

سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة
تحليلية

The Value Chain as an Input Root Knowledge in Higher Education
Institutions- An Analytical Study

خولة بنت خليفة الخنبشية، أيمن أحمد العمري

Khawla Khalifah Al-Khanbashi, Aieman Ahmad Al-Omari

Accepted

قبول البحث

2022/11/6

Revised

مراجعة البحث

2022 /10/29

Received

استلام البحث

2022 /10/15

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.2.7>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية

The Value Chain as an Input Root Knowledge in Higher Education Institutions- An Analytical Study

خولة بنت خليفة الخنباشي¹، أيمن أحمد العمري²

Khawla Khalifah Al-Khanbashi¹, Aieman Ahmad Al-Omari²

¹ طالبة دكتوراه بجامعة السلطان قابوس وموظفة بوزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان

² أستاذ إدارة التعليم العالي- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان، الجامعة الهاشمية- كلية العلوم التربوية- الأردن

¹ PhD student at Sultan Qaboos University and an employee at the Ministry of Education, Sultanate of Oman

² Professor of Higher Education Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, The Hashemite University, College of Educational Sciences, Jordan

¹ s26656@student.squ.edu.om, ² aieman66@hu.edu.jo

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى كيفية استخدام مدخل سلسلة القيمة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت المنهج الوصفي، والذي من خلاله تم استعراض الميزة التنافسية من حيث النشأة والمفهوم والخصائص والأهمية والاستراتيجيات، وكذلك استعراض مفهوم سلسلة القيمة وأنشطتها، وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي، وأبرز النماذج المتعلقة باستخدامها في هذه المؤسسات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟، وما الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة وأنشطتها الرئيسة والداعمة؟، وما أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة تبني مدخل سلسلة القيمة من أجل تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي؛ حتى تتمكن من تحقيق أدوارها والتميز ومواكبة التقدم المستمر، وتحقيق التميز الاستراتيجي على مؤسسات التعليم العالي المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى المهتمين لضمان حصة سوقية أكبر، وأوصت الدراسة بتطبيق برامج حديثة لتنمية المهارات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعاون مع استشاريين متميزين من جامعات أجنبية، كما أوصت بتطوير التشريعات واللوائح الجامعية، وتطوير البنية التحتية للجامعات، والاستثمار والمشاركة في المشاريع الوطنية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية؛ سلسلة القيمة؛ مؤسسات التعليم العالي؛ سلطنة عُمان.

Abstract:

This paper discusses how to use the value chain approach to enhance the competitive advantage of higher education institutions. The study adopted the descriptive approach, through which competitive advantage was reviewed in terms of history, concepts, importance and strategies, as well as reviewing the concept and activities of value chain, its importance in institutions of higher education, and most prominent models. It answers the following questions: What is the conceptual and intellectual framework for competitive advantage in higher education institutions? What is the conceptual and intellectual framework for value chain in higher education institutions? What are the most prominent global models of the value chain in higher education institutions? The results of the study found that the value chain approach should be adopted in order to enhance the competitive advantage of higher education institutions in the Sultanate of Oman. So that they can achieve their roles and excellence, keep pace with ongoing progress, and achieve strategic excellence for higher education institutions competing in educational and research services provided to clients to ensure a larger market share. The study recommended that the application of modern programs should be adopted to develop academic skills among faculty members, through cooperation with distinguished consultants from international universities. It also recommended developing university legislation and regulations, developing university infrastructure, and investing and participating in national projects.

Keywords: competitive advantage; Value chain approach; Higher education institutions; Sultanate of Oman.

المقدمة:

يُعد التعليم العالي رمزًا لهضة الشعوب، وركيزة مهمة من ركائز التقدم؛ نظرًا للدور الكبير الذي يقوم به في إحداث التغييرات في تاريخ المجتمعات سواء من الناحية العلمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ومما يزيد الاهتمام بالتعليم العالي ما يشهده العالم من تحولات كبيرة نتيجة عدة عوامل كالمنافسة، والعولمة، واحتياجات سوق العمل، والتزايد الكبير في أعداد الطلبة، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي المستمر.

ويشهد التعليم العالي اهتمامًا متزايدًا في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية، حيث أصبح يُنظر إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي كأحد أهم الخيارات التي تسهم في نجاح هذه المؤسسات واستمرارها، فالدول ذات الأنظمة التعليمية المتقدمة تنظر إلى هبوط التنافسية في قطاع التعليم العالي كمؤشر على هبوط الاقتصاد والتقدم العلمي، وهذا دليل خطير على تهديد الأمن القومي، لذا فالدول المتقدمة تهدف إلى تحقيق التنافس العالمي لمؤسسات التعليم العالي فيها، وجعلها جامعات جاذبة للطلبة، وعلى الرغم من التكلفة الدراسية العالية في كل من أمريكا وأوروبا؛ إلا أنها تشهد إقبالاً من الطلبة للالتحاق بها من مختلف أقطار العالم، وهذا يؤكد على تقديمها تعليمًا نوعيًا يحقق تميزًا تنافسيًا عالميًا (مسعداوي، 2007). وتعد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصات لتحقيق تميزها وتفردتها، وذلك من خلال وظائفها الأساسية (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) (قطب، 2008).

وتتعدد المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل منها بما يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية، كمدخل التحليل الاستراتيجي "Strategic Analysis" الذي يهدف إلى تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومدخل الاستراتيجيات العامة "General Strategies" والذي يفترض أن الاستراتيجية التنافسية تتعلق بمركز المؤسسة في مجال معين، ومركزها هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ربح أعلى، وأن الأساس لتحقيق ذلك يتعلق بامتلاك الكلف الأقل والتميز، والتي تتأثر بقوة المؤسسة وضعفها، فضلًا عن قدرتها على التوافق مع القوى التنافسية (القوة التفاوضية مع المشتريين والقوة التفاوضية مع المجهزين، وتهديد الداخلين الجدد وتهديد السلع والخدمات البديلة) (عبدالله، 2012)، ومدخل سلسلة القيمة "Value-chain" الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

ومدخل هيكل الصناعة "Industry Structure" الذي انطلق على يد بورتر Porter ويقوم على افتراض أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلًا عن التهديد الداخلي الجدد وتهديد البدائل المحتملة، ومدخل النظرة المستندة للموارد "Resource Based View" وهو يركز على الموارد المتاحة للمؤسسة؛ فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها على غيرها من المؤسسات (الطائي وكرامشة، 2010). ولتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي لابد من تبني أحد المداخل التي تحققها، حيث تناولت هذه الدراسة دور مدخل سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

مما سبق ومن الظروف الحالية تكمن مشكلة الدراسة في مناقشة مدخل سلسلة القيمة كأحد المداخل التي يمكن استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال عرض الإطار الفكري والمفاهيمي لمدخل سلسلة القيمة وأنشطتها الرئيسة والداعمة، وتحليل أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي، مما سبق، فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

- السؤال الأول: ما الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟
- السؤال الثاني: ما الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة وأنشطتها الرئيسة والداعمة؟
- السؤال الثالث: ما أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

- مساهمة التوجهات العالمية لامتلاك تنافسية عالمية لمؤسسات التعليم العالي لرسم مكان لها بين مؤسسات التعليم العالي العالمية ذات الأداء المتميز.
- تلقي الدراسة الضوء أمام المسؤولين وأصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي على الأنشطة الرئيسة والأنشطة الداعمة لها بمؤسسات التعليم العالي والتي ينبغي التركيز عليها لتحقيق قيمة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالمية لمؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف إلى مدخل سلسلة القيمة كأحد المداخل التي يمكن استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال عرض الإطار الفكري والمفاهيمي لمدخل سلسلة القيمة وأنشطتها الرئيسة والداعمة.

- تحليل أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي؛ والتي من خلالها يتم تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي؛ بهدف تمكينها من تحقيق أدوارها والتميز ومواكبة التقدم المستمر، وتحقيق التميز الاستراتيجي على مؤسسات التعليم العالي المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى العملاء لضمان حصة سوقية أكبر.

مصطلحات الدراسة:

- تعرف الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها: مقدرة المؤسسة على تحقيق أفضل الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة، بحيث تحقق ربحية عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها بالسوق، وهذا يعني تلبية حاجات المستفيدين بشكل أكثر كفاءة من منافسيها.
- ويرى الباحثان أن سلسلة القيمة تركز على تحليل أنشطة مؤسسات التعليم العالي سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة، حتى تعطي القادة والمسؤولين رؤية واضحة عن الأنشطة التي تحقق قيمة للمستفيد، مما يساعدهم على تحديد المصادر التي تحسن وتطور الأداء بما يحقق للجامعة ميزة تنافسية في البيئة المحيطة.

الإطار النظري:

الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة، فهي موجودة منذ وجدت المنظمات إلى الآن، وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لأخرى، لكن ما لا يختلف عليه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلاً عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدتها بشكل عام؛ مما جعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط اهتمام الباحثين والمختصين في الإدارة الاستراتيجية (طالب والبناء، 2012). ويعتبر مفهوم التنافسية من نتاج مدارس إدارة الأعمال، ولقد نتج عن هذا المفهوم عدد كبير من التفاسير ومؤشرات القياس، وتزايد الاهتمام بتطوير مفهوم التنافسية منذ أن جذب الانتباه لهذا المصطلح مايكل بوتر Porter Michael في تسعينات القرن الماضي، واختلف الكتاب في تعريفها، ومرد ذلك اختلاف وجهات نظر وتجارب الممارسين لها في الميدان (سايفي، 2009). فقد قام العالم مايكل بوتر بصياغة وتشكيل الاستراتيجيات الثلاث المعروفة باسم الاستراتيجيات الشاملة (Generic strategies) وهي استراتيجية تقليل التكاليف (Cost Leadership)، واستراتيجية التمايز (Differentiation)، واستراتيجية التركيز (Focus)، التي قدمها في كتابيه (الاستراتيجية التنافسية في عام 1980، الميزة التنافسية في عام 1985).

وقد شاع استخدام الميزة التنافسية في معظم دول العالم وخاصة المتقدمة منها، فجاء ذلك نتيجة منطقية لما شهده العالم من عولمة اقتصادية وتطبيق آليات اقتصاديات السوق الحر بين الدول، ومن ثم أصبح البقاء والاستمرار لمن يمتلك ميزة تنافسية عن غيره؛ مما دفع بالدول لاكتشاف الموارد الطبيعية والبشرية واستثمارها الاستثمار الأمثل من خلال دعم الابتكار وتشجيع الإبداع ورفع الإنتاجية وزيادة الضرائب وتقليل الواردات واحتلال الدول والشركات والمؤسسات مكانة متميزة ومرموقة من خلال إنتاج سلع جيدة بأسعار منخفضة مقارنة بالآخر، وتقديم خدمات متميزة، وتسهيلات عديدة تلبى احتياجات ومتطلبات السوق محلياً وعالمياً (سليم، 2020).

ويعرف بوتر (1999) Porter التنافسية على أنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها" (p41-42)، كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛ وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية (أبو بكر، 2011).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها اتباع المؤسسة لأساليب ومناهج يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة لها تقليدها، وتعد عملية تحقيق القيمة المضافة من أهم مرتكزات تحقيق الميزة التنافسية، مثل خفض الكلف، ولا تكون عملية خفض الكلف عشوائية أو اعتماداً على نسبة معينة، بل يكون المعيار الأساس هو أسعار المنافسين الآخرين. أو تحقيق الميزة التنافسية باتباع منهجية عمل تؤدي إلى الإبداع والتميز؛ وذلك بسبب التنافسية الحادة والتي تشكل الدفاع الأساسي نحو بناء ميزة تنافسية تميز منتجات المؤسسة، وترفع حصتها السوقية (Nord et al., 2014).

ويرى عبد الوهاب (2016) أن الميزة التنافسية "تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة، وبالتالي استخدام وسائل إنتاج متطورة، ويد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية" (ص45).

يتضح من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة، بحيث تحقق ربحية عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة لها بالسوق، وهذا يعني تلبية حاجات المستفيدين بشكل أكثر كفاءة من منافسيها.

الأبعاد الفكرية التي تستند عليها الميزة التنافسية:

إن الرؤى والأبعاد الفكرية التي تبلورت وما تزال تتبلور لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها والعوامل المؤثرة فيها، وقد انطلقت من خلال هذه الدراسات أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاداً فكرية يستند إليها موضوع

الميزة التنافسية، وهي: التحليل الاستراتيجي، وسلسلة القيمة، ونظرة هيكل الصناعة، والنظرة المستندة للموارد (القطناني، 2016)، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

- **البعد الأول: التحليل الاستراتيجي:** ويقصد به المجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (القطناني، 2016). ويلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي أنه يشمل بيئتين: البيئة الداخلية والتي تضم القوة والضعف، والبيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها للحفاظ على ديمومتها ومزاياها التنافسية.
- **البعد الثاني: تحليل سلسلة القيمة:** يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بوتر (Porter, 1985) أحد المداخل التي تستخدم لتحديد نقاط قوة المنظمة وإنشاء المزايا التنافسية فيها، والذي سيتم تناوله في المبحث الثاني بشكل مفصل.
- **البعد الثالث: مدخل هيكل الصناعة:** انطلق مدخل تحليل هيكل الصناعة على يد بوتر "Porter" والذي يقوم على أساس أن الميزة التنافسية هي دلالة عضوية المنظمة القطاع الذي تعمل فيه، والتي تمتاز بخصائص هيكلية ملائمة، مثل القوة التفاوضية للمشتري والمجهزين، وتحديد المنافسين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس (Dyer & Singh, 1998). وحدد بوتر (Porter, 1985) في الثمانينات خمسة عناصر أساسية تؤثر على شدة التنافس في الصناعة، وهو ما يعرف بنموذج القوى الخمسة لبوتر (درجة المنافسة، قوة تهديد البدائل، تهديد دخول منافسين جدد للسوق، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء)، والذي ما زال يعمل به حتى الوقت الراهن. ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى القوى الخمس فإنه لابد من إعادة تقييم المنظمة وسوق العمل المرتبط بأدائها.
- **البعد الرابع: مدخل النظرة المعتمدة على الموارد:** وتقوم على أساس التركيز على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة، مثل الموارد المتميزة والكفاءات التنظيمية والقدرات التكنولوجية، والموارد غير الملموسة المتمثلة بالمعرفة والكفاءات البشرية والقدرات المحورية، حيث يرى هذا المخل أن المارد أساس تحقيق الميزة التنافسية (Carmeli & Cohen, 2001).

خصائص الميزة التنافسية:

لقد أصبح التوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية أمراً لا بد منه، وذلك من خلال قدرة تميز المؤسسة على المنظمات المنافسة في تقديم خدماتها، ومواكبة المستجدات البيئية، والقدرة على رفع كفاءة الموارد البشرية فيها. ويرى ديريسو وآخرون (Dirisu et al., 2013) أن خصائص المؤسسات التي تتمتع بالميزة التنافسية تكمن في اتباع سياسة التغيير المستمر من أجل تطوير وتحسين الأداء، وقدرتها على جذب واستقطاب العاملين المهرة المتميزين بالقدرات والمهارات الفائقة، والقادرين على ابتكار سياسات وخطط جديدة بصفة مستمرة. وتبني الإبداع والابتكار في رؤيتها وسياساتها وتسعى للتميز والتفوق في تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، والمرونة في تعميم وتطبيق السياسات والخطط بما يتلاءم مع التغييرات البيئية المحيطة، وبما يمكن من تحقيق سمعة جيدة في السوق، والقدرة على تحقيق الغايات والأهداف بصفة مستمرة.

وأجملت شلي (2018) خصائص الميزة التنافسية في النسبية: بمعنى أنها تحقق بالمقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة، وتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين لأنها تنبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها، وتصنيف الميزة التنافسية يكون من خلال المنتفع وفقاً لطبيعة المنفعة المتحققة له، والتأثير على المنافس من خلال الميزة التنافسية التي تتمتع بها الجامعة من خلال توجيه المنتفع إليها دون منافس، والبناء على الاختلاف وليس على التشابه، والتركيز جغرافياً، والحسم في إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافس، والتوافق الفريد بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة، والاستمرارية والتي يقصد بها الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل، والتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الجامعة من جهة أخرى، والمرونة والتي تعني يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق تطورات موارد وقدرات الجامعة، والتناسب مع الأهداف والنتائج التي ترى الجامعة تحقيقها على المدى القصير والبعيد، والتفرد الجامعي في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية بما يحقق لها الأطر التنافسية وطنياً ودولياً، والتميز لكونها مرجعاً لغيرها من النظراء فيما يتعلق بأطرها التنظيمية والتعليمية والبحثية، والتميز الجامعي بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين.

مما سبق يتضح أن خصائص الميزة التنافسية شمولية مستمرة، حتى يمكن تحسينها بشكل مستمر تراعي غيه رغبات المستفيدين وتلبي احتياجاتهم، كما أنها متجددة ومرنة وفق التغييرات البيئية وموارد المؤسسة الداخلية، وتتصف بالإبداع والابتكار وتسعى للتميز على منافسها، وتجذب العاملين المهرة الذين يملكون قدرات ومهارات فائقة.

عوامل تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يجب على الدول في ظل الاحتياجات الاقتصادية والضغوط الاجتماعية الداخلية والمنافسة الدولية، أن تبحث عن تحسين كفاءة نظامها تعليمها العالي، وإعادة إصلاحه وهيكلته، والبحث عن تحسين قدرته التنافسية والحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات الدولية (Kastueva-Jean, 2008). ويشير واقع معايير تحقيق التنافسية بالجامعات العالمية إلى التنوع في المعايير وتباينها؛ حيث تتنافس الجامعات البريطانية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مقاييس لرضا الطلاب، وكذلك فرص الخريجين من العمل، وشهرتهم ومعايير القبول، فضلاً عن البحث العلمي وحدثة البرامج الدراسية

المقدمة. أما الجامعات في هولندا -جامعة امستردام كأفضل الجامعات بحثيًا- فإنها تهتم بالبرامج الدراسية واستقطاب الطلاب سواء المحليين أو الوافدين من الخارج. وتتنافس الجامعات في السويد وسويسرا وغيرها من الدول الأوروبية للوصول للميزة التنافسية، من خلال تطوير المراكز البحثية، وتحديث البرامج الدراسية لاستقطاب أكبر عدد من الطلاب (المغرب، 2018).

أما في كوريا الجنوبية، فقد تم وضع خطة لزيادة تنافسية التعليم العالي والجامعي لديها واشتملت على وضع الأسس لتحسين جودة التعليم العالي بجانب العمل على التوسع الكمي له، وتحسين كفاءة الاستثمار في التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية القادرة على تلبية احتياجات المجتمع، ودعم تطوير جامعات كوريا الجنوبية لتصبح مؤسسات عالمية المستوى (Pundy, 2010).

وتسعى الجامعات الروسية إلى تحقيق المزيد من التنافسية حول العالم، وذلك من خلال تخفيف سيطرة الحكومة المركزية، وإعطاء الحكم الذاتي للجامعات في مجال التدريس، وأنشطة التعلم والبحث والتكنولوجيا، وكذلك فيما يتعلق بالتنمية والخدمات. وإنشاء نظام جديد للتوظيف في الجامعات مع أنواع مختلفة من الاختبارات. وتحسين نوعية التعليم؛ حيث إنه في جميع أنحاء العالم هناك اتجاه لنقل الجامعات من الحالة الفردية إلى التعاون الثنائي، من خلال برامج تعليمية أو بحثية محددة متعددة الأطراف وإنشاء اتحادات بين الجامعات لتحقيق المزيد من التفاعل على نطاق واسع. وحل المشكلات والقضايا من خلال الاتصال والتعاون من أجل إنشاء تبادل المعلومات للعمل على تحقيق ذلك (Avrilev & Efimova, 2015).

وتختلف النظرة إلى العوامل المحققة للميزات التنافسية في أدبيات الفكر الغربي حيث أشار تومين (Tuominen, 2000) إلى أنها تنحصر في التطوير التنظيمي والإدارة الفعالة، ووجود استراتيجيات للتطوير والتقييم الذاتي، ورؤية مستقبلية طويلة المدى، بينما يرى هيرتز (Hertz, 2010) أن مجموعة العوامل التي تحقق للجامعة التميز والتنافسية هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، والقياس والتحليل، وإدارة المعرفة، والتركيز على القوى العاملة، وإدارة العمليات، والاهتمام بالنتائج.

وترى حفيزيه وآخرون (Hafezieh et al., 2011) أن العوامل المؤدية لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز في تطبيقات التكنولوجيا واستخدام الإنترنت في المجالات المختلفة هي: استخدام إمكانات الأعمال القائمة على الشبكة، وتحفيز الموظفين، والرعاية للتطورات التكنولوجية وديناميكيات السوق، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والوضع الجيد في السوق ووسط المنافسين، والاهتمام بأمن وحماية الملكية الفكرية.

وهناك من حدد عوامل تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في الموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية؛ وذلك من خلال العمل على تطوير جودة التعليم والتدريب، وتنمية رأس المال البشري، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والابتكارات والتكيف التكنولوجي (الوادي والزغبى، 2011).

ومن منظور آخر تختلف النظرة إلى العوامل المحققة للميزة التنافسية للجامعات، حيث يرى البعض أن نوعية الطلبة داخل النظام أو المؤسسة الواحدة، ونسبة الطلبة المتفوقين إلى غيرهم، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، ونسبة حملة الدكتوراه إلى مجموع الأعضاء غير المتفرغين، ومعدل الدخل السنوي لعضو هيئة التدريس، ونصيب الطلبة من نفقات الجامعة السنوية، وعقلانية البرامج الدراسية وحدائنها، ودرجة رضا الطلبة عن الجامعة ودرجة تنافسية الخريج في سوق العمل، هي أهم العوامل المحققة للميزة التنافسية في الجامعات (عقل، 2009).

بينما يرى لاشين وأحمد (2019) أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، أهمها الجودة والابتكار والتطوير التكنولوجي، والاستجابة لحاجات الأفراد والتنمية المهنية وكفاءة العاملين، والقيادة الإدارية الواعية والمعرفة، وإنتاج وجودة البحث العلمي، والتعاون والشراكات مع المؤسسات المختلفة والدور المجتمعي، ومكانة الجامعة في التصنيفات العالمية، وخدمات الدعم والمساندة المقدمة للطلاب ومتابعة الخريجين، والتطوير في البرامج الدراسية، وطرق التدريس، ونظم الامتحانات، والتقويم.

وقسم مصطفى (2003) عوامل تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي إلى قسمين هما: (1) قدرة الجامعة على التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، ونظم الإدارة والجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تواكب المستجدات البيئية، (2) القدرة على جذب واستقطاب الطلبة من السوق المحلي والعالمي، ويتحقق ونجاح هذا العنصر يتحقق من خلال نجاح العنصر السابق، أي أن الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بقدرة الجامعة على تنمية وتهيئة مخزون من رأس المال الفكري من أعضاء هيئة التدريس وقادة ومديرين قادرين على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تعزز الأداء الجامعي.

في ضوء ما سبق نجد أن الأدبيات اختلفت في تحديد العوامل التي تساعد على تحقيق التنافسية في الجامعات، حيث إن أهم العوامل ركزت على تطوير المراكز البحثية، وتحديث البرامج الدراسية لاستقطاب أكبر عدد من الطلاب، وتحسين جودة التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، وتخفيف سيطرة الحكومة المركزية، وإعطاء الحكم الذاتي للجامعات، والقيادة الفعالة، ووجود إستراتيجية للتطوير والتقييم الذاتي، ورؤية مستقبلية طويلة المدى، والجودة والابتكار، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وقد أشار بورتر (Porter, 1990) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال العمل بنظام ديناميكي متكامل، من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، وكلما استوفيت هذه المحددات، تمكنت الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطرودة، وعلى العكس عندما تكون هذه المحددات غير مدعمة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية أدى ذلك إلى تدهورها. وبإسقاط ذلك على التعليم العالي، ينبغي على مؤسسات التعليم

العالي أن تضع المعايير اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية والأهداف والشروط والخصائص في ضوء السياسة العامة للدولة، وسياسة التعليم في البلاد، وذلك من خلال وضع استراتيجية طموحة يتم فيها تعزيز الإبداع والابتكار، والبحث العلمي، إضافةً إلى تحسين وتطوير الخدمات التعليمية.

الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي:

تفاعل موارد المؤسسة بعلاقاتٍ تبادليةٍ مع بعضها البعض من أجل إنجاز سلسلة من الأنشطة تتميز بأنها ذات قيمة، ويرتبط مفهوم سلسلة القيمة ارتباطاً وثيقاً بمايكل بورتر (Porter Michael) بوصفه أول من طور هذا المدخل الذي يسهم في بناء الميزة التنافسية؛ من خلال إعادة تصنيف أنشطة وموارد المؤسسة بما يؤدي إلى إيجاد القيمة للمستفيد (Harrison & Johl, 1998) والذي عرف فيما بعد بمفهوم سلسلة القيمة، إذ تستند الفكرة الأساسية لهذا المفهوم على أساس الاعتقاد بأنها تمثل مجموعة من الأنشطة التي تتم في تصميم وإنتاج المنتجات وتسويقها ونقلها، فضلاً عن تقديم الدعم اللازم لهذه العمليات (Masing, 2003).

ويرى ديفس وآخرون (Dives et al., 2002) أن سلسلة القيمة تمثل الخطوات المؤسسة المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات بغض النظر عن مكان أدائها. بينما يرى سايجي (2009) بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكنها من خلال هذه الأنشطة فهم الموارد الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها، أي أنها تقوم على أساس تجزئة المؤسسة إلى أنشطة لغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (الكلفة الأقل، والتميز بالجودة). ويشير جانسن وآخرون (Janssen et al., 2010) إلى أن سلسلة القيمة تمثل مجموعة من أنشطة إيجاد القيمة المترابطة مع بعضها. في حين يشير كوفالرسكايا (Kovalerskaya, 2011) إلى أن سلسلة القيمة تمثل سلسلة من نشاطات المؤسسة التي تعطي للمديرين رؤية واضحة داخل المؤسسة، وتحليل هذه الأنشطة سنتمكن من مساعدتهم على إيجاد المصادر التي تضيف قيمة للمنتج، أو المساعدة على فهم كيفية تأثير كل نشاط من هذه الأنشطة في مصادرها المالية أو المادية أو غيرها.

ووفقاً لتعريف كوتلر (Kotler, 2002) فإن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد المداخل التي من شأنها زيادة القيمة للمستفيد، ويوضح ماكميليان (MacMillian & Tampoe, 2000) أن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة، وقياس مقدار الإضافة في القيمة والربح المتحقق لكل جزء من السلسلة، أو مقدار التحسينات في الكلف.

ويؤكد مدخل سلسلة القيمة على إسهام المؤسسة كلها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث عرفها هيت (Hitt, 2001) على أنها مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيد، وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. ويشير كراجوسكي وآخرون (Krajewski et al., 2007) إلى أن سلسلة القيمة تمثل سلسلة من العمليات المترابطة التي تقدم منتجاً أو خدمة تحقق رضا المستفيد، وأن كل نشاط في هذه العملية ينبغي أن يضيف قيمة إلى الأنشطة السابقة، ويؤكد على إزالة الأنشطة والكلف التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك ليوضح بأن سلسلة القيمة تمثل شكلاً خاصاً من سلسلة التجهيز، أي أن سلسلة القيمة بحسب هذا الرأي تركز على نحو خاص على التنسيق بين العناصر الفاعلة على امتداد السلسلة في الأنشطة التي تشترك في إنتاج وتجهيز وتوزيع المنتجات وكيفية إتمام ذلك، ومن قبل من (Hambhrey, 2005). إلا أن الفرق بينها وبين سلسلة التجهيز يكمن في أن سلسلة القيمة تتمحور حول كيفية إيجاد قيمة للمنتج والتي تعد قيمة مضاعفة للمستفيد، أما سلسلة التجهيز فتتمثل بعمليات نقل وتحويل المواد من المنتجين إلى المستفيدين، أي تتمحور حول الخدمات الإمدادية (اللوجستية)، وهو أمر يختلف عن مفهوم سلسلة القيمة الذي يركز على إيجاد القيمة المضافة (Baloyi, 2010).

إذاً فمدخل سلسلة القيمة يركز على تحليل أنشطة مؤسسات التعليم العالي سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة، حتى تعطي القادة والمسؤولين رؤية واضحة عن الأنشطة التي تحقق قيمة للمستفيد، مما يساعدهم على تحديد المصادر التي تحسن وتطور الأداء بما يحقق للجامعة ميزة تنافسية في البيئة المحيطة. وتؤدي سلسلة القيمة دوراً مهماً في تنظيم أداء المنظمات، حيث تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة صانعة للقيمة وداعمة، مما يسهل على المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها، ومن هنا يجب الإشارة إلى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المؤسسة التي ستطبق عليها (بوغرارة، 2017).

كما توفر سلسلة القيمة طريقة نظامية في تقسيم المؤسسة إلى الأنشطة التي تقوم بها، حيث ترتبط مع البنية التحتية للمنظمة وروابطها الداخلية، والروابط مع الموردين وقنوات التوزيع، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على تحديد الأنشطة الأكثر فعالية والتي تعزز من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعد على تبادل الخبرات ونقل المهارات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، حيث تمثل المهارات المنقولة مصدر مهم للميزة التنافسية في الوحدات المستقبلية لها (Porter, 1987). وتكشف سلسلة القيمة الخلل في تطبيق الاستراتيجيات، وما يترتب عليها من سوء تخصيص للموارد، وبالتالي السعي لاستغلال فرص التحسينات التي تحقق القيمة والاستدامة الاقتصادية (Fearne et al., 2012).

إذاً فمدخل سلسلة القيمة يهدف إلى خفض تكلفة العمليات، كما يعطي المؤسسة القدرة على تنظيم أدائها من خلال متابعة أداء كل وحدة بشكل مستقل، وذلك من خلال تحليل أنشطتها الرئيسية والداعمة، وبالتالي الوقوف على نقاط الضعف لديها ومعالجتها، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها، كما يوفر للمؤسسة رؤية واضحة للفرص المحيطة بها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وهو منهج يعتمد على وصف الظواهر التعليمية أو النفسية وصفًا دقيقًا، وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها (كفاي، 2009). وقد اعتمدت على الأسلوب التحليلي؛ وذلك من خلال مناقشة مفهوم الميزة التنافسية، وكيفية توظيف مدخل سلسلة القيمة لتعزيز الميزة التنافسية، كما قامت بتحليل نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي، حيث تم تحليل ستة نماذج في الفترة ما بين 2000 إلى 2016م.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عدد من نماذج سلسلة القيمة تم اختيارها بناء على أهميتها ومناسبتها لموضوع الدراسة. تم تحليل ستة نماذج لسلسلة القيمة في التعلم العالي في الفترة ما بين 2000 إلى 2016م. تلك النماذج هي: نموذج سيسون وبابلو (Sison & Bablo, 2000)، نموذج ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004)، نموذج جابريل (Gabriel, 2005)، نموذج باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010)، نموذج حطيبات (Htaibat, 2011)، نموذج نيونغوا (Nyaungwa, 2016).

عرض نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسًا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، حيث يجب على المؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المواجهة لها في الأسواق التي تعمل بها (زعت، 2017). ويؤكد بورتر (Porter, 1985) أن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. وتم التطرق لها كالآتي:

استراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة تسعى لتقديم سلع، وخدمات بكلفة منخفضة، من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة من إجمالي السوق، من شأنه أن تكسب هذه المؤسسة ميزة تنافسية معبرًا عنها بثلاثة مؤشرات هي (Keller & Kotler, 2006):

- الحصول على الأرباح ودفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
 - حماية المؤسسة من ضغوطات المنافسين لا سيما الخاصة بالأسعار.
 - الوقوف بوجه المنتجات البديلة، إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة ما دامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.
- وتركز هذه الاستراتيجية في البحث عن مجموعة المستهلكين المستهدفين، والذين يبحثون عن أسعار أقل من المعدل السائد للسعر في السوق، من خلال الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للمستهلكين وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية (زعت، 2017).
- وأشار الظاهر (2009) إلى أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من كلفتها؛ بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر منافسيها، وبالتالي تحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفه أقل باستخدام الطرق الآتية:
- تنمية ثقافة تنظيمية تركز أساسًا على الاهتمام الواعي، والمدرّوس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الثقافة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف، وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى.
 - محاولة تقديم منتج أساسي بعيدًا عن أية نفقات إضافية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة.
 - استخدام بعض الموارد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
 - استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
- استراتيجية التمايز: وتعني قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع (السالم، 2005). إن إيجاد قيمة عالية من التمايز للمنتجات عن تلك التي يقدمها المنافسون يعتبر مركزًا تنافسيًا مميزًا، ويمكن للمنظمة من خلال هذا التمايز فرض السعر الذي تريده، وأيضًا زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز (زعت، 2017):
- تقوم المؤسسة بتخفيض التكلفة ودرجة المخاطرة التي يتحملها المستهلك عن شرائه السلعة.
 - محاولة المؤسسة إيجاد مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.

استراتيجية التركيز: وتقوم هذه الاستراتيجية على استهداف جزء معين من الخدمات أو الصناعة والتركيز عليه، كما يمكن أن تركز على فئة محددة من العملاء؛ إذ يمكن أن توجه إلى أجزاء صغيرة ومحددة من السوق التي يمكن أن تكون عملاء محددين، مثل سوق جغرافي أو إقليمي محدد، جزء من السوق بحاجات أو تفضيلات معينة، لذا فإن قيمة متميزة يمكن تحقيقها من خلال تحقيق هذه الاستراتيجية شريطة أن تتم دراسة حاجات المجتمع أو السوق المستهدف بأسلوب موضوعي سليم (يونس والهيبي، 2011). ويعني ذلك أن المؤسسة تقوم بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وتضمن قدرًا معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، ولكن يصعب الحصول على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فالمؤسسة هنا لا تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكلفة أو استراتيجية التمايز، وهذا التركيز يوفر تعاملًا أفضل وأنجح للمستهلك عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير مع القدرة العالية في الاستجابة لمغريات حاجات المستهلكين، ولتطبيق هذه الاستراتيجية هناك بديلان هما (زعر، 2017):

- الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف.
- الاهتمام بالتمايز أي أن تبحث المؤسسة عن التميز في داخل القطاع المستهدف.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المنظمات تستخدم ثلاث استراتيجيات لمواجهة المنافسين، وهي: استراتيجية القيادة في التكاليف، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز (تركيز الكلفة الأقل، وتركيز التمايز). فالمنظمات التي تقدم سلع وخدمات بكلفة أقل من منافسها، تحقق قدرًا كبيرًا من الربح. كما أن المؤسسة التي تمتلك القدرة على إنتاج سلع أو توفير خدمات بخصائص فريدة، وجودة عالية، تحقق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها أو خدماتها. كما تحقق المنظمات ميزة تنافسية عن طريق التركيز على إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسها في قطاع سوقي محدد، أو تركز على إنتاج سلع أو خدمات ذات مواصفات تميز منتجاتها وتلبى احتياجات العملاء في مجال محدد.

أهمية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يتزايد الاهتمام بالتنافسية في مؤسسات التعليم العالي كما تشير الأدبيات الإدارية والكتابات العالمية نظرًا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة الإنسانية، كالتطورات السياسية المختلفة والمتصاعدة بقوة، وظهور عالم القطب الواحد، وسيادة اقتصاد السوق القائم من حيث المبدأ على المنافسة، وتزايد دور مؤسسات التعليم العالي الدولية في السوق الدولية بمجالاتها للبضائع والخدمات وفق بنود اتفاقية الجات التجارية العالمية، إضافةً للتغيرات الحاصلة في الفكر الاقتصادي واتجاهاته والتي تتعلق بمحددات الميزة التنافسية ذاتها، مثل تطور نظريات النمو والتجارة العالمية، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة، والتنافسية عوضًا عن المنافسة في حدودها الضيقة (المعهد العربي للتخطيط، 2012).

كما أدت تطورات الواقع الاقتصادي الدولي المتباينة والمتدفقة واندماج الاقتصادات وزيادة التشابكات فيما بين الدول إلى زيادة النمو المعتمد على التخصص، والذي يعتمد هو الآخر على اتساع سوق التعليم العالي، ووفقًا لذلك فإن السوق الدولية تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى؛ وبالتالي زيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو المتوافق معها. إضافةً لذلك التطورات العلمية والتكنولوجية والالكترونية؛ فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال التقليدي، بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة ذات الكفاءة، وهو ما دفع بأهمية تنافسية مؤسسات التعليم العالي، وأهمية الاتجاه نحو تعزيزها (المعهد العربي للتخطيط، 2012).

وتكمن أهمية الميزة التنافسية للتعليم العالي في أنها تساعد على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية، وتعزيز وجودها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي (عبدالله، 2019):

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

لا شك أن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ليس بالأمر السهل، فازدياد وتيرة التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة فرض عليها أن تحسن من أدائها، وتوفر البيئة المناسبة التي تحقق لها مركزًا تنافسيًا في البيئة المحيطة بها؛ فاكساب الجامعة لميزة تنافسية يحسن من سمعتها، ويجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين، مما يساهم في استقطاب أعداد أكبر من الطلبة.

السؤال الثاني: ما الإطار المفاهيمي والفكري لسلسلة القيمة وأنشطتها الرئيسية والداعمة؟

يهجف مدخل سلسلة القيمة إلى خفض تكلفة العمليات، كما يعطي المؤسسة القدرة على تنظيم أداؤها من خلال متابعة أداء كل وحدة بشكل مستقل، وذلك من خلال تحليل أنشطتها الرئيسية والداعمة، وبالتالي الوقوف على نقاط الضعف لديها ومعالجتها، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها، كما يوفر للمؤسسة رؤية واضحة للفرص المحيطة بها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة.

قسم بورت (Porter, 1980) أنشطة سلسلة القيمة إلى نوعين من الأنشطة، هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، وتكون كل نشاط من مجموعة الأنشطة أو الوظائف التي تؤديها المؤسسة.

الأنشطة الأساسية: وهي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم أو الإيجاد الفعلي للمنتجات ونقلها وتسليمها إلى المستفيد، فضلاً عن توفير خدمات ما بعد البيع، وتقسّم الأنشطة الأساسية المطلوبة في التنافس في أي قطاع إلى فئات، وكل فئة من هذه الفئات يمكن أن تنقسم إلى مجموعة متميزة من الأنشطة تعتمد عليها أي منظمة في رسم استراتيجياتها (Thoa, 2006)، وبذلك فهي تضم ما يأتي (Porter, 1985):

- الإمدادات الداخلية: يطلق عليها أحياناً اللوجستيات الداخلية، ويقصد بها الأنشطة التي تشمل استلام المدخلات وتخزينها وتوزيعها وصولاً إلى إنتاج منتجات أو خدمات.
- العمليات: وتضم كل الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات المختلفة إلى منتجات نهائية أو خدمات، وتشمل التصميم والتجميع والاختبار، والسيطرة على الجودة، وغيرها من العمليات.
- الإمدادات الخارجية: ويطلق عليها اللوجستيات الخارجية، ويقصد بها الأنشطة المتمثلة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج (منتجات نهائية، منتجات نصف مصنعة) أو الخدمة إلى المستفيد، وتشمل أنشطة التخزين ومعالجة المواد، والنقل، وما إلى ذلك في حالة كانت منتجات، أما في حالة الخدمات فهي تهتم أكثر في الترتيبات الخاصة لجلب المستفيدين للمنظمة لتقديم الخدمة لهم.
- التسويق والمبيعات: هي الأنشطة المعنية في تقديم السبل التي من شأنها أن تعزز إدراك المستفيد تجاه المنتج أو الخدمة، وتدفعهم لشراء ذلك المنتج، وقد تشمل أنشطة الإعلان، إدارة المبيعات، والبيع، اختيار منافذ التوزيع.
- الخدمة: وهي الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز أو المحافظة على قيمة المنتج أو الخدمة، وتقديم خدمات ما بعد البيع مثل التركيب والتدريب، والصيانة وغيرها من الأنشطة.

الأنشطة الداعمة: تساعد هذه الأنشطة على دعم وتحسين وتعزيز فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية، ويمكن تقسيمها إلى أربع فئات (عمر اغا، 2010؛ Dagman, 2004):

- البنية التحتية للمؤسسة: يطلق عليها أحياناً البنية الارتكازية، فهي تتضمن نظام من التخطيط، والإدارة المالية، والمعلومات، وضبط الجودة، والإجراءات، وتكون هذه الأنشطة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمة لأداء أنشطة سلسلة القيمة الأساسية.
 - إدارة الموارد البشرية: إن الأفراد العاملين في المؤسسة يمثلون المورد الحيوي والمكلف لها، فالمؤسسة تتعهد بإدارة عملية الاختبار والتوظيف والتدريب والتطوير الخاص بأفراد المؤسسة والحوافز والمكافآت. فإدارة الموارد البشرية في سلسلة القيمة تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالاختيار، والتوظيف، والترقية، والحوافز، وتقويم الأداء، وكل نشاط تقييم للموارد البشرية؛ وبالتالي سوف تتغلغل عبر السلسلة ككل.
 - التطوير التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من المصادر المهمة للميزة التنافسية، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى الإبداع والابتكار من أجل خفض الكلف، وحماية واستدامة المزايا التنافسية. ويشمل التطوير التقني مجموعة من الأنشطة التي تتمثل بتصميم المنتج، وتحسين أداء الأنشطة المختلفة لأنشطة سلسلة القيمة، والمعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة، ويمكن تجميع هذه الأنشطة على نطاق واسع من أجل تحسين جودة المنتج.
 - الشراء: يمثل الشراء كوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكفاءة المطلوبة وباختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلى مواقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتناسب، مع المواصفات المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، ومن مصدر التوريد المناسب، حيث يمثل الشراء الأنشطة المرتبطة بشراء المدخلات التي تدخل في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- في ضوء ما سبق يتضح أن مدخل سلسلة القيمة يقسم أنشطة المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما الأنشطة الرئيسية والتي تشمل الإمدادات الداخلية والإمدادات الخارجية، والعمليات، والتسويق والمبيعات، والخدمة، وأنشطة داعمة تشمل البنية التحتية للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، والتطوير التكنولوجي، والشراء. ومن خلال تحليل تلك الأنشطة تستطيع المؤسسة أن تكتسب ميزتي التكلفة الأقل، والتميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيدين، بما يحقق رضا المستفيد من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة.

سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي: تسعى مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات للوصول للميزة التنافسية التي تحقق لها مركزاً متميزاً في الأسواق المحلية والعالمية، لذا أصبح لزاماً عليها البحث عن مداخل جديدة وحديثة لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، ويُعتبر مدخل سلسلة

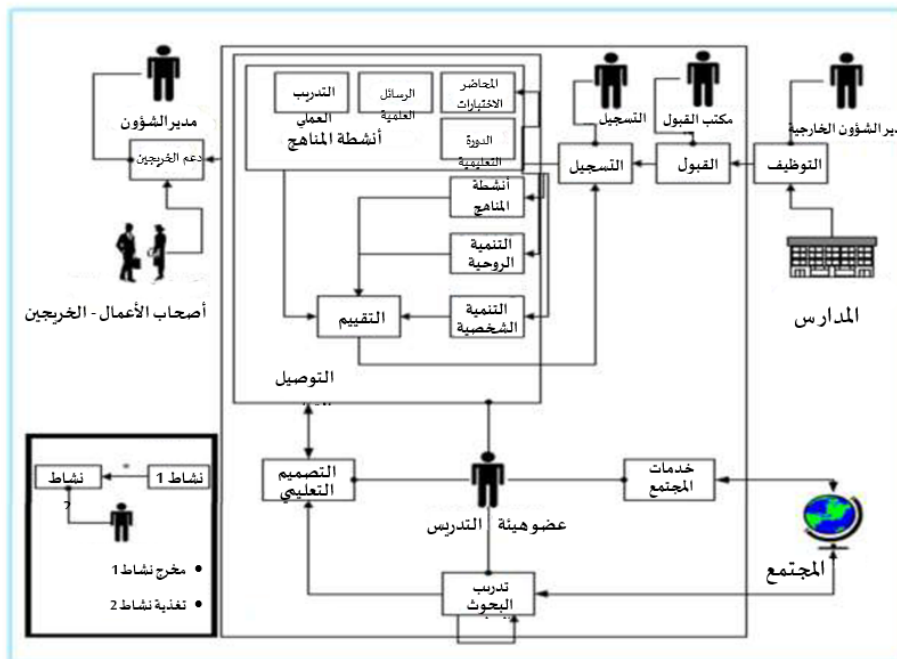
القيمة أحد المداخل المهمة التي تقوم على تحليل أنشطة مؤسسات التعليم العالي بغرض التعرف على واقع الأنشطة لديها؛ من أجل تحسين وتطوير أدائها، وتوفير أفضل الخدمات التي تحقق رضا العاملين بها، كما تزيد من فرصة استقطاب الطلبة المحليين والدوليين. ويرى عبدالله (2019) أنه يجب على مؤسسات التعليم العالي توفير العديد من المتطلبات الأساسية لضمان التطبيق الناجح لذلك المدخل، وتمثل هذه المتطلبات في تبني إدارة مؤسسات التعليم العالي رؤية استراتيجية واضحة لدفع جهود المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية، نظرًا لما لها من دور واضح في اقناع وتشجيع وتحفيز كل العاملين بالمؤسسات، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مدخل سلسلة القيمة مثل البنية التكنولوجية، وقواعد البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والأنشطة التعليمية المختلفة، والمؤسسات التعليمية المنافسة، وتهيئة الثقافة التنظيمية بالمؤسسات لتطبيق مدخل سلسلة القيمة؛ لما للثقافة التنظيمية من أهمية واضحة في إكساب العاملين المكونات الثقافية لمدخل سلسلة القيمة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأنشطة ومراحل التطبيق، كما لها دورًا واضحًا في تنمية قيم التميز، والإبداع، والابتكار، وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية الملائمة لتطبيق المدخل، مثل أجهزة وبرامج وخامات ومستلزمات عملية التعليم والتعلم من معامل وتجهيزات مختلفة، وتوفير الالتزامات المالية للعاملين من رواتب ومكافآت، والإنفاق على شراء أجهزة وبرامج وخامات ومستلزمات عملية التعليم والتعلم، وإجراء عمليات الصيانة الدورية للمعامل والأجهزة المختلفة. ويرى ميروني وكروني (Merwe, & Cronje, 2004) بأن تطبيق سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضروريًا بشكل متزايد لبناء رؤية شاملة للعمليات المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم استخدام سلاسل القيمة لوصف النماذج التعليمية داخل المؤسسة والعلاقة بينها، وذلك من خلال استخدام سلاسل القيمة لتحديد العمليات الرئيسة التي تضيف قيمة في التطبيق.

السؤال الثالث: ما أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟

اهتمت العديد من الأدبيات والدراسات التي تُعنى بتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بوضع نماذج مختلفة لتطبيق سلسلة القيمة، فقد تعددت النماذج لتطبيق مدخل سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي، وكان من أبرز هذه النماذج: نموذج سيسون وبابلو (Sison, & Pablo, 2000)، ونموذج ميروني وكروني (Merwe, & Cronje, 2004)، ونموذج جابريل (Gabriel, 2005)، ونموذج باثاك و باثاك (Pathak & Pathak, 2010)، ونموذج خالد عبيد حنيتات (Khaled Abed Htaibat, 2011)، ونموذج دانيال فونغايي نيونغوا (Daniel Fungayi Nyaungwa, 2016)، وفيما يلي توضيح لتلك النماذج كما ناقشها الأدبيات ذات العلاقة:

نموذج سيسون وبابلو (Sison & Bablo, 2000):

وضع سيسون وبابلو (Sison & Bablo, 2000) نموذجًا لسلسلة القيمة لجامعة بحثية، يتكون من مجموعة من الأنشطة المصنفة في ثلاث مراحل متتالية، وهي مرحلة ما قبل التعليم، ومرحلة التعليم، ومرحلة ما بعد التعليم. ويختلف هذا النموذج عن نموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، ويوضح الشكل (1) نموذج سيسون وبابلو لسلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي البحثية.



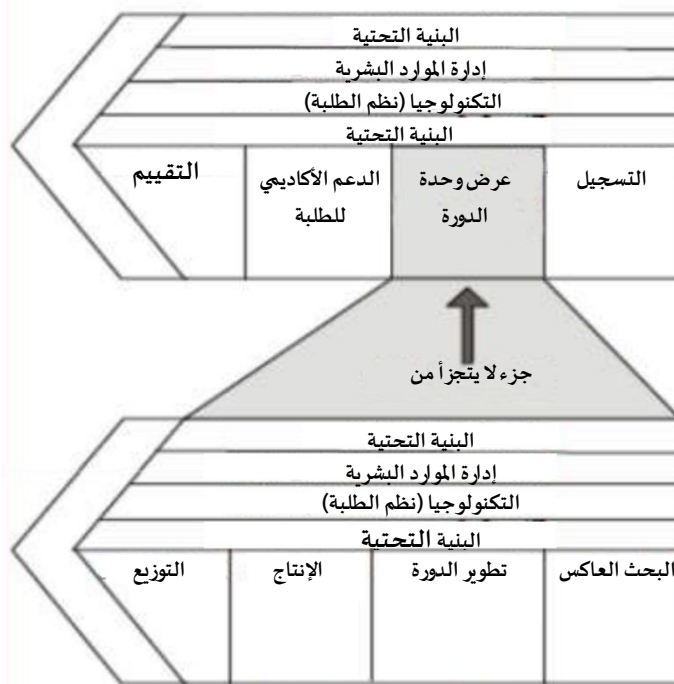
شكل (1): نموذج سيسون وبابلو (Sison & Bablo, 2000) لسلسلة القيمة في التعليم العالي

يظهر من خلال نموذج سيسون وبابلو أنه يمكن تحليل كل أنشطة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي البحثية باستخدام مدخل سلسلة القيمة، حيث تتضمن أهم الأنشطة مثل التعليم، التدريب، البحث والتطوير، وخدمة المجتمع، والتكنولوجيا التي تستهدف اكتساب المعرفة والمهارات وتشكيل الاتجاهات والقيم. ويمكن تقسيم هذه الأنشطة في ثلاث مراحل رئيسية هي (Nyaungwa, 2016):

- مرحلة ما قبل العملية التعليمية: وتشمل أنشطة استيعاب وقبول الطلاب.
- مرحلة العملية التعليمية: وتتضمن أنشطة متعددة مثل المحاضرات، والامتحانات، والدروس، والأنشطة التعاونية والمشاركة في المناهج الدراسية، والتنمية الروحية والشخصية للطلاب، وأنشطة التقييم، وأنشطة خدمة المجتمع، وأنشطة التقييم التعليمي والبحث والتطوير.
- مرحلة أنشطة ما بعد العملية التعليمية: وتتضمن أنشطة خدمات التوظيف ودعم الخريجين.

نموذج ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004):

قدم فان دير ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004) نموذجًا لسلسلة القيمة التعليمية في شكل أداة رسومية، تستخدم لتحديد الاختناقات في سلسلة القيمة التعليمية، وهو يختلف عن النماذج الأخرى التي تعد تعديلات وتمديدات لسلسلة القيمة العامة لبورتر، ويشرح النموذج جميع أنشطة سلسلة القيمة بطريقة مفصلة، بحيث يمكن استخدامها من قبل المطورين في إعادة تصميم الجهود؛ من أجل تحديد الاختناقات المحتملة، بالإضافة إلى توفير الأساليب التي يجب اتباعها عند تحديد عناصر القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا. وتشمل أنشطة الدعم التي حددها بورتر في نموذج العام، مع احتلال الأنشطة الطلابية مركز الصدارة في الابتكارات التكنولوجية مثل نظم إدارة المتعلم، والتعليم الإلكتروني، ورفع مستوى التكنولوجيا من أجل تحديث سلسلة القيمة التعليمية (Nyaungwa, 2016). ويوضح الشكل (2) نموذج ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004) لسلسلة القيمة التعليمية.

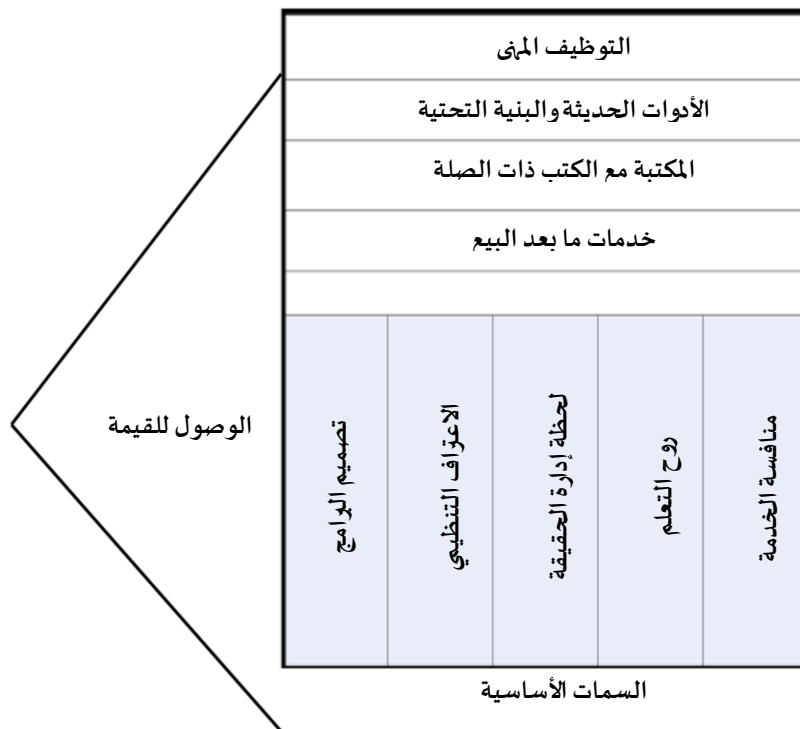


شكل (2): نموذج ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004) لسلسلة القيمة التعليمية

يتميز النموذج بوجود آلية لتحديد ومتابعة أنشطة القيمة المضافة التكنولوجية مثل: أنشطة الدعم لتقديم الدورات التدريبية (المقررات، وتطوير الدورات التدريبية وتشمل البنية التحتية الثابتة، وإدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا مع النظم الطلابية)، كما تتضمن الأنشطة الرئيسية للدورة التدريبية (مثل تسجيل الدورة التدريبية، ومحتوى الدورة التدريبية، ودعم وتقييم الطالب الأكاديمي، وإنتاج وتوزيع المقرر التدريبي (عبدالله، 2019).

نموذج جابريل (Gabriel, 2005):

قدم جابريل (Gabriel, 2005) نموذج سلسلة القيمة للتعليم العالي اعتمادًا على نموذج فان دير ميروي وكرونجي، وذلك نظرًا لصعوبة تطبيق نموذج سلسلة القيمة العام لبورتر على مؤسسات التعليم العالي، حيث يُنظر إلى مؤسسات التعليم العالي كقطاع خدمي، لذا من الصعب تطبيق بعض أنشطة النموذج العام لسلسلة القيمة الخاصة بـ Porter بشكل شامل على قطاع الخدمات (Nyaungwa, 2016). ويوضح الشكل (3) نموذج سلسلة القيمة للتعليم العالي لجابريل.



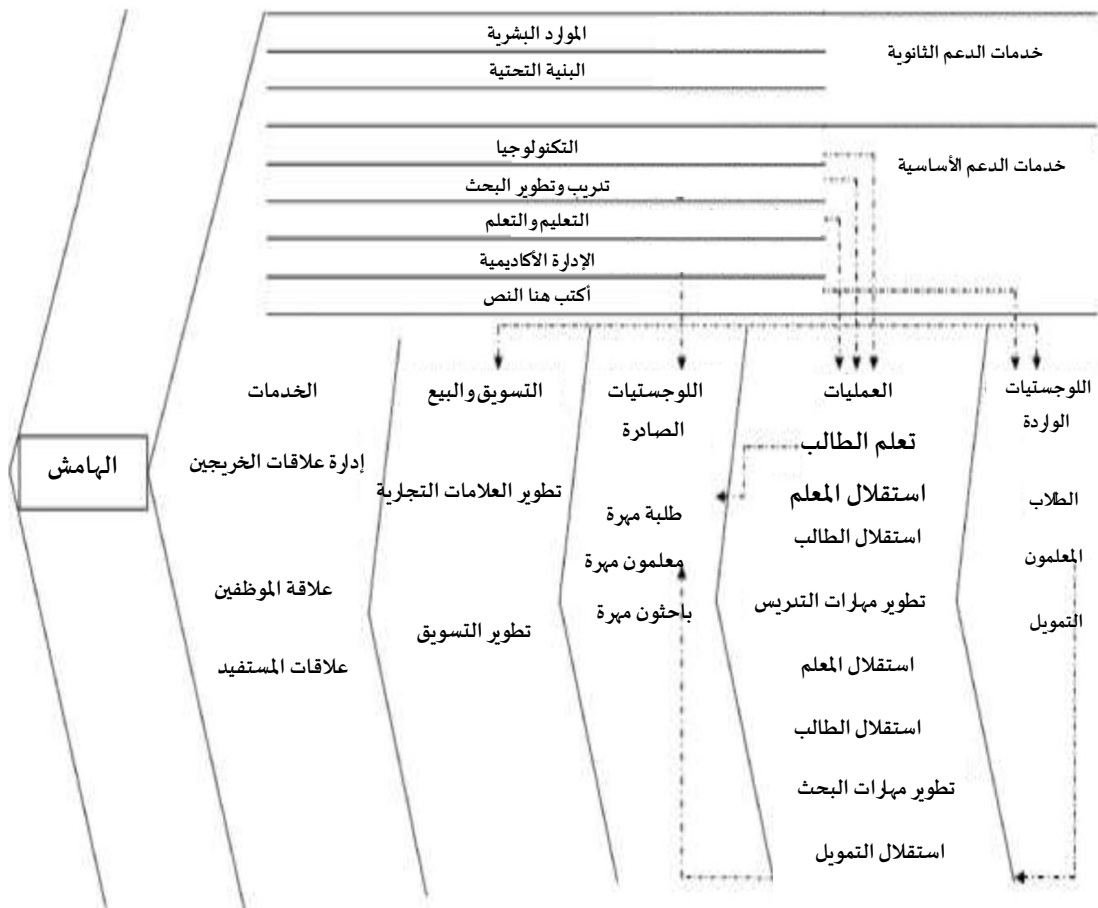
شكل (3): نموذج جابريل (Gabriel, 2005) لسلسلة القيمة في التعليم العالي

يوضح الشكل (3) نموذج جابريل لسلسلة القيمة في التعليم العالي، والذي يتكون من خمسة أنشطة دعم رئيسية، وتتضمن تصميم البرامج، والاعتراف التنظيمي، ولحظة إدارة الحقيقة، وروح التعلم، ومنافسة الخدمة. كما يشمل أربعة أنشطة داعمة تتضمن التوظيف المهني، والأدوات الحديثة والبنية التحتية، والمكتبة مع الكتب ذات الصلة، وخدمة ما بعد البيع.

نموذج باناثك وباناثك (Pathak & Pathak, 2010):

قدم باناثك وباناثك نموذجاً من خلال إعادة تشكيل نموذج بورتر لسلسلة القيمة ليتلاءم مع أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتكون النموذج من خدمات دعم، وتشمل (Pathak & Pathak, 2010):

- خدمات الدعم الأولية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والتدريس والتدريب، الإدارة الأكاديمية، والمشتريات).
 - خدمات الدعم الثانوية (الموارد البشرية، والبنية التحتية للمؤسسة).
 - الخدمات اللوجستية الواردة: وتشمل الطلاب، والمعلمين، وعمليات التمويل. وعمليات التعليم: وتتضمن تعليم الطلاب، وتطوير مهارات البحث والتدريس.
 - الخدمات اللوجستية الصادرة: وتشمل طلاب مهرة، ومعلمين مهرة، ومهارات بحثية متميزة.
 - تسويق المبيعات: وتشمل تطوير العلامة التجارية للمؤسسة.
 - الخدمات: وتشمل المستفيدين، إدارة الخريجين وعلاقات المستفيدين.
- ويوضح الشكل (4) نموذج باناثك وباناثك (Pathak & Pathak, 2010) لسلسلة القيمة في التعليم العالي.

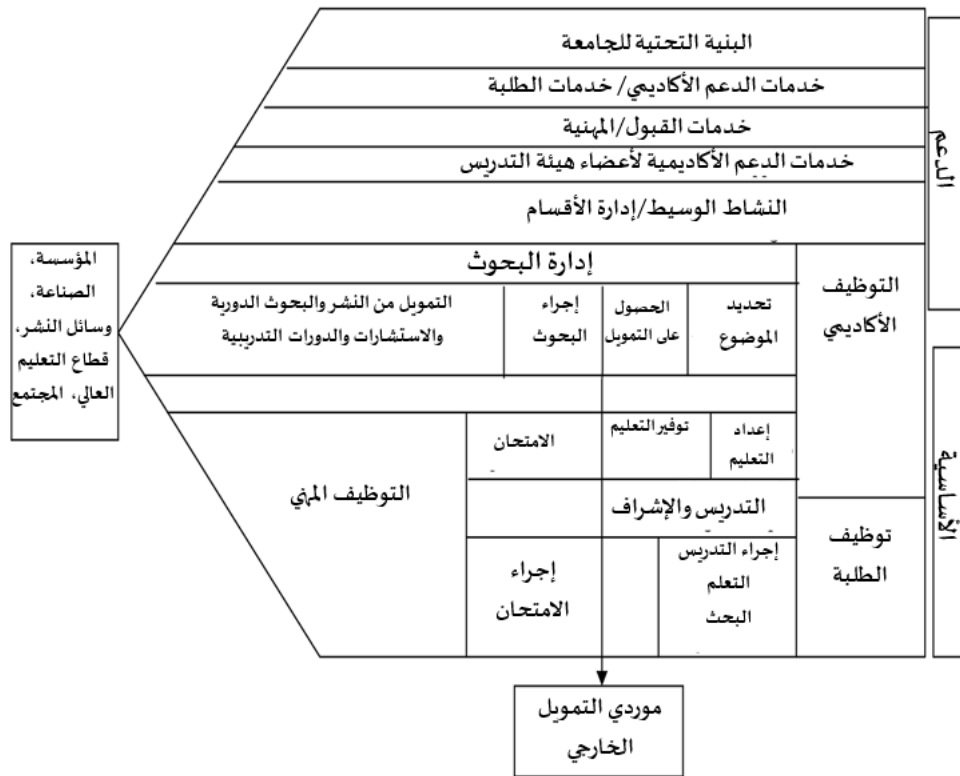


شكل (4): نموذج باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010) لسلسلة القيمة في التعليم العالي

يظهر من خلال الشكل (4) أن نموذج باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010) تكون من نوعين من خدمات الدعم هما خدمات الدعم الثانوية وخدمات الدعم الأساسية، كما تضمن النموذج اللوجستيات الواردة، والعمليات، واللوجستيات الصادرة، والتسويق والمبيعات، والخدمات.

نموذج حطيات (Htaibat, 2011):

قدم حطيات (Htaibat, 2011) نموذجًا لسلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي اشتقه من نموذج جروفس وآخرون (Groves et al., 1997) المتشقق من نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، حيث تعرض بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي. ويتكون نموذج حطيات (Htaibat, 2011) من ثلاثة مجالات مختلفة، ويغطي مجال الدعم الأساسي أنشطة متنوعة تتضمن البنية التحتية للجامعة، والخدمات الأكاديمية لدعم الطلبة، والتوظيف الأكاديمي، والذي يأتي من إدارة التعليم سواء للطلبة أو للهيئة الأكاديمية. كما تضمن وضع تصور للواقع الأكاديمي والذي وصفه بالتفصيل وبشدة العالم الأكاديمي؛ نظرًا للضغوط المالية المتضاعفة، والتوتر المستمر بين البحث والتدريس كجزء من السياق التعليمي العام، وصعوبة جذب أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم؛ نظرًا للمنافسة الكبيرة في سوق العمل الخارجي، ويرى النموذج أن أنشطة البحث والتدريس الجامعية هي أنشطة رئيسية تنفيذية مدرجة في التخطيط الاستراتيجي (Htaibat, 2011). ويوضح الشكل (5) نموذج خالد حطيات (Htaibat, 2011) لسلسلة القيمة للتعليم العالي.



شكل (5): نموذج حطيات (Htaibat, 2011) لسلسلة القيمة في التعليم العالي

يلاحظ من الشكل (5) نموذج خالد حطيات تكون من ثلاثة مجالات، حيث تكونت الأنشطة الداعمة من مجال الدعم الأساسي، الذي اشتمل على البنية التحتية للجامعة، وخدمات الدعم الأكاديمي للطلبة وخدمات القبول المهنية، وخدمات الدعم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والنشاط الوسيط. بينما تكونت الأنشطة الرئيسية من مجالي البحث والتدريس، واشتملت على التوظيف الأكاديمي، وتوظيف الطلبة، وتحديد موضوع البحث، والحصول على تمويل، وإجراء البحوث، والتمويل من النشر والبحوث الدورية والاستشارات والدورات التدريبية، وإعداد التعليم، وتوفير التعليم، والامتحان، وإجراء التدريس والتعلم والبحث، وإجراء الامتحان، والتوظيف المهني.

نموذج نيونغوا (Nyaungwa, 2016):

نموذج سلسلة القيمة لنيونغوا (Nyaungwa, 2016) للتعليم العالي هو تعديل لنموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، ويتألف من أنشطة الدعم الثانوية للتعليم العالي التي تشمل البنية التحتية المؤسسية، ودعم تكنولوجيا المعلومات، والمحاسبة والمالية، وإدارة التشريعات، والعلاقات العامة، وضمان الجودة، إدارة المشتريات أو الخدمات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية. بينما تتضمن أنشطة الدعم الأساسية لمرحلة ما قبل عمليات التعليم العالي وتطوير الدورات التدريبية، والإعلان بالمعلومات والتوجيه المهني لكل من برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا، وقبول وتسجيل الطلاب مع تطبيق بعض الاختبارات التشخيصية كأداة للاختيار وتحديد أسلوب التعليم. وتتضمن الأنشطة الأساسية في مرحلة العمليات التعليمية للدراسات الجامعية تلقي الدروس، والتقييم، وإصدار الشهادات والتخرج (Nyaungwa, 2016).

ويتضمن نشاط التعليم في مرحلة ما بعد التعليم دعم الخريجين، ويتم الإشراف على كل هذا من خلال الإدارة وإدارة الطلاب التعليمية بما في ذلك خدمات دعم الطلبة. بالنسبة لطلبة الدراسات العليا، تبدأ سلسلة القيمة بالإعلان، والتوظيف، ومن ثم التدريس وتحديد موضوع البحث، إلى الوصول لمقترح البحث، والحصول على تمويل البحث، وإجراء البحث والنشر، وتشرف إدارة أبحاث الكلية على خدمات دعم الطلبة والإدارة. ويتميز هذا النموذج عن بقية النماذج بتضمين ضمان الجودة كاستراتيجية تميز مؤسسات التعليم العالي وهدف استراتيجي لها (Nyaungwa, 2016). ويوضح الشكل (6) نموذج سلسلة القيمة لدانيال فونغايا نياونجوا للتعليم العالي.



شكل (6): نموذج دانيال فونغاي نونغوا (Nyaungwa, 2016) لسلسلة القيمة في التعليم العالي

من خلال عرض نماذج سلسلة القيمة للتعليم العالي، يلاحظ أن كل النماذج الواردة أعلاه تشترك جميعها في التركيز على مؤسسات التعليم العالي، في حين تختلف عن بعضها في مكونات كل نموذج، وأهمية كل مكون من تلك المكونات في إضافة قيمة للتعليم العالي؛ فنجد أن سيسون وبابلو وضعوا نموذجاً لسلسلة القيمة لجامعة بحثية، حيث تكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل التعليم والتي تبدأ مع قبول واستيعاب الطلاب، ومرحلة التعليم وتشمل أنشطة التدريس والتطوير، والمرحلة الثالثة ما بعد التعليم وتتضمن دعم وتوظيف الخريجين. بينما قدم فان دير ميروي وكرونجي نموذج سلسلة القيمة للتعليم في شكل أداة رسمية تساعد في تحديد الاختناقات التعليمية المحتملة، وشرح كل الأنشطة بصورة منفصلة، كما أضاف الأساليب التي يجب اتباعها عند تحديد عناصر القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا. في حين اعتمد جابريل عند وضع نموذج على نموذج فان دير ميروي وكرونجر، وعلى ذلك لصعوبة تطبيق نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة على مؤسسات التعليم العالي كقطاع خدمة.

أما باثاك وباثاك فقد قاما بتطوير نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة ليتناسب مع قطاع التعليم العالي. واشتق خالد حطيبات نموذج من نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، وتعرض خلاله بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي. أما بالنسبة لنموذج دانيال فونغاي نياونجوا فقد كان تعديلاً لنموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، وركز خلاله على الاهتمام بضمان الجودة كاستراتيجية تميز المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق يتضح أن بعض نماذج سلسلة القيمة للتعليم العالي كانت تعديلات لنموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، كنموذج كل من ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004)، وباثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010)، وحطيبات (Htaibat, 2011)، ونيانجوا (Nyaungwa, 2016)، بينما اختلفت بعض النماذج عن نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة؛ نظراً لصعوبة تطبيقه على قطاع التعليم من وجهة نظرهم.

الخاتمة:

- حاولت الدراسة إسقاط الضوء على الميزة التنافسية، حيث تناولت نشأة مفهوم الميزة التنافسية من خلال استعراض المصطلح كما ورد في الأدبيات، وخصائص الميزة التنافسية، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- استعرضت أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تركزت في استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية التمايز، ثم تطرقت إلى أهمية الميزة التنافسية في التعليم العالي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية، وتعزيز وجودها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم.
 - وناقشت العديد من القضايا المرتبطة بسلسلة القيمة، ومن أبرز ما تم مناقشته أن سلسلة القيمة تمثل مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيد، وذلك من خلال تحليل الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، وأن الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتجات ونقلها وتسليمها إلى المستفيد، فضلاً عن توفير خدمات ما بعد البيع، بينما تساعد الأنشطة الداعمة على دعم وتحسين وتعزيز فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية.
 - كما ناقشت أهمية مدخل سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يُعتبر مدخل سلسلة القيمة أحد المداخل المهمة التي تقوم على تحليل أنشطة مؤسسات التعليم العالي بغرض التعرف على واقع الأنشطة لديها؛ من أجل تحسين وتطوير أدائها، وتوفير أفضل الخدمات التي تحقق رضا العاملين بها.
 - أخيراً استعرض المبحث أهم النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي، كنموذج سيسون وبابلو (Sison & Bablo, 2000)، ونموذج ميروي وكروجي (Merwe & Cronje, 2004)، ونموذج جابريل (Gabriel, 2005)، ونموذج باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010)، ونموذج نياونجوا (Nyaungwa, 2016)، ونموذج حطيات (Htaibat, 2011) الذي اشتق من نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، وتعرض بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي.

التوصيات:

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- تطبيق برامج حديثة لتنمية المهارات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعاون مع استشاريين متميزين من جامعات أجنبية.
 - زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيع النشر في المجالات العلمية ذات التأثير العالمي، والتسويق له.

المقترحات:

- تطوير التشريعات واللوائح الجامعية.
- تطوير البنية التحتية للجامعات بما يتناسب والتطور العلمي والمستجدات في كافة المجالات.
- الاستثمار والمشاركة في المشاريع الوطنية التي من شأنها توفير مصادر تمويل جديدة للجامعات.

المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2011). *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية.
- بوغرارة، نادية. (2017). *دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة Mega pizza ولاية قسنطينة)*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- زعت، تيسير سعيد. (2017). *إدارة الوقت في تحقيق الاستراتيجية التنافسية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. دار الواصل للنشر.
- سايعي، فيصل. (2009). *أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المنظمة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- سليم، هانم خالد محمد محمد. (2020). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر "دراسة حالة لكلية التربية والنوعية جامعة الزقازيق"*. *المجلة التربوية*: (78): 1939-1832.
- شلي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (2018). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المنصورة، مصر.
- الطائي، يوسف حجي سلطان؛ كرامشة، عبير محمد حسون. (2010). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*. *مجلة مركز دراسات الكوفة*: 1(19): 178-129.

- طالب، علاء فرحان؛ البناء، زينب مكي محمود. (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم. (2009). *الإدارة الاستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات*. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، حفيان. (2016). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*. دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عبدالله، حسن حميد. (2012). *دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- عبدالله، محمد عبدالله محمد. (2019). *تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء النماذج العالمية*. جامعة المنوفية - كلية التربية - مصر: 34(1): 290-345.
- عقل، أمل فتحي. (2009). *تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي: الأردن نموذجاً*. دار المناهل للنشر والتوزيع.
- قطب، سمير عبد الحميد. (2008). *فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية*. مجلة مستقبل التربية العربية: 14(50): 40-46.
- القطناني، سمر جميل. (2016). *سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية، الأردن.
- كفافي، علاء الدين. (2009). *علم النفس الارتقائي سيكولوجية الطفولة والمراهقة*. دار الفكر.
- لاشين، محمد عبد الحميد؛ أحمد، عزام عبد النبي. (2019، ابريل 16-18). *درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية وعوامل تحققها في الجامعات العمانية*. [بحث مقدم]. مؤتمر "نظم التعليم العالي في الوطن العربي بين التشخيص والتطوير، بيروت، لبنان.
- مسعداوي، يوسف. (2007). *إشكاليات القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة*. مجلة العلوم الإنسانية: 5(35): 354-367.
- مصطفى، أحمد سيد. (2003). *تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين "دعوة للتأمل"*. مجلة التربية: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم - قطر، 33(144): 124-131.
- المعهد العربي للتخطيط. (2012). *تقرير التنافسية العربية*. الكويت.
- المغربل، أمنية أمين محمد. (2018). *عوامل تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإسكندرية (دراسة ميدانية)*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإسكندرية، مصر.
- الوادي، محمود حسين؛ الزغي، على فلاح. (2011). *مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)*. *المجلة العربية لجودة التعليم الجامعي*: 4(8): 60-95.
- يونس، طارق شريف؛ الهيتي، خالد عبدالرحيم مطر. (2011). *الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية*. جامعة العلوم التطبيقية.
- Abdel Wahhab, H. (2016). *Dawr 'Iidarat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Almunazamati* 'The role of human resource management in achieving competitive advantage in organizations'. Dar Al'ayaam for publication and distribution. [in Arabic]
- Abdullah, H. H. (2012). *Dawr Nazam Almaelumat Al'iidariat Wal'iidarat Almaerifiat Fi Bina' Alqudrat Altanafusiat Lilmunazamat Al'iintajiat Dirasatan Tatbiqiatan Fi Alsharikat Aleamat Lilsinaeat Alkahrabaiyyati* 'The role of management information systems and knowledge management in building the competitiveness of productive organizations, an applied study in the General Company for Electrical Industries'. [Unpublished doctoral dissertation]. Saint Clements International University. [in Arabic]
- Abdullah, M. A. M. (2019). *Tasawur Muqtarah Litahqiq Almizat Altanafusiat Limuasasat Altaelim Aleali Bitatbiq Madkhal Silsilat Alqimat Fi Daw' Alnamadhij Alealamiati* 'A proposed vision to achieve the competitive advantage of higher education institutions by applying the value chain approach in the light of international models'. *Menoufia University - Faculty of Education*, 34 (1), 290-345. [in Arabic]
- Abu Bakr, M. M. (2011). *Almawarid Albashariat Madkhal Tahqiq Almizat Altanafusiat* 'Human resources is the entrance to achieving competitive advantage'. Aljamieia house. [in Arabic]
- Akl, A. F. (2009). *Tatwir Maeayir Altamayuz Fi Altaelim Aljamieii Aleali: Al'urduni Nmwdhjan* 'Developing standards of excellence in higher university education: Jordan as a model. Dar Almanahi for publication and distribution. [in Arabic]
- Almaghribil, O. A. M. (2018). *Eawamil Tahqiq Almizat Altanafusiat Lijamieat Al'iiskandaria (Dirasat Maydaniatin)* 'Factors for Achieving the Competitive Advantage of Alexandria University (Field Study)'. [Unpublished Ph.D. Thesis]. University of Alexandria, Egypt. [in Arabic]
- Al-Qatanani, S. J. (2016). *Siasat Tarbawiat Muqtarihat Litahqiq Almizat Altanafusiat Almustadamat Fi Aljamieat Al'urduniyat Alhukumiat Fi Daw' Altasniat Alealamiat Liljamieati* 'Suggested educational policies to achieve sustainable competitive advantage in Jordanian public universities in the light of the international rankings of universities'. [Unpublished doctoral dissertation]. Jordan University, Jordan. [in Arabic]

- Al-Taie, Y. H. S. & Karmasha, A. M. H. (2010). Altakhtit Alastiratijiu Wadawruh Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat 'Strategic planning and its role in achieving competitive advantage'. *Journal of the Kufa Studies Center*, 1 (19), 129-178. [in Arabic]
- Al-Wadi, M. H. & Zoghbi, A. F. (2011). Mustalzamat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ka'adaat Litahqiq Almizat Altanafusiat Bialjamieat Al'urduniya (Dirasat Tahliliati) 'Requirements of total quality management as a tool to achieve competitive advantage in Jordanian universities (analytical study)'. *Arab Journal of University Education Quality*, 4(8), 60-95. [in Arabic]
- Alzaahir, N. (2009). *Al'iidarat Alastiratijiatu: Almafhuma- Al'ahamiyatu- Altahadiyati* 'Strategic management: concept - importance - challenges'. Ealam Alkutub Alhadith for publishing and distribution. [in Arabic]
- Arab Planning Institute. (2012). *Taqrir Altanafusiat Alearabiati* 'Arab Competitiveness Report'. Kuwait. [in Arabic]
- Avralev, N. & Efimova, I. (2015). The Role of Global University Rankings in the Process of Increasing the competitiveness of Russian Education in the Context of Globalization and the Export of Educational Technologies. *Universal Journal of Educational Research*, 3(1), 55-61. <https://doi.org/10.13189/ujer.2015.030108>
- Baloyi, J. K. (2010). *An analysis of constraints facing smallholder farmers in the Agribusiness value chain: A case study of farmers in the Limpopo Province*. (Unpublished MA thesis). University of Pretoria.
- Bougarara, N. (2017). *Dawr Silsilat Alqimat Liburtar Fi 'Iibraz Almizat Altanafusiat Lilmuasasa (Dirasat Halat Mega Pizza Wilayat Qasnatinat)* 'The role of Porter's value chain in highlighting the competitive advantage of the enterprise (a case study of Mega pizza, Constantine State)'. [A magister message that is not published]. Larbi Ben M'hidi University, Algeria. [in Arabic]
- Carmeli, A. & Cohen, A. (2001). Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above- Normal Performance: An Empirical Test Among Local Authorities in Israel. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 6 (4), 122-165.
- Dagman, K. H. (2004). *Intermediaries handling disintermediation due to the changing business environment of e-commerce a case study of incoming operators in the visiting/resort industry*. (Unpublished MA thesis). Iulea university of technology.
- Daives, M. M., Aquilano, J. N., & Chase, B. R. (2003). *Fundamentals of Operations Management* (4th ed). McGraw-Hill, Irwin: New York, Inc.
- Dirisu, J., Iyiola, O. & Ibiidunni, O. S. (2013). Porter differentiation: A Tool of competitive advantage and Optimal Organizational Performance (A study of Unilever Nigeria Plc). *European scientific journal (EST)*, 9(34), 258- 281.
- Dyer, H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Gabriel, E. (2005). An assessment of value co-creation and delivery systems in the higher education sector of Tanzania: A case of CBE, TIA & IFM. *The African Journal of Finance and Management*, 13(2), 60-79. <https://doi.org/10.4314/ajfm.v13i2.24401>
- Hafezieh, N., Akhavan, P. & Eshraghian, F. (2011), "Exploration of process and competitive factors of entrepreneurship in digital space: A multiple case study in Iran", Education, Business and Society. *Contemporary Middle Eastern Issues*, 4 (4), 267-279. <https://doi.org/10.1108/17537981111190051>
- Harrison, J., & John, C. (1998). *Foundations in Strategic Management*. South-Western Publishing.
- Hertz, H. S. (2010). *Education Criteria for Performance Excellence (2009-10)*. Baldrige National Quality Program: DIANE Publishing. <https://2u.pw/36cvv>
- Hitt, M, A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R, E. (2001). *Strategic Management* (4th Ed). South-Western College Publishing.
- Humphrey, J. (2005). *Shaping value chains for development: Global value chains in agribusiness*. Frankfurt: GTZ.
- Hutaibat, K, A. (2011). Value Chain for strategic management accounting in higher education. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 206-219. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>
- Janssen, W., Hall, A., Pehu, E., & Rajalathi, R. (2010). *Linking market and knowledge based development: The why and how of agricultural innovation systems* Markets, marketing and developing countries: where we stand and where we are heading, 44-53.
- Kafari, A. (2009). *Eilm Alnafs Aliartiqayiyi Saykulujiat Altufulat Walmurahaqati* 'Developmental psychology Childhood and adolescence psychology'. Alfikr House. [in Arabic]
- Kastueva-Jean, T. (April 2008). *Higher Education, the Key to Russia's Competitiveness*. Russian Higher Education. IFRI Russia/nis center, Paris, 1-22.
- Keller, K. L. & Kotler, P. (2006). *Marketing Management* (12). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: the millennium edition*. Prentice - Hall: New Jersey.

- Kovalevskaya, D., & Mikhaylova, O. (2011). *Case Study: The Shtokman Project. The Socio-Economic Capacity of the Murmansk Region in the Framework of the Development of the Shtokman Project*. Swedish University of Agricultural Sciences: Natural Resources and Agricultural Sciences, Department of Economics. <https://stud.epsilon.slu.se/>
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2007). *Operations Management Processes and Value Chains* (8th ed). Prentice Hall: New Jersey.
- Lashin, M.A. & Ahmed, A. A. (2019, April 16-18). *Darajat Tawafur 'Abead Almizat Altanafusiat Waeawamil Tuhaqiquha Fi Aljamieat Aleumaniati* 'The degree of availability of dimensions of competitive advantage and factors for achieving them in Omani universities'. [submitted research]. Conference on "Higher Education Systems in the Arab World between Diagnosis and Development", Beirut, Lebanon. [in Arabic]
- Macmillan, H., & tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.
- Masing, N. (2003). *Supply Chain Event Management as Strategic Perspective – Market Study SCEM Software Performance in the European Market*. (Master Thesis). University du Québec en Outaouais.
- Massadaoui, Y. (2007). 'Iishkaliaat Alqudrat Altanafusiat Fi Zili Tahadiyat Aleawlamati 'Problems of competitiveness in light of the challenges of globalization'. *Journal of Humanities*, 5(35), 354- 367. [in Arabic]
- Merwe, A.V., & Cronjé, J.C. (2004). The educational value chain as a modelling tool in re-engineering efforts. ISICT. *ACM International Conference Proceeding Series*, 90(1), 122-127.
- Mostafa, A. S. (2003). Tanafusiat Altaelim Aljamieii Alearabii Fi Alqarn Alhadi Waleishrin "Daewat Lilta'amli" 'The Competitiveness of Arab University Education in the Twenty-First Century "An Invitation to Reflection". *Education Journal: Qatar National Commission for Education, Culture and Science - Qatar*, 33 (144), 124-131. [in Arabic]
- Nord, J. Paliszewicz, J. & Koohang, A. (2014). Using social technologies for competitive advantage. *Journal of computer information systems*, 3(1), 92-104.
- Nyaungwa, D. F. (2016). Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning. *International Journal of Education and Social Science*, 3(8), 48-60.
- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, 24(4), 166–171. <https://doi.org/10.1177/0892020610376791>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free press,
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free press; inc,
- Porter, M. (1990). *the competitive advantage of nations*, Free Press.
- Porter, M. (1999). *l'avantage concurrentiel*, Dunod, France. pp 41-42.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43–59.
- Pundy, P. (2010). *Linking Higher Education and Economic Development: Implications for Africa from Three Successful Systems*. Center of Higher Education Transformation: African Minds.
- Qutb, S. A. (2008). Falsafat Altamayuz Fi Altaelim Aljamieii: Nahw Jamieat Mutamayizat Fi Daw' Altajarib Walkhibrat Alealamiati 'The philosophy of excellence in university education: Towards a distinguished university in the light of global experiences and expertise'. *Journal of the Future of Arab Education*, 14 (50), 40-46. [in Arabic]
- Saigi, F. (2009). *Almaelumati: Aistikhdamaha, Fawayidiha Watathiruha Ealaa Tanafusiat Almunazamati: Dirasat Aistitlaeiat Ealaa Muasasat Mintaqat Tabisa* 'Information systems: their use, benefits and impact on the competitiveness of the organization: an exploratory study on the institutions of the Tebessa region'. [A magister message that is not published]. El Hadj Lakhdar University - Batna - Algeria. [in Arabic]
- Salem, M. (2005). *'Asasiaat Al'iidarat Aliastiratijiati* 'Fundamentals of strategic management'. Alwayi Publishing House. [in Arabic]
- Selim, H. Kh. M. (2020). Mutatalabat Tahqiq Almizat Altanafusiat Limuasasat Altaelim Alnaweei Bimirs "Dirasat Halat Likuliyat Altarbiat Walnaweeiat Jamieat Alzaqaziqi" 'Requirements for achieving the competitive advantage of qualitative education institutions in Egypt, "A case study of the Faculty of Education and Specificity, Zagazig University". *Educational Journal*, (78), 1832-1939. [in Arabic]
- Shalaby, A. A. M. (2018). *Mutatalibat Tahqiq Almizat Altanafusiat Lijamieat Almansurat Fi Daw' Baed Alkhibrat Alealamiati* 'Requirements for achieving the competitive advantage of Mansoura University in the light of some international experiences'. [Unpublished doctoral dissertation]. Mansoura University, Egypt. [in Arabic]
- Sison, R., & Pablo, Z. C. (2000). *Value Chain Framework and Support System for Higher Education*. Proceedings of the Philippine Computing Science Congress, 1-6. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0C45D2E0DC1F840300D1EB919266B3F4?doi=10.1.1.21.8746&rep=rep1&type=pdf>
- Taleb, A. F. & Albana, Z. M. M. (2012). *Astiratijiati Almuhiit Al'azraq Walmizat Altanafusiat Almustadamatu* 'Blue ocean strategy and sustainable competitive advantage'. Alhamid Library and House for Publishing and Distribution. [in Arabic]

- Thoa, H. T. B. (2006). *The Value Chain Management of Garment Companies in Vietnam*. (Unpublished MA thesis). The University of the Thai Chamber of Commerce.
- Tuominen, K. (2000). *Managing Change: Practical strategies for Competitive advantage*. ASQ: Quality press, Milwaukee, Wisconsin.
- Yunus, T. Sh. & Al-Hiti, Kh. A. M. (2011). *Al'iidarat Alastiratijiati Madkhal Bina' Wa'iidamat Almizat Altanafusiati* 'Strategic management is an entrance to building and sustaining competitive advantage'. University of Applied Sciences. [in Arabic]
- Zaatar, T. S. (2017). *'Iidarat Alwaqt Fi Tahqiq Alastiratijiati Altanafusiati* "Time management in achieving the competitive strategy'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]