتيجيات اللازمة لصد ومواجهة هذه القوى التنافسية، إذ أن تحليل هذه القوى الخمسة يقيم مستوى المنافسة لقطاع أو بيئة عمل ما، وقدرة المؤسسة التي تعمل ضمن هذا القطاع من أجل زيادة عوائدها المالية، والتميز والتفوق على منافسيها^(٥٥).

خلاصة القول، يؤكد نموذج بورتر على أن صياغة ونجاح الاستراتيجية التنافسية التي تمكن أي مؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على الوضع التنافسي لبيئة العمل التي تنتمي إليها، وعلى قدرتها على الدفاع عن نفسها ضد هذه القوى التنافسية الخمسة، أو التأثير عليها لصالحها^(٥٦). وفي سياق الطبيعة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، بدأ التأكيد على ضرورة تكييف نموذج بورتر؛ من أجل استخدامه لتحليل البيئة التنافسية الخاصة لقطاع التعليم الجامعي خلال عملية التخطيط الاستراتيجي^(٥٧).

المحور الثالث : تكييف نموذج بورتر للقوى الخمس لتحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي

تؤكد الحاجة إلى تكييف نموذج بورتر لتحليل البيئة الخارجية الخاصة - التنافسية - للتعليم الجامعي، حيث أصبحت بيئة التعليم الجامعي مثلها مثل بيئة الأعمال؛ يواجهها العديد من التحديات الخارجية من مقدمي الخدمات التعليمية الجامعية سواء محلياً أو عالمياً. ففي الآونة الأخيرة اختلفت بيئة التعليم الجامعي، كما اختلفت التحديات التي تواجهه، مثل: دخول مؤسسات تعليم جامعي جديدة مدعومة بأفكار وخطط واستراتيجيات تنافسية جديدة؛ مما أدى إلى خلق بيئة

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

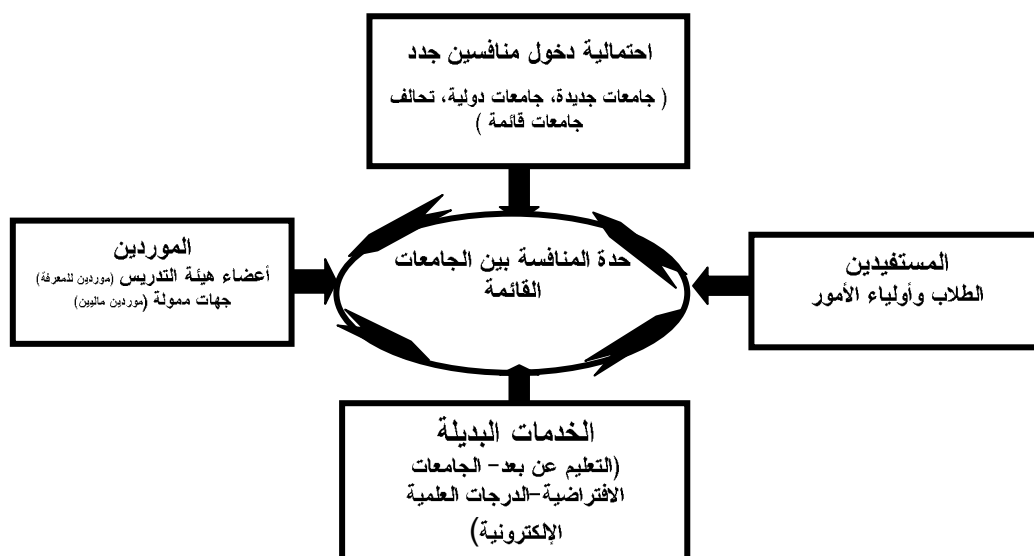
مختلفة تماماً في قطاع التعليم الجامعي تهدد وجود مؤسسات التعليم الجامعي الأقدم. وفي الماضي القريب، كان هناك العديد من التغيرات في مشهد التعليم الجامعي العالمي بما في ذلك: انخفاض في التمويل الحكومي، زيادة الطلب على التعليم الجامعي، تغيير التركيبة السكانية، نماذج جديدة للتعليم الجامعي، التنمية والنمو الاقتصادي، التطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عولمة التعليم الجامعي، وتغيير السياسات واللوائح الحكومية في التعليم الجامعي. وخلقت هذه التغيرات العديد من الفرص، التي جذبت القطاع الخاص لدخول سوق التعليم الجامعي، لاستغلال الفرص التي تمّ إنشاؤها^(٥٨).

وفي هذا الصدد، أصبح التعليم الجامعي مثله مثل مؤسسات الأعمال يحتاج امتلاك قدرات تنافسية عالية. وبالتالي أصبح لزاماً على الجامعات أن تعمل على تطوير قدراتها التنافسية؛ كي تستطيع المنافسة في هذه البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي. وفي التعليم الجامعي، تمّ تحديد ثلاثة عوامل رئيسية للميزة التنافسية المستدامة هي: العلامة أو الصورة التجارية (السمعة الأكاديمية)، والجانب المادي للتعليم الجامعي بما في ذلك الموقع والمرافق، وطريقة التسليم (طريقة تقديم الخدمة التعليمية). كما تتشكل بيئة عمل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال علاقتها مع الطلاب (كمستفيدين) وأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمدرّبين (كموردين للمعرفة)، وحدة المنافسة بين المؤسسات التي تتنافس على نفس فرص خلق القيمة التي تؤثر على القدرة على توليد الدخل، والتي تتأثر جميعها باللوائح الحكومية. ولعلّ هذا يبرر ضرورة تطبيق نموذج بورتر في بيئة التعليم الجامعي^(٥٩).

وفي ظل هذا السياق التنافسي، يؤكد العديد من الباحثين على الطبيعة التنافسية للتعليم الجامعي؛ مما يؤكد الحاجة إلى تحليل بيئة العمل التنافسية للجامعات باستخدام قوى نموذج بورتر؛ من أجل القدرة على المنافسة^(٦٠)؛ حيث أصبحت الكليات والجامعات تتنافس على أكفأ الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس الأكثر كفاءة، والمنح الدراسية والبحثية وتمويل البحوث، والمساهمات المالية، وعلى

تعدد مصادر تمويلها من جهات متعددة سواء من القطاع الحكومي، أو المؤسسات الخاصة، وهذه المنافسة أصبحت على حدٍ سواء أكثر شراسة وقوة وعالمية على نحو متزايد^(٦١).

ومن هذا المنطلق بدأ النظر إلى التعليم الجامعي كبيئة عمل تنافسية يمكن خلالها تكييف قوى نموذج بورتر. ويمكن إيضاح ذلك كما هو مبين بالشكل التالي:



Source : Pringle، James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario، Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework، Op.Cit،P.41.

شكل (٢)

نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس لبيئة التعليم الجامعي

كما هو موضح بالشكل، يمكن استخدام نموذج بورتر في سياق التعليم الجامعي. ويمكن تحليل قوة "احتمالية دخول منافسين جدد" من خلال النظر إلى احتمالية افتتاح "جامعات جديدة أو جامعات دولية، أو احتمالية التحالف بين الكليات والجامعات القائمة. كما يمكن تحليل "القوة التفاوضية للموردين" من خلال النظر إلى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث ينظر إليهم على أنهم الموردون باعتبارهم مقدمي ومنتجات الخدمة التعليمية. وكذلك يمكن تحليل "القوة التفاوضية للمستفيدين"

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

من خلال النظر إلى الطلاب وأولياء الأمور. كما يمكن تحليل "الخدمات البديلة" من خلال النظر إلى الدرجات العلمية الإلكترونية، والجامعات الافتراضية الإلكترونية. وفي ضوء ذلك يتم تحليل "حدة وشدة التنافس بين الجامعات القائمة".

وفي هذا الصدد بدأ النظر للتعليم الجامعي كسوق أعمال، أو كصناعة يستلزم تحليلها باستخدام نموذج بورتر؛ للتعرف على طبيعة المنافسة في بيئة التعليم الجامعي^(٦٢). ومن أبرز أهداف تكييف نموذج بورتر في بيئة التعليم الجامعي، تحديد أنشطة تنافسية تهدف إلى إيراد دخل مادي للجامعات؛ نتيجة انخفاض التمويل الحكومي^(٦٣)، وتحقيق التفوق والتمايز على الجامعات المنافسة. وبناءً على ذلك تتأكد أهمية تحليل البيئة التنافسية، أو السياق البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي. وتؤكد العديد من الدراسات أن استخدام نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة لتحليل بيئة الجامعات يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم الجامعي - الكليات والجامعات - في فهم العوامل الأساسية التي قد تغير طبيعة المنافسة. وسيكون من المفيد للغاية للكليات والجامعات أن تفهم ديناميكيات هذه العوامل؛ حتى يتمكنوا من تحديد استراتيجياتهم وفقاً لذلك. وعلى ذلك تتأكد الحاجة إلى دمج نموذج بورتر ليتكامل مع مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للجامعات^(٦٤).

وعلى ذلك، أصبح بقاء ونجاح الجامعة يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة القوى التنافسية الخمسة، والتي تمثل هيكل المنافسة، وهي: الداخلون الجدد، والجامعات القائمة الحكومية، والخاصة والأجنبية والدولية، والجامعات الافتراضية الإلكترونية، وبرامج التعليم عن بُعد، وقوة الطلاب المستفيدين واحتياجاتهم، وقوة أعضاء هيئة التدريس كموردين للمعرفة، والجهات والهيئات الداعمة والمانحة لمؤسسات التعليم الجامعي كموردين ماليين إضافيين. ولذا يجب على الجامعة صياغة الاستراتيجية التنافسية؛ لمواجهة هذه القوى التنافسية من خلال تطوير علاقات وثيقة مع المستفيدين من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وكافة أصحاب المصالح، وتحديد بعض المسارات لمواجهة المنافسين الحاليين

والجدد والمنافسين الذين يقدمون خدمات تعليمية بديلة؛ بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

ووفقاً لنموذج بورتر، فإن مستقبل أي مؤسسة جامعية مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها، وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة والمنافسة مع المؤسسات المناظرة القائمة. ولذلك تؤكد الدراسة على ضرورة فهم كيف تسهم القوى الخمسة لنموذج بورتر في تحديد واختيار الاستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق ميزة تنافسية؟ ومن هذا المنطلق، تؤكد الدراسة على ضرورة أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة تحليل بيئة العمل التنافسية للتعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمس، كخطوة رئيسة في التحليل الاستراتيجي - تحليل البيئة الخارجية الخاصة - تمهيداً لصياغة الاستراتيجية التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

❖ القوى التنافسية الخمس لبيئة التعليم الجامعي وفقاً لنموذج بورتر

يتضمن هذا الجانب استخدام نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة، وتأثيراتها من فرص وتحديات؛ لتحديد أي نوع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تنافس بها المؤسسات الأخرى. وتتمثل هذه القوى الخمس فيما يلي:

١- احتمالية دخول منافسين جدد (احتمالية افتتاح جامعات أو كليات جديدة)

يمكن تعريف الدخول الجدد (المحتملون) على أنها المؤسسات الجامعية التي لا تتواجد حالياً في بيئة التعليم الجامعي، ولكنها لديها القدرة الاحتمالية للدخول في أي وقت. ويمثل هذا الجانب إحدى قوى نموذج بورتر التي يجب تحليلها من أجل التعرف على ما إذا كانت هذه القوة تمثل تحدي للجامعات القائمة أم لا؟ وترتبط احتمالية دخول منافسين جدد وافتتاح مؤسسات جامعية جديدة بعدد من العوامل، يطلق عليها حواجز الدخول، من أبرزها ما يلي:

■ عدد الطلاب: حيث تزداد احتمالية افتتاح دخول جامعات جديدة لبيئة المنافسة، كلما هناك أعداد متزايدة -حالية ومتوقعة - من الطلاب مقابل عدد

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

محدود من الجامعات القائمة؛ حيث يجب أن يكون هناك حد أدنى من الطلاب لتشغيل الجامعة. لذا فالسؤال الذي يطرح نفسه: إذا لم تضمن المؤسسة وجود طلاب لئلا تتحاق بها، فكيف يمكنها البقاء؟

■ **السياسات واللوائح الحكومية:** يمكن للحكومات أن تقيد الدخول للمنافسة في قطاع التعليم الجامعي من خلال القوانين والتشريعات المتعلقة بإنشاء الجامعات والمؤسسات التعليمية الجديدة، حكومية كانت أم خاصة ما من خلال القيود المفروضة على الاستثمار الخاص والأجنبي؛ فإذا كانت تتسم بالفضاضة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة احتمالية افتتاح الجامعات الخاصة والأجنبية. وتمثل قضية التوازن بين العرض والطلب على التعليم الجامعي مصدر قلق بالنسبة لصناع السياسة التعليمية. لذا من الضروري أن يكون هناك أنظمة أكثر صرامة تحكم إنشاء الجامعات الجديدة، إلا أنه ينبغي فرض لوائح وقيود شديدة لجعل دخولهم منضبطاً، لضمان حماية الجامعات العامة من الغلق^(٦٥). ومن ثم فإن وجود تشريعات وقوانين تخدم الجامعات الخاصة والأجنبية على حساب الجامعات الحكومية يزيد من قوة هذا التحدي، بزيادة احتمالية افتتاح مؤسسات جديدة، ومن ثم إزدياد حدة المنافسة.

■ **متطلبات رأس المال (تكلفة الدخول):** يمكن القول بأنه إذا ارتفعت المتطلبات من رأس المال المادي لتأسيس البنية التحتية المادية للجامعات التقليدية، تقل احتمالية دخول جامعات جديدة لسوق التعليم الجامعي التقليدي. إلا أنه في بعض الحالات، يمكن أن يحل الاستثمار التكنولوجي (التوصيل عبر الإنترنت) محل البنية التحتية المادية. وبالتالي تغيير كلفة الخدمات الجامعية.

■ **جودة وتمايز الخدمة، ودرجة ولاء المستفيدين:** يمكن القول أن إذا كانت خدمات الداخلون الجدد من الجامعات تحظى بسمعة أكاديمية جيدة عالمياً، فإن دخولهم مجال المنافسة يمثل تحدياً قوياً أمام الجامعات القائمة؛ حيث يسعى الطلاب إلى الحصول على شهادات من جامعات تحظى بسمعة عالية ضماناً

للحصول على وظيفة مرموقة لدى سوق العمل^(٦٦). بينما تقل القوة التنافسية للداخلون الجدد (الجامعات الجديدة)، إذا لم تكن تحظى بسمعة أكاديمية مسبقة بما يضمن توظيف خريجها وبالتالي لم تتحقق فائدة الطلب عليها، مقابل الجامعات القائمة التي تحظى بسمعة تاريخية وأكاديمية عالية وتحظى بثقة المجتمع وسوق العمل^(٦٧).

■ حساسية المستفيدين لكلفة الانتقال أو التحويل العالية: فإذا كانت كلفة الانتقال للمؤسسات الجديدة عالية، تقل احتمالية دخول منافسين جدد، والعكس صحيح.

وبناء على ذلك، تزداد أو تقل احتمالية دخول منافسين جدد في التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١)

احتمالية دخول منافسين جدد في مجال التعليم الجامعي

تكون احتمالية دخول منافسين جدد عالية، حينما يكون:	تكون احتمالية دخول منافسين جدد ضعيفة، حينما يكون:
- عدد الطلاب المتوقع قيدهم في الجامعة أو الكلية كبير.	- عدد الطلاب المتوقع قيدهم في الجامعة أو الكلية صغير.
- الخدمة التعليمية غير متميزة، ولا تحظى بولاء المستفيدين.	- الخدمة التعليمية متميزة، وتحظى بولاء المستفيدين بدرجة عالية.
- إقدام المستفيدين على طلب الخدمة ينمو بسرعة.	- إقدام المستفيدين على طلب الخدمة يتباطأ في النمو أو في حالة ركود.
- حواجز الدخول قليلة، أمام المنافسين الجدد.	- حواجز الدخول قليلة، أمام المنافسين الجدد.
- تكاليف الدخول لتقديم الخدمة قليلة.	- تكاليف الدخول لتقديم الخدمة عالية.
- يتطلع المسؤولون عن التعليم الجامعي إلى توسيع نطاق وصولهم إلى السوق في تقديم خدمات جديدة في مناطق جغرافية لا يوجد فيها الخدمة حالياً.	- تناضل المؤسسات الجامعية الحالية للتوازن بين برامج البقاء والجودة.
- بيئة الجامعات والكليات مستقرة	- بيئة الجامعات والكليات محفوفة بالمخاطر وغير مستقرة.
	- هناك صعوبة لجذب الطلاب، وردود فعل عنيفة من المؤسسات الحالية.

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions , Op. Cit., P.95

ويتضح من ذلك، أن المتطلبات العالية من رأس المال، والحد الأدنى لعدد الطلاب، واللوائح والسياسات الحكومية تعمل كحواجز تمنع الوافد المحتمل لإنشاء

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

جامعات جديدة بسرعة في سوق التعليم الجامعي لأي دولة^(٦٨). ويجب الإشارة إلى أن تحدي الدخول إلى سوق التعليم الجامعي ليس معناه دخول فعلي لمنافسين جدد ولكن تهديد الداخلين الجدد يدفع إلى زيادة حدة المنافسة ويؤثر على العائد المرجو.

ومن أبرز تحديات العولمة الخصخصة، حيث أصبحت احتمالات الخصخصة هي بعض من الخصائص البيئية التي تواجهها المؤسسات الحالية^(٦٩). وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد احتمالية افتتاح جامعات خاصة تقدم من خلالها برامج تعليمية وبحثية متميزة تكون منافسة للجامعات الحكومية. وعلى وجه التخصيص، تزداد احتمالية افتتاح ودخول منافسين جدد من الكليات العملية للتخصصات والبرامج الطبية والهندسية والتكنولوجية، التي تحظى بقبول وطلب اجتماعي عالي.

ولعل من أبرز الداخلون أو المنافسون الجدد في مجال التعليم الجامعي الجامعات الدولية؛ حيث يشهد سوق التعليم الجامعي العالمي زيادة احتمالات دخول جامعات جديدة للمنافسة مع مؤسسات التعليم الجامعي القائمة؛ نتيجة الجامعات الدولية التي تبحث عن مساحة أكبر وموقع تنافسي في السوق العالمي^(٧٠). وظهرت ظاهرة تفرع الجامعات العالمية، وإقامة فروع لها خارج نطاقها الجغرافي لكسب حصة سوقية أعلى على المستوى العالمي. ومن أبرز الأمثلة على ذلك الجامعات الأمريكية؛ حيث بذلت جهوداً كبيرة في مجال إقامة فروع لها خارج لها تتخطي الحدود الجغرافية للولايات المتحدة الأمريكية. وعلى ذلك أصبحت تتنافس الجامعات فيما بينها نتيجة لظاهرة عولمة الجامعات، والتوسع العابر للحدود بين الجامعات في كثير من البلدان. مما دفع الجامعات إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية وتطويرها. لذا أصبح الطلاب يتوجهون إلى جامعات خارج أوطانهم، وهذا التوجه الجديد يعتبر تحولاً كبيراً نحو عولمة التعليم الجامعي، وهو أصبح ما يعرف بـ "حركة الجامعة العالمية المستوى"^(٧١).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد احتمالية افتتاح كليات وجامعات دولية، وهذا يمثل تحدياً قوياً أمام كل من الجامعات الحكومية والخاصة. فعلى سبيل المثال يلاحظ أن سوق التعليم الجامعي المصري يشهد إزدياداً ملحوظاً للجامعات الدولية مثل: الجامعة الأمريكية بالقاهرة، والجامعة البريطانية والألمانية، وغيرها. ويرجع ذلك إلى أن هناك نمو وزيادة في طلب واقبال السوق من الطلاب عليها. كما أن اللوائح القانونية ميسرة لدخول منافسين جدد من الجامعات، هذا فضلاً عن وجود برامج متميزة باللغة الإنجليزية لدى هذه الجامعات، والمرونة من خلال التعليم عن بعد، على عكس الجامعات الحكومية. وهنا يجب على الجهات المسؤولة من وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات بوضع حواجز وشروط قانونية وتشريعية تضمن بقاء الجامعات الحكومية، مثل: تخصيص جزء من الإيرادات المالية للجامعات الجديدة إلى وزارة التعليم العالي لزيادة الميزانية المخصصة لتمويل الجامعات الحكومية، واتخاذ التدابير التي من شأنها الحفاظ على بقاء الجامعات الحكومية، وارتقاء أدائها في ظل هذه البيئة التنافسية.

ومن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي أيضاً ليس فقط دخول جامعات جديدة للمنافسة، وإنما أيضاً احتمالية التحالف بين الكليات والجامعات القائمة، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية^(٧٢). واجمالياً لما سبق، يتم تحليل هذا الجانب من خلال تحليل مدى احتمالية افتتاح "جامعات جديدة حكومية أو خاصة أو دولية أو احتمالية التحالف بين مؤسسات جامعية قائمة.

٢- قوة المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)

يعد الطلاب - بصفتهم المتلقين للخدمة - المستفيدين الأساسيين لمؤسسات التعليم الجامعي؛ إذ يمكنهم تقديم ملاحظات دقيقة حول جودة الخدمة التعليمية. لذلك، فإن رضاهم هو الهدف النهائي لمؤسسات التعليم الجامعي. ويعزي ذلك إلى أن قرار الطالب بشأن اختيار الجامعة التي يرغب في حضورها يعد أحد العوامل التي تؤثر على مركزها ووضعها التنافسي^(٧٣).

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الهرقاوي

وهناك من يحدد المستفيدين من مؤسسات التعليم الجامعي في كل من "الطلاب وأولياء الأمور"، حيث يعد أولياء الأمور قوة مؤثرة على وضع المؤسسة لأنهم القوة الموجهة لأبنائهم من الطلاب؛ حيث يؤثر أولياء الأمور عادة على اختيار المؤسسات الجامعية لتحديد مواصفات الخريجين أبنائهم. لذا يجب الاهتمام بالمستفيدين من أولياء الأمور^(٧٤).

وتزداد قوة الطلاب وأولياء الأمور بتعدد وتمايز الخيارات المتاحة أمامهم من المؤسسات الجامعية؛ مما يسمح لهم بالمقارنة والاختيار بسهولة؛ حيث يوجد أمام الطلاب مزيد من الخيارات الجامعية للاختيار من بينها فيما يتعلق بتحقيق تفضيلاتهم المهنية^(٧٥). ويسعى الطلاب للالتحاق بالجامعات التي تحظى بقبول وسمعة أكاديمية أعلى لدى سوق العمل. وعلى ذلك بدأت تتنافس الجامعات على الطلاب من خلال تمايز خدماتها وبرامجها على أساس عوامل مثل: سمعتها الأكاديمية وبرامج الشهادات التي يقدموها^(٧٦). ومن ثم، فإن المنافسة الأكثر قوة هي المنافسة على الطلاب؛ فكلما زادت عدد الجامعات، ازدادت حدة المنافسة. وزيادة حدة المنافسة تؤدي بدورها إلى مزيد من الكفاءة، والجودة، والإبتكار، ومن ثم التمايز، ومزيد من الخيارات أمام الطلاب^(٧٧). وتتحدد قوة المستفيدين لدى بيئة التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

قوة المستفيدين لدى بيئة التعليم الجامعي

تزداد قوة المستفيدين على التفاوض، حينما:	تقل قوة المستفيدين على التفاوض، حينما:
- يوجد عدد كبير من خيارات المؤسسات الجامعية. - يوجد عدد كبير من المستفيدين لهم قيمة أعلى، وقيمة شرائية أو عائد مالي عالي. - تكون الخدمة التعليمية عالية الكلفة وغير متميزة. - تكاليف انتقال المستفيدين إلى مؤسسات جامعية أخرى قليلة. - تتوافر معلومات كمية وكيفية متاحة عن الخيارات المتاحة للمؤسسات القائمة.	- يوجد عدد قليل من المؤسسات الجامعية. - تكون الخدمة التعليمية ذو كلفة أقل أو متميزة. - يوجد درجة طلب وإقبال عالية على المؤسسات الجامعية. - تكاليف انتقال المستفيدين إلى مؤسسات جامعية أخرى عالية.

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.96.

كما هو موضح بالجدول، يتضح أن العلاقة بين توافر الخيارات والبدائل وقوة المستفيدين علاقة طردية، فإذا أتيح أمام المستفيدين مزيد من الخيارات تزداد قوتهم، والعكس صحيح. أما إذا كانت الخدمات التي تقدمها الجامعة فريدة ومتميزة، فإن ذلك يحد من قدرة المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)، ويزيد من قوة الجامعة التفاوضية مع المستفيدين. ويمكن تحليل قوة المستفيدين من خلال المعلومات والخيارات المتاحة؛ حيث إن توافر المعلومات يتيح أمام المستفيدين مقارنة الخدمات من حيث الجودة وتوافر العروض منها. وفي الواقع، تعد السمعة الأكاديمية، والجوانب المادية، والإعلانات المؤسسية، وصورة التصنيفات العالمية المختلفة معايير شائعة ورئيسية في اختيار مؤسسة التعليم الجامعي. ويرتبط الاختيار بشكل لا ينفصم بملفات التعريف للمؤسسات التي تتيحها^(٧٨).

وفي هذا السياق، تسعى الجامعات إلى تحسين علاقاتها مع المستفيدين (الطلاب) من أجل بناء علاقة مستمرة طويلة المدى من خلال تقديم خدمات تعليمية مستمرة مع المستفيدين، وذلك من أجل زيااء ولاء المستفيدين للخدمات المقدمة^(٧٩). لذا يجب على الكليات والجامعات أن تغري الطلاب بعروض التسجيل والقبول المبكر، والمنح والدراسية وعشرات الحوافز لطلابها القدامى الحاصلين على درجات تقدير عالية^(٨٠). ولعل ذلك يبرر وجود مؤشر نسبة طلاب الدراسات العليا إلى طلاب البكالوريوس في بعض التصنيفات العالمية كمؤشر لولاء ورضا الطلاب للخدمة الجامعية وإقبالهم على استمرار دراساتهم العليا بها.

وفي إطار زيادة حدة المنافسة، لا تهتم الجامعات والكليات بحسب بجذب الطلاب، بينما تسعى بعض الكليات أو الجامعات إلى جودة الطلاب الذين تأمل بقبولهم. ولذا يمكن للمخططين تحديد المجالات الخاصة التي يجب أن يتركز فيها استقطاب الطلاب. فعلى سبيل المثال، في حال انخفاض الإيرادات المخصصة للجامعة من الحكومة، تسعى الجامعة إلى استقطاب مزيد عدد أكبر من الطلاب بما يوفر لها موارد مالية بديلة لها من خلال الرسوم الدراسية. لذا تخصص بعض الجامعات بعض الموارد لاجتذاب الطلاب الدوليين غير المقيمين، حيث يدفع الطلاب رسوم دراسية أعلى

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرقاوي

بما يحسن من الإيرادات لتعويض العجز. كما تسعى الجامعات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى الاحتفاظ بالطلاب من خلال تقديم مخصصات مالية للمنح الدراسية، ومنح مالية، ومساعدات أكاديمية وإرشاد أكاديمي، وإسكان الطلاب، والدعم الثقافي، والمواصلات وحتى رعاية الأطفال، من أجل جذب أو الاحتفاظ بفئة معينة مستهدفة من الطلاب^(٨١)، مثل: الطلاب الدوليين، والطلاب المتميزين.

ويمكن القول أن الجامعات أصبحت تتنافس كما لو كانت شركات عادية وتتدافع من أجل تحقيق مكانة في السوق الذي تنتمي إليه؛ فإذا كانت الشركات تكافح وتتنافس من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، فإن مؤسسات التعليم الجامعي تتنافس وتكافح من أجل استقطاب الطلاب الدوليين عبر توفير الدرجات الأكاديمية والبحثية وخدمات التعليم الجامعي الأخرى. والواقع أن السبب الرئيس لاهتمامها يتمثل في تقديم الطلاب الأجانب الدعم لميزانية الجامعات التي لم تعد تتلقاه من الحكومات. وفي الوقت نفسه، فإنه لا ينبغي - بالرغم من ذلك - نسيان أن عدد الطلاب الدوليين يرفع من سمعة المؤسسة بشكل ملحوظ، وهي التي تعد فيما بعد أداة لجذب عدد أكبر من الطلاب مستقبلاً، و يحقق فرصاً أوسع للمنافسة الدولية^(٨٢).

ومن ثم، أدى التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي إلى زيادة قوة الطلاب الدوليين؛ حيث أدى الحراك الدولي إلى إزدياد عدد الطلاب الدوليين وشرأهم إلى تعزيز قوتهم، مما يجعل المؤسسات الجامعية أكثر خضوعاً للطلاب الدوليين، للاستجابة لقوتهم التنافسية التي قد توجه أنظارهم نحو الجامعات الأخرى^(٨٣). لذا أصبحت الجامعات تسعى لاستقطاب أكفأ الطلاب المحليين والدوليين نتيجة ازدياد حدة وضغوط المقارنات الدولية، ومستويات الجودة، والتصنيفات العالمية للجامعات، إذ يؤثر كل ذلك على اختيارات الطلاب^(٨٤).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، تزداد القوة التفاوضية للطلاب الدوليين؛ فهم مؤثر على السمعة الأكاديمية الدولية للمؤسسة من ناحية، وموردًا ماليًا لها

من ناحية أخرى. لذا تتنافس المؤسسات الجامعية المصرية على استقطاب الطلاب الدوليين. ومن ثم يجب على كل مؤسسة جامعية أن تسعى نحو استقطاب وزيادة حصتها السوقية من الطلاب الدوليين.

٣- قوة الموردين

يُنظر إلى الموردين في قطاع عمل ما على أنهم المؤسسات أو الأفراد الذين يقدمون الموارد أو المعلومات أو المعرفة للسماح لمؤسسة ما بإنتاج أو تقديم خدماتها ومخرجاتها. وعلى الرغم من أنه من الممكن اعتبار الخدمات التي تقدمها الجامعات مثل: المكتبات، وخدمات الطعام، والخدمات الصحية وغيرها تشكل جزءاً من قوة الموردين، ويأتي بعدها من حيث الأهمية العمالة الماهرة من الجهاز الإداري غير الأكاديميين، إلا أن الموردين الأكثر قوة بالنسبة للتعليم الجامعي هم أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛ فبدون هيئة تدريس قوية، لا يمكن أن المؤسسة الجامعية ناجحة^(٨٥). ومن ثم، يُنظر إلى الموردين الرئيسيين في التعليم الجامعي على أنهم أعضاء هيئة التدريس؛ باعتبارهم الموردين للمعرفة والخدمة التعليمية؛ فهم الذين يؤثرون بشكل مباشر على بناء وتقديم قيمة تعليمية من خلال الخدمات التعليمية المقدمة، فكلما كان أعضاء هيئة التدريس أكثر كفاءة وأكثر تأهيلاً، كلما زادت قدرتهم التفاوضية، وخاصة حينما تكون القدرات والكفاءات نادرة ولا يمكن استبدالها بسهولة. وهناك أيضاً موردين آخرين، مثل: الموردين للموارد المالية، وكذلك الموردون للمدخلات المادية وموارد التعليم، فجميعها يؤثر على القدرة التفاوضية للكلية والجامعات^(٨٦). إلا أن، أعضاء هيئة التدريس يمثلون الموردون الأكثر قدرة تنافسية لدى الجامعة باعتبارهم موردي الخدمة التعليمية؛ فهم يؤثرون على القدرة التنافسية للجامعة بشكل كبير، كونها واحدة من العوامل الرئيسة المولدة للمزايا التنافسية المستدامة^(٨٧). وتحدد قوة الموردين لدى بيئة التعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول التالي:

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

جدول (٣)

قوة الموردين لدى بيئة التعليم الجامعي

تزداد قوة الموردين، حينما:	تقل قوة الموردين، حينما:
- يوجد عدد قليل من الموردين . - تكون كفاءات وخدمات الموردين /أعضاء هيئة التدريس متميزة. - يوجد طلب وإقبال عالي على الموردين . - لا توجد بدائل للموردين. - يمثل الموردين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.	- يوجد عدد كبير من الموردين. - تكون كفاءات وخدمات الموردين /أعضاء هيئة التدريس غير متميزة. - لا يوجد طلب وإقبال عالي على الموردين - توجد بدائل للموردين. - لا يمثل الموردين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

المصدر: إعداد الباحثة

كما هو موضح بالجدول، تتحدد قوة الموردين من أعضاء هيئة التدريس من خلال عددهم، وتخصصاتهم، وكفاءاتهم وجودة وتمايز خدماتهم، ودرجة الإقبال عليهم، وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة. وفي هذا الصدد، ازدادت قوة أعضاء هيئة التدريس كموردين للمعرفة بشكل مطرد في السنوات الأخيرة بسبب تزايد الاعتراف بقيمة المعرفة، حيث تم التأكيد على زيادة القيمة الاقتصادية للمعرفة والأفكار الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أنفسهم. ولذا يحق لأعضاء هيئة التدريس كسب حصة من الفوائد الناتجة عن معارفهم وأفكارهم. وظهر ما يسمى "ظاهرة أعضاء هيئة التدريس المتميزين الأكفاء" Superstar Faculty Phenomenon، حيث أسهموا في المزيد من العطاءات التنافسية لدى مؤسسات التعليم الجامعي^(٨٨). وفي هذا الصدد، تزداد قوة أعضاء هيئة الأكفاء والأكثر إنتاجية؛ حيث يفضلون العمل في جامعات رائدة، مدعومة بشكل جيد، وتتمتع بالاحترام والتقدير محلياً ودولياً^(٨٩).

وثمة علاقة مباشرة بين ما تمتلكه الجامعات من أعضاء هيئة التدريس وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يجب على الكليات والجامعات الاهتمام والاحتفاظ بالقدرات والكفاءات من رأس المال البشري والفكري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس^(٩٠). وبالنسبة للجامعات الأمريكية، يمثل أعضاء هيئة التدريس ذات قوة

تنافسية كبيرة ، نظير إمكاناتهم البحثية ومقدار إيرادات البحوث التي يدخلونها للجامعة؛ فالجامعات الأمريكية تستفيد من نجاح أعضاء هيئة التدريس لديها في منافستهم المختلفة المتعددة الجوانب للحصول على التمويل الحكومي والخاص للبحوث، فما لا يقل عن ثلثي تمويل البحوث التي حصلت عليها أفضل الجامعات البحثية بالولايات المتحدة الأمريكية، يأتي من مصادر عامة، كما تعد الجامعات الكندية الأعلى مرتبة بجداول التصنيفات الدولية أيضاً، من حيث إيرادات البحوث. لذا تسعى جامعات النخبة الأمريكية في الولايات المتحدة بجذب المزيد من كبار الأساتذة والباحثين لها ، ففي كثير من الأحيان تشير الاستطلاعات السنوية للرواتب (الدخول) إلى أن الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة تدفع لأساتذتها ٣٠٪ أكثر مما تدفعه في المتوسط الجامعات الحكومية ، فليس من المستغرب إذن ألا تصنف أي من مؤسسات التعليم الجامعي العامة في "الولايات المتحدة" على الصعيد الوطني ضمن أعلى ٢٠ جامعة ؛ فالجامعات الخاصة تكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزون برواتب أعلى، وبالتالي يميل أفضل الأكاديميين إلى البحث عن عمل بها، نظراً لما تمثله من فرص جاذبة^(٩١).

وبالنسبة للتعليم الجامعي المصري، يمكن القول أن من أبرز التحديات هو النزيف المستمر للعقول المتميزة وذوى التخصصات النادرة لوجود عوامل جذب مادية قوية في الغرب والخليج العربي (الهجرة الانتقائية)^(٩٢). وعلى ذلك، تزداد القوة التفاوضية لأعضاء هيئة التدريس المتميزون ذوى السمعة الأكاديمية، والأكثر نشاطاً وانتاجاً للبحوث المنشورة دولياً، وذوي التخصصات العملية التطبيقية والتخصصات النادرة؛ حيث يتم استقطابهم من قبل الجامعات الخاصة والدولية داخل مصر، أو الجامعات العربية والدولية خارج البلاد .

٤- قوة تأثير الخدمات البديلة

تعرف الخدمات البديلة للتعليم الجامعي بأنها الطرق البديلة لتقديم خدمات مشابهة لخدمات الجامعات التقليدية، التي يمكن أن تحقق للمستفيد هدفه،

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرقاوي

وتلبي احتياجاته بأساليب وطرق متنوعة. ويتم تحديد قوة البدائل لخدمات التعليم الجامعي من خلال ثلاث سمات:

- الوقت: يعتبر عامل الوقت أحد أهم العوامل التي تدفع الطلاب للبحث عن خدمات بديلة، بحجة أن الطلاب لا يرغبون في الاستثمار من أربع إلى خمس سنوات للحصول على درجة البكالوريوس، كما لا يريد العاملون ترك وظائفهم لمدة عامين لإكمال دراسة الماجستير. نتيجة لذلك، يطالب العديد من الطلاب بوجود بدائل تقلل من وقت الإكمال للحصول على شهادة جامعية. لذا يبحث المستفيدين عن البرامج التي تقل فيها المدة الزمنية لإكمال الدرجة الأكاديمية، وتقديمها في أوقات وبطرق مخصصة للاحتياجات الفردية.
- الراحة: تعد هذه السمة أحد العوامل المسؤولة عن دفع الطلاب للبحث عن بدائل وطرق أكثر راحة لتلقي الخدمة لإتمام دراساتهم الجامعية، مثل: التعليم عن بعد، أو فصول مسائية وعطلة نهاية الأسبوع.
- التطبيق: ترتبط هذه السمة بإمكانية التوسع في تطبيق طرق متنوعة لتلقي الخدمة، وخيارات التسليم الواسعة التي أصبحت ممكنة بفضل التكنولوجيا^(٩٣).
وتحدد قوة تأثير الخدمات البديلة للتعليم الجامعي، كما هو موضح بالجدول:

جدول (٤)

قوة تأثير الخدمات البديلة للتعليم الجامعي

تقل قوة الخدمات البديلة، حينما:	تزداد قوة الخدمات البديلة، حينما:
- لا توجد عروض وخدمات تعليمية بديلة متاحة. - تكون كلفة الخدمة التعليمية البديلة عالية مقارنة بقيمة الخدمة التعليمية المتلقاة. - تكاليف انتقال المستفيدين إلى الخدمة البديلة عالية.	- توجد عروض وخدمات تعليمية بديلة متاحة. - تكون كلفة الخدمة التعليمية البديلة قليلة مقارنة بقيمة الخدمة التعليمية المتلقاة. - تكاليف انتقال المستفيدين إلى الخدمة البديلة قليلة. - يجنى المستفيدين على ملاءمة وراحة أكثر من الخدمة التعليمية البديلة مقارنة بالخدمة التعليمية التقليدية.

Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.96.

كما هو موضح بالجدول، تزداد قوة الخدمات البديلة في بيئة التعليم الجامعي، كلما كانت متاحة، وأقل كلفة وأكثر قيمة وملاءمة مقارنة بالخدمات الجامعية التقليدية. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في البيئة العالمية للتعليم الجامعي، التغير في طريقة تقديم أو تسليم الخدمة التعليمية. فقد تعتمد بعض المؤسسات على طريقة واحدة أو طرق متعددة لتقديم الخدمة التعليمية. وفي هذا الصدد، يجب أن تعتمد طريقة تسليم أو تقديم الخدمة حسب احتياجات وطبيعة تفاعل المستفيدين مع الخدمة؛ ففي بعض الأحيان يذهب المستفيدين إلى مزودي الخدمة التعليمية "الجامعات" أو قد ينتقل مزودي الخدمة إلى المستفيدين. فهناك جامعات تقليدية تتطلب من الطلاب الحضور إلى الجامعة لإكمال الدورات والمقررات الدراسية. إلا أن هذا الأمر قد تغير مع إنشاء "برامج التعليم عن بعد"، وبرامج دولية موجهة للطلاب الدوليين عبر الإنترنت - يطلق عليها Offshore Teaching - وهي تشير إلى تصميم وتقديم البرامج الأكاديمية المباشرة وجهاً لوجه عبر الإنترنت لجماهير الطلاب في الخارج؛ لتلبية احتياجات الطلاب الدوليين الذين لا يستطيعون أو لا يفضلون القدوم إلى الدولة الأجنبية لأغراض الدراسة، حيث ازدادت برامج التعليم عن بعد والبرامج الدولية الالكترونية الموجهة للطلاب الدوليين^(٩٤).

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، هناك ما يقدر بحوالي ٧٠٪ من الكليات والجامعات يقدمون مقررات إلكترونية من خلال الإنترنت لطلابها. لذا بات من الواضح بأنه لم يعد في وسع الكليات والجامعات أن ينتظرو الطلاب كي يطرقوا أبوابها^(٩٥). وتحليل الاستراتيجيات التنافسية لبعض الجامعات الخاصة، وتأثيرها على معدلات التحاق الطلاب، وجد أن التحاق الطلاب يتأثر بمستوى التكنولوجيا، واستراتيجية التسويق على شبكة الإنترنت حيث تقدم الكثير من الجامعات الخاصة الآن فصولاً عبر الإنترنت، وتستخدم وحدات التعليم الإلكتروني، ودورات التعليم عن بُعد إلكترونياً، مما جعل التعلم أسهل وفعالاً، وبالتالي زيادة التحاقهم^(٩٦).

وتؤكد نتائج إحدى الدراسات عام (٢٠١٤) على أهمية التعليم الإلكتروني في سياق التعليم الجامعي المصري؛ إذ أشارت أن عدد سكان مصر - أثناء هذه الدراسة -

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

يصل إلى ٩٠ مليون نسمة ، والتي من المفترض أن تضم حوالي ٩٠ جامعة ، إلا أنه لا يوجد سوى ٢٠ جامعة حكومية وعشر جامعات خاصة أخرى. وفي هذا السياق يجد الطلاب ذوي الدرجات المتوسطة في المدارس الثانوية الكثير من الصعوبات في الالتحاق بالجامعات الحكومية، ولهم خياران فقط: إما الالتحاق بالجامعات الخاصة برسوم دراسية عالية للغاية أو الدراسة في الخارج. ويعزى ذلك إلى الافتقار إلى البنية المادية المطلوبة، وكذلك الاستعدادات التكنولوجية اللازمة، وكذلك الافتقار إلى التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس. ولذا فأحد الحلول البديلة هو السماح للجامعات الحكومية بقبول طلاب إضافيين من خلال برامج للتعليم الإلكتروني؛ فهو يستخدم على نطاق واسع كأداة في عملية التعلم في معظم الجامعات الدولية في جميع أنحاء العالم. وبدأ تطبيق مصطلح "التعلم الإلكتروني" في سياقات مختلفة، مثل: التعلم الموزع Distributed Learning، والتعلم الهجين (المدمج) Hybrid Learning^(٩٧).

ولكن على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم الإلكتروني تقترح أن الخدمة التعليمية يمكن تقديمها وتسليمها بغض النظر عن الوجود المادي للطلاب في المؤسسة، وأن هذا الاتجاه قد يزيد من نسبة مشاركة الطلاب غير القادرين على الحضور للجامعة بسبب موقعهم الجغرافي أو ظروفهم الصحية أو أي ظروف أولويات أخرى، إلا أن التسهيلات الجامعية المادية تلعب دوراً رئيساً في العملية التعليمية، وأن هذا الاتجاه سوف يقلل من تأكيد وأهمية حضور المحاضرات التقليدية الرسمية والمشاركة الصفية، وهذا سوف يزيد الحاجة إلى أنواع مختلفة من الفضاءات التعليمية التي تمكن الطلاب من العمل بطرق مختلفة. ولذا يجب إيجاد التوازن المناسب بين كل من البيئة المادية والبيئة الافتراضية للجامعة. وعلى ذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن دعم احتياجات البيئة الافتراضية للجامعة من خلال بيئة التعلم المادية^(٩٨).

ويمكن تحديد أبرز الأنماط والخدمات البديلة لخدمات التعليم الجامعي

التقليدية فيما يلي:

- **التعليم عن بعد Distance Education**: تمثل برامج التعليم عن بعد وبرامج الشهادات عبر الإنترنت، من الأنماط البديلة الأقوى كخدمة بديلة للخدمة الجامعية التقليدية التي زادت وتواصل زيادة أعدادها، لا سيما من الجامعات الأجنبية العاملة في البلاد. ويمكن الجامعات أن تتصدي لتحدي الخدمات البديلة بتقديم برامج للتعليم عن بعد، إذ من شأنها تقليل متطلبات رأس المال المادي، بحيث تحل الاستثمارات التكنولوجية العالية في بعض الحالات محل البنية التحتية المادية، وبالتالي الانتقال من الحرم الجامعي المادي إلى الحرم الجامعي الافتراضي^(٩٩). ويتم ذلك من خلال تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وذلك لمقابلة احتياجات كل من الطلاب والباحثين الذين يتزايد استخدامهم للإنترنت، حيث أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوسع في برامج التعليم عن بعد، كما ذاعت ثقافة الحصول على الخدمة التعليمية إلكترونياً، فلم يعد هناك حاجة للحضور المادي للجامعة. وعلى ذلك أصبح التعليم الإلكتروني E-Learning طريقة رئيسة وهامة لتسليم وتقديم الخدمة التعليمية^(١٠٠).

- **الجامعات الافتراضية Virtual Universities**: تمثل أحد النماذج الجديدة غير التقليدية للجامعات؛ التي ظهرت كنتاج لتأثير التطور التكنولوجي والانترنت لتقديم الخدمة الجامعية عبر بيئة تعلم افتراضية من خلال الانترنت.

- **جامعات الشركات Corporate Universities**: تمثل أحد النماذج الجديدة الربحية غير التقليدية للجامعات، حيث تسعى بعض الشركات إلى تأسيس جامعاتها الخاصة من أجل التركيز على مجالات تخصصها. ومن أبرز الأسباب التي أدت لظهور مثل هذه الجامعات هو أن الخريجين من الكليات والجامعات التقليدية لا يمتلكون المهارات الأساسية المطلوبة منهم، وأن على الشركات أن

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرقاوي

تقوم بتدريبهم وإعادة تأهيلهم. لذا قامت بعض الشركات ما يسمى "بجامعات" تقدم من خلالها برامج أكاديمية، وبعض هذه الجامعات يعمل بنفس كيفية عمل الجامعات والكليات المتكاملة كأى جامعة أخرى. ومن أبرز مؤسسات الأعمال الخاصة التي تقدم هذا النوع من التعلم غير التقليدي: جامعة موتورلا، وجامعة أي بي إم IBM^(١٠١). وجامعة ماكدونالدز هامبرغر، ومعهد ديزني، ومركز تدريب جنرال إلكترونكس كروتونفيل، وما إلى ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن التطور التكنولوجي الحديث يخلق الفرص للشركات التجارية لتطوير برامج تعليمية توفر بدائل لأجزاء من خبرة التعليم الجامعي التقليدي.

ولذا، أصبح من أبرز التحديات التي تواجه الخدمات الجامعية التقليدية، التنافس مع جامعات الشركات كمؤسسات بديلة. فلم لم يعد يعتبر أصحاب الأعمال توفير التعليم الجامعي أو الدراسات العليا كافياً لتلبية احتياجات التعلم المستمرة لقوة العمل لديهم. وكاستجابةً لاحتياجات التعلم المستمرة، اتخذ أصحاب الأعمال موقفاً نشطاً من خلال تقديم سلسلة من فرص التدريب لموظفيهم، سواء داخل الشركة أو مع موردين آخرين. ومن المعتقد أن هذا النوع من التعليم غير التقليدي سوف يصبح أكثر وأكثر شعبية وسوف يُمارس بين مؤسسات الأعمال الخاصة في جميع أنحاء العالم. ويقدر أن سوق التدريب والتعليم سوف ينمو بشكل متزايد. وعادة ما يتم استخدام هذا الشكل الجديد من التعليم والتعلم لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وكذلك لخفض التكاليف. وهو يمثل بديلاً واحداً للتعليم الجامعي التقليدي. ويستجيب الموظفون أيضاً لنداء برامج التدريب والتعليم الداخلية التي ستعمل على ترقية وتحديث مهاراتهم المهنية. ويتضح من ذلك أن البرامج التدريبية الداخلية في أماكن العمل لدى مؤسسات الأعمال الخاصة تعد بديلاً خطيراً وتحدياً قوياً أمام التعليم الجامعي، كما أنه يمثل فرصة أيضاً للجامعات بأن تسعى لتزويد

مؤسسات الأعمال بمجموعة من برامج وخيارات التعليم والتدريب في أماكن العمل المصممة خصيصاً لتحقيق الأهداف التنظيمية الفردية^(١٠٢).

٥- حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة

إن المنافسة بين المؤسسات القائمة تأخذ أشكال مختلفة، سواء من خلال: تقديم خدمات وبرامج جديدة، أو درجة التطوير والتحسين المستمر للخدمات الدراسية الحالية، أو الرسوم الدراسية والمنح الدراسية، وحملات الترويج والتسويق للخدمات. وفي سياق التعليم الجامعي، يتم التنافس على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والممولين، والهيئات المانحة، وعلى التمويل الحكومي، وتمويل البحوث. ويتطلب تحليل حدة المنافسة بين الجامعات القائمة تحديد قائمة وملف تعريفى بأعداد وأنواع المؤسسات الجامعية المنافسة، من أجل تحديد الدرجة التي تتنافس بها كل مؤسسة على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئات المانحة، والتمويل الحكومي، والبحوث الممولة^(١٠٣). وتحدد حدة ودرجة المنافسة بين المؤسسات القائمة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥)

حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة

تقل حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، حينما:	تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، حينما:
- يوجد عدد قليل من المؤسسات الجامعية المنافسة.	- يوجد عدد كبير من المؤسسات الجامعية المنافسة.
- تتزايد معدلات الإقبال والطلب على المؤسسة بسرعة.	- تتباطئ درجة الإقبال والطلب على المؤسسة.
- لا توجد خدمات ومخرجات ذات قيمة ومتميزة من المؤسسات المنافسة.	- تتنوع المؤسسات المنافسة، وتختلف طرق واستراتيجيات التنافس.
- تكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة عالية.	- توجد خدمات ومخرجات ذات قيمة ومتميزة من المؤسسات المنافسة.
	- تتشابه المؤسسات المنافسة من حيث الحجم والقدرات.
	- تكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة قليلة.

المصدر: إعداد الباحثة

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج "Porter" للقوى الخمس د. أميرة محمود الشرفاوي

كما هو موضح بالجدول، تتأثر درجة المنافسة بين المؤسسات الجامعية القائمة بعدة عوامل مثل: أعدادها وأنواعها، ومعدلات الاقبال عليها، وتمايز خدماتها، وتكاليف انتقال المستفيدين إلى المؤسسات المنافسة؛ فكلما زاد وتنوع المعروض عن المطلوب زادت حدة المنافسة. وبالنسبة لبيئة التعليم الجامعي العالمية والمصرية، بدأت تزداد حدة المنافسة، حيث تتنوع الجامعات ما بين جامعات حكومية وجامعات خاصة وجامعات دولية. وبدأ التنافس على أكفأ الطلاب، والطلاب الدوليين، والتنافس على اجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس، والتنافس على الموارد، والتنافس على المشروعات التنافسية البحثية الممولة، وعلى الجهات المانحة، والتنافس على تقديم برامج دراسية جديدة باللغة الانجليزية وبرامج دولية؛ بما يمكنها من إعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، والتنافس من أجل التفوق، وغيرها من مجالات وأشكال التنافس الأخرى. ويمكن ايضاح عدد وأنواع مؤسسات التعليم العالي بمصر كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦)

البيان	الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة	الجامعات المصرية الأهلية	المعاهد والكليات التكنولوجية الحكومية	جامعات باتفاقيات دولية	الجامعات التكنولوجية	جامعات ذات طبيعة خاصة	الجامعات الدولية	المعاهد الخاصة	الأكاديميات الحكومية
العدد	٢٧ جامعة	٢٧ جامعة	٢١ جامعة	٤٥ معهد	٦ جامعات	١٠ جامعات	جامعة واحدة (زويل)	٤ جامعات	١٧٠ معهد خاص	أكاديمية واحدة

بيان بأعداد مؤسسات التعليم العالي في مصر ٢٠٢٢/٢٠٢١ م

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: بيان بقوائم مؤسسات التعليم العالي المعتمدة في جمهورية مصر العربية، متاح على: <http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx>

كما هو موضح بالجدول، يتضح تنوع وتوسع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والأهلية والدولية أمام الجامعات والمعاهد الحكومية. لذا فإن السؤال الذي يطرح

نفسه، هو يمكن للجامعات الحكومية العامة أن تستطيع المنافسة في مثل هذا السياق؟ وتتحد الإجابة في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الجامعات ورؤسائها وأعضاء هيئة تدريسيها أن يدركوا أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها الجامعات تتغير بل تغيرت بالفعل. ومن ثم فهم بحاجة إلى أن يدركوا ذلك وأن يكونوا قادرين على مواجهته.

وبناء على تحليل هذه القوى التنافسية الخمس، تتحدد جاذبية بيئة المنافسة لدى

قطاع التعليم الجامعي كما هو موضح بالشكل التالي:



Source: Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic in Higher Education Institutions , Op. Cit., P.96.

شكل (٣)

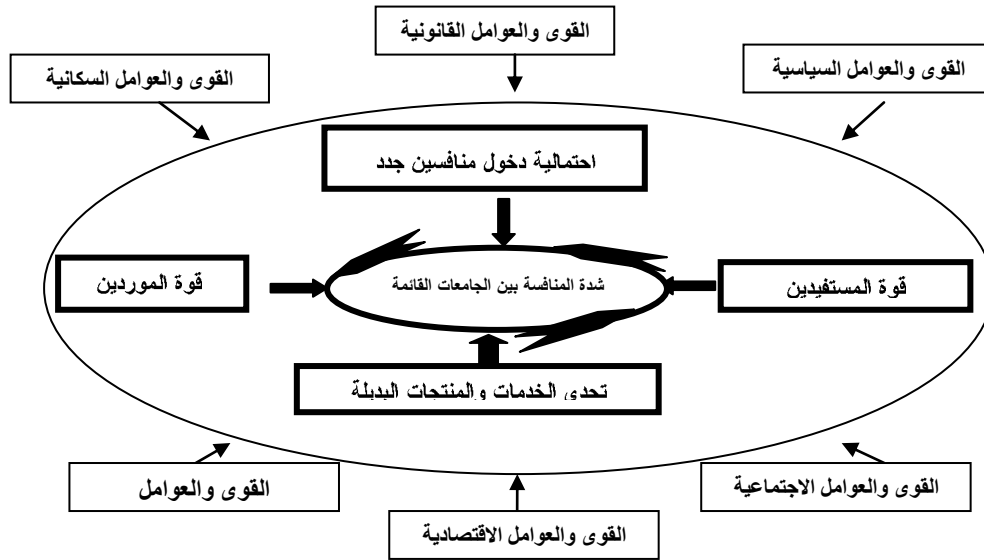
القوى التنافسية الخمسة لبورتر، ومدى جاذبية بيئة التعليم الجامعي

كما هو موضح بالشكل، من خلال تحليل وفهم القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة وفقاً لنموذج بورتر، يمكن تحديد العوامل – الفرص والتحديات – التي تحدد مدى جاذبية بيئة المنافسة لقطاع التعليم الجامعي، إما لاتخاذ قرار محدد بشأن أفضلية الدخول لمجال المنافسة في حال دراسة بيئة المنافسة من أجل الدخول فيه، أو لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الحالية من أجل الاستجابة مع هذه القوى التنافسية. وعلى ذلك، فإن بقاء ونجاح المؤسسة الجامعية يتوقف على مدى

تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بوتر "Porter" للقوى الخمسة د. أميرة محمود الشرفاوي

قدرتها على تطوير استراتيجيات تنافسية ملائمة لمواجهة القوى التنافسية الخمسة؛ لضمان بقائها ونجاحها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال ما سبق، تتأكد أهمية تطبيق نموذج بوتر لتحليل بيئة التعليم الجامعي، إلا أنه يجب الأخذ في الاعتبار أن التعليم الجامعي يتأثر بالعديد من العوامل البيئة الأخرى مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية؛ حيث يؤثر مستوى الاقتصاد الوطني على تمويل التعليم الجامعي، وكذلك الاستقرار السياسي يؤثر على اختيار الاستراتيجية الأنسب. كما تؤثر العوامل التكنولوجية في التعليم والبحث العلمي؛ إذ أدت إلى ازدياد حدة التنافس، وباتت الجامعات تسعى إلى تعاضد استخداماتها؛ من أجل تحسين وتعزيز مكانتها التنافسية^(١٠٤). ويمكن إيضاح ذلك كما هو بالشكل التالي:



Source : Hil, Charles & Gareth R. Jones ; Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH 2008. P.63.

شكل (٤)

البيئة الخارجية (العامة والتنافسية) للمؤسسة

وكما هو موضح بالشكل، يجب أن يتضمن التحليل الاستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية العامة التي قد تؤثر بدورها على القوى التنافسية الخمسة لنموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية الخاصة للمؤسسة. ومن هذا المنطلق يعتمد تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في تحديد الفرص والتحديات الخارجية في كل من البيئة الخارجية العامة باستخدام تحليل بيستل (PESTELAnalysis)، وكذلك تحليل بيئة العمل التنافسية للتعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر (Porter Model)، هذا إلى جانب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تهيئة العناصر، والمقومات الذاتية للجامعة من موارد وقدرات وكفاءات أساسية لاستثمار تلك الفرص، ومواجهة تلك التحديات، وهذا لن يتحقق بمحض الصدفة، وإنما يتطلب اتباع منهجية علمية متميزة قادرة على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية ألا وهي منهجية التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك من أجل بناء الاستراتيجية التنافسية الأنسب التي تمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.

مراجع البحث

- 1- Shin, Jung Cheol & Robert K. Toutkoushian; The Past, Present, and Future of University Ranking, in Shin, Jung Cheol, et.al (eds.); University Rankings :Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Springer, New York, 2011, PP.1-2.
- 2 - Ouma ,Gerald Wangenge & Patrício V. Langa; Universities and Mobilization of Claims of Excellence for Competitive Advantage, International Journal of Higher Education, Vol.(59), 2010, P.749.
- 3 - Lewangka, Osman, et.al; Analysis of Competitive Advantage through Private Higher Education Service Quality and Differentiation, Journal Research in Social Sciences, (IJRSS) Vol.(5), No.(5), July 2015, P.66.
- ٤ - ماهر أحمد حسن: تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، المجلد (٢٩)، العدد (١٦٣)، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠١٤م، ص ١٧٢.
- ٥ - أميرة محمود الشرقاوي: أساليب التخطيط التربوي.. رؤية تحليلية نقدية، سلسلة التربية والمستقبل العربي (٨)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٢٨.
- 6 - Kaplan, Robert S. & David P. Norton; The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business Press, Massachusetts, 2008, PP.6-7 & P.9.
- ٧ - عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد: نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد (٦)، العدد (٣)، آذار ٢٠١٧م، ص ٣١١.
- ٨ - محمد درويش درويش، السيد على السيد : نموذج التنافسية الخماسي "البورتر" كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، مارس ٢٠٢٠م، ص ٦٩.
- 9 - Porter, Michael E.; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction, 2nd ed., The Free Press, New York, 1998, P.5.

- ١٠ - عنتر محمد أحمد عبد العال: دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤١)، الجزء الرابع، ٢٠١٧م، ص ٣٦١.
- 11 - Lewangka, Osman, et.al; Analysis of Competitive Advantage through Private Higher Education Service Quality and Differentiation, Op.Cit. , P.66.
- ١٢ - ماهر أحمد حسن محمد: تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية وآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٥٩.
- ١٣ - علي حسون، وآخرون: أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد (٣٢)، ٢٠١٢م، ص ١٦.
- 14 - Nthiiri, Caroline Muthoni, et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and Retention in Kenyan Universities: A Case of Universities in Tharaka Nithi and Meru Countries, European Journal of Business and Social Sciences, Vol.(3), No.(9), December 2014, P.163.
- ١٥ - أمل محمد البدوي: رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد (٦)، العدد (١١)، تشرين ٢٠١٧م، ص ١٣٠.
- 16- Rowley, Daniel James & Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Implementing the Plan in Higher Education, Jossey-Bass Awiley Company, San Francisco, 2001, PP.17-19.
- ١٧ - عبد الباسط محمد دياب: تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة ، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بني سويف ، المجلد (٣) ، ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م، ص ١٣٢٩.

- ١٨ - ماهر أحمد حسن محمد: تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، مرجع سابق، ص ص ١٥٩-١٦٣.
- ١٩ - أحمد نصحي أنيس الباز: تصور مقترح رفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١)، العدد (٢٩)، ٢٠١٧م، ص ١٣٧.
- ٢٠ - أحمد سعيدان : معادلة تميز الأداء التنظيمي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (٣)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ١٤.
- 21 - Whelem, Thomas L., et. al; Strategic Management and Business Policy, 15th ed., 15th ed. , Pearson Education Limited, New York, 2018, P. 139.
- 22- Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Assumption University Press, Bangkok, 2010, P.94.
- ٢٣ - أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي .. رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط (٢)، الناشر: المؤلف، القاهرة ، ١٩٩٩م، ص ١٢٢.
- 24- Ceglinski, Pawel, The Concept of Competitive Advantages: : Logic, Sources and Durability, Journal of Positive Management, Vol.(7), No.(3), 2016, P. 58.
- 25- Wang, Hui-Ling; Theories of Competitive Advantage, in H. Hasan (eds.); Being Practical With Theory: A Window into Business Research, Faculty of Business Papers: THEORI, Faculty of Business, University of Wollongong, December 2013, PP.34-35.
- 26 - Porter, Michael E.; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction, 2nd ed., The Free Press, New York, 1998, P.5.
- 27 - Aydin, Oya Tamtekin, Location as a Competitive Advantage to Attract Students. An Empirical Study From a Turkish Foundation University, International Review of Management and Marketing, Vol. (3), No. (4), 2013, P.205.
- 28- Johnson, Gerry, et. al; Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7th ed., Prentice Hall, London, 2005, P.78.

- ٢٩- حاتم بن صلاح أبو الجدائل: الاستراتيجية..فن تحويل الرؤية إلى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، ٢٠١٢م، ص ٨٢.
- 30- Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Non Profit Organizations, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002, P.91.
- 31- Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2008,P.81.
- 32- Johnson, Gerry, et. al; Exploring Corporate Strategy, Op. Cit., P.81.
- 33- Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning :Cultural Perspectives for Profit and Non Profit Organizations, Op. Cit.,P.91.
- 34- Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit.,P.82.
- 35- Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op. Cit., P.94.
- 36- William, David, et. al; Strategic Management and Business Analysis, Elsevier Butter Worth- Heinemann, Burlington, 2004, P.81
- ٣٧ - روبرت أ. بتس: الإدارة الاستراتيجية.. بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ١٤١.
- ٣٨ - حسن محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية.. المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ص ٩٠-٩١.
- ٣٩ - عنتر محمد أحمد عبد العال: دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤١)، الجزء الرابع، ٢٠١٧م، ص ٤١١.
- 40- Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit.,PP. 83-84.
- 41 - Mintzberg, Henry, et al; Strategy Safari, Op. Cit., P.102.
- ٤٢ - حسن محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية.. المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص ٩٢.
- 43 - Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit. ,P.82&P.84.
- 44 - Barney, Jay B. & William S. Hesterly ; Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases, 5th ed. , Poston Education Limited, Boston, 2015, P.64.
- 45 - Wheelem, Thomas L.,et. al; Strategic Management and Business Policy,15th ed.,Op.Cit., PP. 142-143.

- 46- Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit., P. 84 .
 - 47 - Barney, Jay B. & William S. Hesterly; Strategic Management and Competitive Advantage, Op.Cit., P.63.
 - 48 - Mintzberg, Henry, et al; Strategy Safari, Op. Cit., P.102.
 - 49 - William, David, et. al; Strategic Management and Business Analysis, Op. Cit, P.83.
 - 50- Hill, Charles W. L.& Gareth R. Jones; Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH 2008 ,PP.47- 48.
 - 51- Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit.,P.85.
 - 52- Farahat, Mohammed Farahat;Competitive Analysis of The Higher Education Sector in the Gaza Strip by Adapting Porter's Five Forces Model, MBA, Faculty of Commerce, Gaza University,2011,P.20.
 - 53- Hill, Charles W. L.& Gareth R. Jones; Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Op. Cit.,P.50.
 - 54 - Thompson, Arthur A., et.al; Crafting and Executing Strategy :The Quest for Competitive Advantage :Concepts &Cases, 21st ed., McGraw-Hill Education, New York, 2018,PP.52-53.
 - 55 - Aydin, Oya Tamtekin, Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study From a Turkish Foundation University, International Review of Management and Marketing, Vol. (3), No. (4), 2013,P. 205 .
 - 56 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Response strategies Adopted by Public Universities in Kenya, International Journal of Educational Management,Vol. (29) ,No.(3), 2015, P.335.
- ٥٧ - محمد عبد الجليل المليكي، فهد يحيى محمد الجحافي: أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية..دراسة تحليلية، مجلة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية،السنة السادسة، العدد(١٢)، يناير/ مارس ٢٠١٩م، ٣٢٣.
- 58 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of

- Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit., PP.335-336.
- 59 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit., PP.335-336.
- 60 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Canadian Journal of Higher Education, Vol.(41), No. (3), 2011,P.40.
- 61 - Lynch , Richard &Paul Baul Baines;Strategy Development in UK Higher Education :Towards Reource –Based Competitive Advantage , Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. (26), No. (2) July 2004,P.171.
- 62 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit., P.41&P.46.
- 63 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit.,P.336.
- 64 - Huang, Hsun- I- ;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan,Ph.D., Op.Cit.,P.14.
- 65 - Ibid,PP. 89-90.
- 66 - Mathooko, Francis M.& Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Responsestrategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit., PP.337-338.
- 67 - Nthiiri,Caroline Muthoni, et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities,Op.Cit.,P.167.
- 68 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,P.91.
- 69- Hosseini, Akram Sadat,et.al; Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy: Case Study Toos Nirro

- Technical Firm , Journal of Open Innovation, Vol.(4),No.(17),2018,P.XV.
- 70 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of a Conceptual Model, International Journal of Management in Education, Vol.(5),Nos.(2/3),2011,P.146.
- ٧١- بن وإيلدا فسكي : سباق العقول العظيمة.. كيف تعيد الجامعات العالمية تشكيل العالم، ترجمة: خليل عليان عبد الرحيم، مجلة رؤية استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد (٢)، العدد (١)، ٢٠١٣م، ص ١٦٦-١٦٧.
- 72 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit., P.41.
- 73 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,P.91.
- 74 - Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Op.Cit., P.93.
- 75 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of a Conceptual Model, Op. Cit.,P.146.
- 76 - William,Scott Davied; A Strategic Resource –Based View of Higher Education Education Institutions' Resources, Op. Cit., P.11.
- 77 - Nthiiri,CarolineMuthoni,et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities: A case of Universities in Tharaka Nithi and Meru Countries, Op.Cit.,P.167.
- ٧٨- محمد درويش درويش، والسيد على السيد: نموذج التنافسية الخماسي لـ"بوتر" كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، مرجع سابق، ص ٨٣.
- 79- Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, The International Journal of Educational Management, Vo.(13),No.(6),1999 , P.288.
- 80- Rowley, Daniel James& Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P. XV.

- ٨١- دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات.. التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، مرجع سابق، ص ص ٢٣٧-٢٣٩.
- ٨٢- محمد فوزي أحمد بدوي، عماد نجم عبد الحكيم: تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف جامعات النخبة العالمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٣)، يوليو ٢٠١٨م، ص ٣٤٠.
- 83- Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, , Op.Cit., P.289.
- 84 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Op.Cit., P.4.
- 85 - Pringle, James& Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit.,P.45.
- 86- Shawen, Teay; Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions , Op. Cit., P. 95.
- 87 - Mainardes ,Emerson Wagner &João M. Ferreira; Creating A Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of A Conceptual Model, Op. Cit.,P.148.
- 88 - Huang, Hsun I.;An Emprical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit.,PP.93-94.
- 89 - Ruben, Brent D., et.al; Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education, International Society for Educational Planning, Vol.(23),No.(1), 2016,P.38.
- ٩٠- سلطان غالب الديجاني: تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٥)، الجزء الثاني، إبريل ٢٠١٧م، ص ٣٣٥.
- ٩١- محمد فوزي أحمد بدوي، عماد نجم عبد الحكيم: تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف جامعات النخبة العالمية، مرجع سابق، ص ٣٦٢.
- ٩٢- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠١٩م، ص ١٧.

- 93 - Pringle, James & Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit., PP.48-49.
- 94- Mazzarol, Tim & Geoffrey Norman S.; Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, The International Journal of Educational Management, Vo.(13),No.(6),1999,P.288.
- 95- Rowley, Daniel James & Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P. XV.
- 96 - Nthiiri, Caroline Muthoni, et.al; Effectiveness of Competitive Strategies on Students Enrolment, Staff Attraction and retention in Kenyan universities, Op.Cit., P.163.
- 97 - El-Seoud, Samir, et.al; The Impact of E-Learning on Egyptian Higher Education and its Effect on Learner's Motivation: A Case Study, Journal of Computer Science and Information Technology, Vol.(2),No.(3),2014.P.179.
- 98 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Conference Report, Op.Cit.,P.2.
- 99 - Mathooko, Francis M. & Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Response strategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit., P.344.
- 100 - Blyth ,Alastair , et.al ; Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities , Op.Cit.,P.1.
- 101- Rowley, Daniel James & Herbert Sherman; From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Op.Cit., P.65 & PP. 76-78.
- 102 - Huang, Hsun -I.; An Empirical Analysis of Strategic Management of Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Op.Cit., P.87.
- 103 - Pringle, James & Jeroen Huisman; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op.Cit., P.50.
- 104 - Mathooko, Francis M. & Martin Ogutu; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Response strategies Adopted by Public Universities in Kenya, Op.Cit., P.340.