

الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر و الإستراتيجيات

## Higher education Institutions' sustainable competitive advantage : A resource and strategy-based Approach

د.ساطوح مهديّة<sup>1\*</sup>، د. علي زوي نبيل<sup>2</sup>

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، satouh.mahdia@yahoo.fr،

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، coeur2nabil@yahoo.fr،

تاريخ التسليم: 2020/03/23، تاريخ المراجعة: 2021/03/09، تاريخ القبول: 2021/11/19

Abstract

المخلص

Higher education institutes have a role in all the aspects of development. They produce the human capital and provide the job market with specialized personnel, And in order to sustain these institutions, there is a need to depend on modern alternatives .This becomes a necessity created by the competitive environment and the exigencies of globalization.

One of these alternatives is the adoption by these institutions of sustainable competitive advantage in light of the international trend based on knowledge economy, Universities today aim to be distinguishable through the administrative systems and the teaching programs they adopt .This is the basis to translate the concept of the competitive advantage in practice.

**Keywords:** : sustainable competitive advantage, strategic alliances, higher education institutions

إن مؤسسات التعليم العالي، لديها دور تنموي على كافة الأصعدة؛ من خلال إنتاجها للرأسمال البشري المتجسد في الإطارات المتخصصة، لتلبية حاجات سوق العمل، وأمام متطلبات استمرارية بقاء هذه المؤسسات تبرز ضرورة الاعتماد على بدائل معاصرة، فرضتها طبيعة البيئة التنافسية و مقتضيات العولمة.

ومن أهم هذه البدائل و القضايا المثارة في وقتنا الراهن هي تبني المؤسسات لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وفي ظل التوجهات العالمية القائمة على الاقتصاد المعرفي، تسعى الجامعات اليوم لتحقيق القابلية للتميز من خلال النظم الإدارية التي تطبقها، و البرامج التعليمية المتبنية من طرفها، كأساس لترجمة مقولات هذه الميزة.

**الكلمات المفتاحية:**الميزة التنافسية المستدامة، التحالفات الإستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي

## مقدمة:

إن العالم اليوم يعيش ثورة معرفية مست مختلف المؤسسات المشكلة لفضائه الخاص، وأصبح الاستثمار في المورد البشري و ما يحمله من معارف وخبرات، هو الرأسمال الحقيقي الذي يسهم في نمو و تطور المجتمعات المعاصرة، فالتوجه القائم الآن هو الاعتماد على الاقتصاد المعرفي المرتكز على الإدارة المثلى للمعرفة المتخصصة لدى الكفاءات المحورية، والتي تمتاز بندرتها وصعوبة تقليدها، كونها تصنع ميزتها التنافسية.

إن الميزة التنافسية تعد مطلباً أساسياً لبقاء واستمرارية المؤسسات، في ظل رهانات سوق المنافسة ومقتضيات العولمة، بالإضافة إلى بروز سياسة الجودة وتنوع حاجات وأذواق الزبائن من حيث السلع و الخدمات، فلم تعد هذه الميزة حكراً على المؤسسات الصناعية فقط، بل امتدت إلى القطاع الخدماتي وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها المسؤولة عن جودة مخرجات سوق العمل، القادر على صناعة ميزة تنافسية مستدامة وإرساء دعائم النمو و الازدهار لمجتمعات ما بعد التكنولوجيا، وعليه حاولت العديد من الدراسات وضع بدائل معاصرة لتدعيم القابلية للتميز و الريادة.

وقد اختلفت محاولات تحديد دعائم بناء الميزة التنافسية باختلاف مستويات تطبيقاتها، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، هذا الأخير يمثل المؤسسات بمختلف أنشطتها؛ الأمر الذي طرح زخماً من الإسهامات المعرفية من طرف باحثين في عدة مجالات: علم الاجتماع التنظيم، إدارة الأعمال بما يشمل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية. وهذا بدوره بلور اتجاهها علمياً تكاملياً تندمج فيه الأفكار المختلفة، إزاء قضية الميزة التنافسية المستدامة.

ضمن هذا الإطار يوفر هذا التشابك المعرفي خيارات إستراتيجية، لدى القادة وصناع القرار في هذه التنظيمات، بالتوجه نحو الأداء المتميز وفق أسس و مرتكزات تعتمد على مراعاة ظروف البيئة الداخلية و الخارجية؛ بما يضمن تحديد المؤشرات الحقيقية لقياس الميزة التنافسية بغية تعزيزها و ديمومتها. تأسيساً لما سبق يحاول هذا المقال مناقشة مسألة الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي من خلال إثارة جملة من التساؤلات تتعلق بـ:

- 1- ما هي الدلالات المعرفية و المداخل النظرية لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة؟
- 2- من أين تستمد الجامعات ميزتها التنافسية؟
- 3- ما هي الخيارات الإستراتيجية لتطوير وضمان استدامة الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي؟

## أولاً- الميزة التنافسية المستدامة الاقتراب المفاهيمي والنظري

## 1- التصور المفهومي للميزة التنافسية وأهميتها

تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، بغية مواكبة التغيرات الطارئة في بيئة عملها، ولتحقيق ريادتها على المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها، أو تقيم تحالفات إستراتيجية تسمح لها بالتعاون محل المنافسة واستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، بدلاً

من اعتماد أسلوب المنافسة الذي يدفع إحدى المنظمات إلى خروج من السوق، فالتحالفات تؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتحديات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب (الخشالي، 2015، ص.359).

لتحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة، فإن الأمر يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية والمستدامة). قد تضمن قاموس **Webster** تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها وعرف المستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة (عباس، 2015، ص.141).

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية واختلفت تعريفاتهم بالنظر إلى مستويات الدراسة سواء على مستوى الدولة أو القطاع أو المنظمة، حيث حدد **ميشيل بويرت Porter1985** الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية:

**\*- المفهوم الأول :** الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة وهي: قوة المشترين، قوة المجهزون الداخلون الجدد للصناعة المنتجات البديلة والمتنافسون في ذات الصناعة.

**\*- المفهوم الثاني :** الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل في قيادة التكلفة الشاملة، قيادة التمايز والتركيز، ويتم اعتمادها على السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.

**\*- المفهوم الثالث:** تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة المساندة (البنية التحتية لشركة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير) (حمدان، والبكري، 2013، ص.06). يتناول المفهوم الأول نموذج القوى الخمس التي تصنع ميزة المؤسسة، في المقابل كان المفهوم الثاني يتكلم عن الاستراتيجيات المعتمد عليها لتحقيق التميز، وقد أشار في الأخير إلى سلسلة القيمة التي ترتبط نوعية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كمدخل لتحقيق التميز.

وفي تعريف **لمصطفى محمود أبو بكر** أشار إلى أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أوبكر، 2008، ص.13). التركيز هنا كان على أهمية صياغة الإستراتيجية بطريقة تجعلها منطلقاً للتفوق. وقد وضح هذا المفهوم أكثر **بغداد كريالي** حيث بين أن الميزة التنافسية هي "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطى للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين". (كريالي، 2003، ص.03).

وفي نفس السياق تعرف الميزة التنافسية على أنها " المؤهلات التي تسعى المؤسسات على تطويرها من أجل ترجيح دفة الميزان لصالحها لمواجهة منافسيها ". (Mouillot, 2007, p.27) يتضح مما سبق أن

ضمان البقاء في سوق المنافسة يتوقف على الخصائص الفريدة التي تميز المنتج أو الخدمة، إلى جانب الإمكانيات المادية و البشرية التي تعد نقاط قوى تضاف إلى المؤسسة وقد أشار **أحمد مصطفى** إلى هذا المفهوم في بعدين أساسيين :

**الأول:** القدرة على التميز على المنافسين في الجودة والسعر، وتوقيت التسليم ، خدمات ما قبل وبعد البيع ، الابتكار القدرة على التغيير السريع .

**الثاني :** هو القدرة على مغازلة مؤثرة للمستهلكين تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تميز نظام المؤسسة ككل (مصطفى، د ت، ص.15). من خلال هذا التعريف تتضح بشكل جلي أبعاد بناء الميزة التنافسية، و التي تقوم أساسا على التميز و تحقيق رضا وولاء الزبائن وهما بعدين لا يفصلان عن بعضهم البعض.

وبالنسبة لمفهوم **الميزة التنافسية المستدامة**، فتشير الدراسات إلى أن أول من طرحه هو **جورج داي** **1984 George day** عندما أشار في قوله بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه **بورتر 1985 Porter** في نموذج المعروف بتحديد إستراتيجيات التنافس، التي تم ربطها مع البيئة، وذلك من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة، والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري، وبهذا الصدد يشير كل من **شارباجي ولينش Charbaghi et Lynch** إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانين هما: الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية؛ على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق، أخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (حمدان، والبكري، 2013، ص.07). مما سبق يقترن البعد البيئي و الإستراتيجي باستدامة التميز في الحاضر و المستقبل.

وتعد نظرية الميزة التنافسية المستدامة من أكثر البدائل المعاصرة المؤثرة في قضايا التنظيم و الإدارة الإستراتيجية، فكل باحث ينظر إليها على أساس التصورات السائدة و محيط المنافسة الموجودة فيه المنظمة، وعليه ظهرت أعمال كل من: **كوتلنيكو Kotelnikow 2004**، **بيتراف Peteraf 1993** و **آكر Aaker 1993** وغيرهم من العلماء الذين أضافوا رصيذا معرفيا و نظريا حول الأبعاد الامبريقية للميزة التنافسية المستدامة.

مع هذا كان صناع القرار وأصحاب المصالح في الشركات العالمية الرائدة يبحثون عن الأشياء التي تجعل من منظماتهم متميزة، بعيدا عن الموارد المتعارف عليها، خاصة في ظل تجاوز عصر ما بعد التكنولوجيا، وهنا يأخذ هذا المفهوم تصورا جديدا من خلال مساهمة **واران بيفي Warren Buffett** عندما تم توجيه السؤال إليه عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة ؟. الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة و أنها لا تقتصر

على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه العميق نحو عمليات الأعمال الموجهة من قبل المنظمة. (ساطوح، 2016، ص.98).

كما يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين. وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد والاستثمار والاستمرار في هذا التقدم. (المالك، 2009، 47). يبدو جليا أن هذا التعريف أعطى صورة واضحة للخصائص البنائية و الوظيفية لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق تحديد أبعاد ومؤشرات امبريقية قابلة للقياس.

وفيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية المستدامة فتتمثل في كونها:

- \* - معيارا للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها
- \* - تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير" (عباس، 2015، ص.142)
- \* - الميزة التنافسية المستدامة هي صمام أمان لبقاء و استمرار المنظمة في الوجود.
- \* - كلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استمرارية هذه الميزة.
- \* - تتبع أهميتها بوصفها تحدد توجهات وحاجات جمهور المستهلكين.
- \* - توفر توافق بين موارد التنظيم والفرص البيئية المتاحة ، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتسم بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد.

إذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها تؤدي إلى تحقيق التميز و الريادة على المؤسسات المنافسة، وتتبع من إمكانيات المنظمة خاصة الكفاءات المحورية ، وتحقق قيمة مضافة للزبائن، وتتبعكس على مستوى أدائها الكلي.

## 2- المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة

يوجد اختلاف بين المدارس الفكرية في نظرتها إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة، فبعضها يركز على القوى الداخلية الموجودة في المنظمة مثل: المهارات و القدرات التي تمتلكها، كأساس لخلق الميزة التنافسية وبعضها الآخر يركز على القوى الخارجية مثل: السوق، المنتج، الموقع، ومن بين أهم هذه المداخل:

## أ- مدخل الإستراتيجيات العامة

حيث رأى بورتر Porter أن الإستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما. كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأرباح أعلى من معدل الصناعة أو المنظمات التي يؤديها وتمثل إستراتيجيات بورتر Porter التنافسية بثلاث إستراتيجيات أساسية هي: **قيادة الكلفة، التمايز والتركيز.** والتي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية، ولقد أشار بورتر Porter إلى أنه بإمكان المنظمات أن تتعقب وبنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة هدفا أساسيا، على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الإستراتيجيات التزام ودعم للترتيبات التنظيمية، التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف (عباس، 2015، ص.147). وفيما يتعلق بمتطلبات الإستراتيجيات التنافسية، نجد إستراتيجية قيادة الكلفة، التي تشترط استثمار رأس مال متواصل مع توفير فريد من رأس المال في متناول اليد، وإشراف محكم على العمالة، مهارات هندسية في مجال العمليات، بالإضافة إلى نظام توسيع منخفض التكاليف وحواجز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية، أما إستراتيجية التمايز فأهم متطلباتها هي: قدرات تسويقية قوية، وكفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية، سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة و الريادة في التكنولوجيا، و راتب ومزايا جيدة لاستقطاب العمال المهرة والكفاءات المبدعة، زيادة على ذلك حواجز نوعية جذابة بدلا من الكمية. وأخيرا تتطلب إستراتيجية التركيز مزيجا من السياسات الواضحة آنفا مع تحديد دقيق لهدف استراتيجي معين.

## ب- مدخل التحليل الاستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات و القابليات الداخلية، أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية) (العاني، 2008، ص.183)

أما البيئة الخارجية فتضم الفرص التي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جيدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، ونظرا للتغيير المستمر في بيئة المنظمة، من الضروري تحديد الفرص البيئية المتاحة بالرغم من تعرضها للتهديدات المحتملة و المؤثرة على موقعها التنافسي.

## ج-مدخل سلسلة القيمة

ناقش بورتر Porter تحليل سلسلة القيمة في كتابه الميزة التنافسية، و الذي يبين فيه أن القيمة هي المبلغ الذي يرغب المشترون أن يدفعوه للشركة مقابل السلع أو الخدمات التي تقدمها لهم، إن هذه القيمة نتجت عن سلسلة من العمليات التي تم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات، إن الشركة تضع أسعارها لمخرجاتها ومن المفروض أن يزيد سعر الوحدة الواحدة من المخرجات على كلفتها. استنادا إلى ذلك يمكن أن تعد

الشركة ذات ربحية إذا زادت قيم التي نستلمها من المشتريين على الكلفة الكلية لإنتاج سلعتها وخدماتها وتتطلب هذه السلسلة نوعين من الأنشطة هي: الأنشطة الأساسية، الأنشطة الداعمة (القيسي، والطائي، 2014، ص.195).

#### د- مدخل النظرة المستندة إلى الموارد

وهو مدخل معاصر يركز على موارد المنظمة ويهدف إلى تحقيق التكامل في موارد و قابليات المنظمة النادرة والقيمة وغير القابلة للإحلال وصعبة التقليد، و هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات.

وحسب هذه النظرة فالمنظمة هي مجموعة من الموارد تتمثل في : الموارد المالية التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة استعمالها، والمواد المادية كالمصنع والمعدات والموقع والمادة الأولية، والموارد البشرية التي تتمثل في مهارات ومؤهلات الأفراد أي رأس المال الفكري، وموارد المنظمة العامة المتكونة من عناصر متنوعة خاصة بمنظمة محددة مثل: هيكل التقرير الرسمي، تقنيات الإدارة، النظام الداخلي للتخطيط الرقابة، الثقافة، السمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى. وبالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية، والضعف هي الموارد والقدرات التي لا تمتلكها المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية (ساطوح، 2018، ص.127).

أما الفرص فهي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تسمح للمنظمة بأن تستغل قوتها وتتغلب على الضعف، أما التهديدات هي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق رضا حملة الأسهم.

كما حدد **لينش Lynch** سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي:

- ✓ الموارد المنتقاة سابقا: تمثل بالموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق .
- ✓ القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم .
- ✓ القدرات المبدعة للمنظمة: وهي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
- ✓ قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة
- ✓ صعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة.

- ✓ التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق كافة في المنظمة
- ✓ صعوبة التقليد: أي قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها (القطب، 2012، ص.112).

إن تطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين ، الأول هو تعدد وتنوع الإسهامات الفكرية في اتجاهات متعددة، دفع باتجاه إضعاف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة ، ثانيا عدم وضوح الصورة للنظرة المستندة إلى الموارد.

#### ثانيا- مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي

إن الاهتمام الكبير الذي حظيت به الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، من قبل الباحثين في قضايا التنظيم والإدارة و صناع القرار في دول العالم، نابع من دورها الريادي في تنمية وتطوير الرأسمال المعرفي للفرد، وارتباط ذلك بمؤشرات التنمية المستدامة المنشودة في هذه الدول، فالتعليم العالي هو كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة (نمور، 2012، ص. 14)، و يطلق على المؤسسات التي تبشر هذه النوعية من التعليم اسم الجامعة أو ما هو مرادف لها مثل: معهد، كلية، مدرسة عليا و أكاديمية.

إن مؤسسات التعليم العالي هي الحاضنة للنخب العلمية والإطارات التي تعد موردا هاما لسوق العمل في الدول المعاصرة، وعليه مقتضيات العولمة وضعت هذه المؤسسات أمام تحدي مزدوج هو:

\*أن تساهم في إعداد وتكوين مواطن بكفاءات جديدة، مواطن واعي بمسؤولياته إزاء مجتمعه ومحيطه ومنفتحا على العالم، وعلى التطور العلمي وعلى كل أشكال التقدم التي حققتها البشرية، ومتشبع بالقيم الاجتماعية المختلفة.

\*-الانخراط أكثر في التطور الاقتصادي والعلمي والتكنولوجي للبلاد بالمساهمة في تطوير نسيجها الاقتصادي، والإعلاء من قيمة مميزاتها التنافسية (السرحدان، والقضاة، 2017، ص. 12).

أ-أبعاد الميزة التنافسية:

في ظل الزخم المعرفي والنظري حول الميزة التنافسية ومقتضياتها، نجد أن لها أبعاد تحدد معالمها ومؤشرات تعمل على قياس مستوياتها في المؤسسات المعاصرة، وهي:

(1)-**تكلفة المنتج أو الخدمة:** كلما كانت مستويات التكلفة منخفضة للقيام بالأعمال و الأنشطة الأساسية داخل المؤسسة، كلما كانت هناك فرص لرفع مستوى ميزتها التنافسية، مع العمل على الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة وإزالة الهدر في أوقات العمل، وتخفيض التكلفة تعني تصميم وتصنيع وتسويق منتجات



وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، ما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، وبالتالي قيام المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على مستوى الجودة ( الزهراني، 2012، ص. 143)

(2)-**الجودة**: إن قدرة أي مؤسسة على تحليل مصادر التميز من خلال الكشف على نقاط القوى الكامنة داخلها، و نقاط الضعف التي تعاني منها هي المدخل الرئيسي لفهم متطلبات البيئة الداخلية، مع الكشف عن الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، كل هذا يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق جودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي الذي تعيش فيه.

(3)-**المرونة التنظيمية**: المرونة تكمن في قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات من خلال طرق مغايرة وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء تلك العمليات، فالمستفيد يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي، مرونة العمليات في تقديم منتجات جديدة أو معدلة، أو مرونة العمليات في إنتاج مزيج من المنتجات، أو مرونة التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج، لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو مرونة التسليم ( شلبي، 2018، ص. 36)

(4)-**مستوى الإبداع وبراءة الاختراع** : إن الميزة التنافسية تعتمد على درجة الإبداع و الابتكار المقدم من طرف المؤسسة، لأنه القادر على خلق قابليتها للتميز التي تمكنها من احتلال حصة سوقية كبيرة

(5)-**الالتزام والاستمرارية من قبل المؤسسة**: اليوم في قاموس المؤسسة الحديثة يوجد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، التي تقوم على استمرار ووعي أكثر بمتغيرات البيئة المحيطة بالتنظيم، زيادة على ذلك تمنحه مزايا خاصة ومتفردة عن باقي المؤسسات الأخرى.

(6)-**القابلية للتميز**: هي تعطي خاصية للتنظيم ككل قابلية متميزة في شكل قدرات جوهرية محورية تمتلكها المؤسسة لوحدتها يصعب تقليدها ومجاراتها من قبل الآخرين، وهي بداية لما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة ( العامري، و الغالبي، 2006، ص. 262)

هذه مجموعة من الأبعاد نستطيع أن نلمسها في الواقع الامبريقي للمؤسسة، ويمكن من خلالها وضع المصادر المهمة للميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام، ولكن عند الحديث عن مؤسسات التعليم العالي فإن هذه الأبعاد تترجم في شكل إجراءات تنظيمية وقانونية. إلى جانب خلق أنشطة تعليمية وبحثية تتلاءم مع مخرجاتها النهائية، المتمثلة في الكوادر البشرية المؤهلة الموجهة إلى سوق العمل.

**ب- من أين تستمد الجامعة ميزتها التنافسية؟**

هناك مصادر كثيرة للميزة التنافسية وقد فصل فيها العديد من العلماء و الباحثين، وعلى رأسهم بورتير **porter** من خلال نموذج ذو الستة عناصر، وهناك باحثين آخرين أعطوا مصادر أخرى للميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام، حيث نجد **كاي 1993** قد حدد مصادر الميزة التنافسية في:

\*- السمعة Reputation

\*- المعمارية Architecture

\*- الابتكار Innovation

\*- الموجودات الإستراتيجية . Strategic Assets (محمد، 2013، ص.32).

بالانتقال إلى مؤسسات التعليم العالي أو ما يعرف بالجامعة، فإن الميزة التنافسية ظهرت فيها كقضية نقاش خاصة في الآونة الأخيرة، نتيجة لتحول العالم نحو الاقتصاد المعرفي القائم على الاستثمار في الرأسمال البشري، وعليه الميزة التنافسية للجامعة تركز على:

\*-قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية، الهيئة التدريسية، التقنيات والتجهيزات.

\*-قدرة الجامعة على جذب و استقطاب الطلاب: من خلال الدعم و التمويل من السوق المحلية (الصالح، 2012، ص. 72)

ومما سبق يمكن تحديد أهم المصادر التي تستند منها الجامعة ميزتها التنافسية في الشكل التالي:

### شكل رقم (01)- مصادر الميزة التنافسية للجامعة



المصدر: من إعداد الباحثين بتصريف

### ثالثاً- استراتيجيات تطوير واستدامة الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

في ظل هذا الجدل المعرفي حول الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، هذه الأخيرة أصبحت تصنع فارقاً في مؤشرات التنمية الاجتماعية للمجتمعات البشرية، عن طريق دخولها فضاء سوق المعرفة، من حيث إنتاجها وتوزيعها في شكل مدخلات سوق العمل، ومتطلبات المؤسسات المعاصرة الباحثة عن المورد البشري المؤهل و المتميز بالمهارات العلمية و العملية، وعليه هناك إستراتيجيات تكييفية تتخذها الجامعة لتحقيق ميزتها التنافسية، ومن أبرزها ما يلي:

**1- إستراتيجية جودة التعليم:** تظهر هذه الإستراتيجية في تحقيق و تطبيق الجودة في بناء و تصميم البرامج التعليمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي، الاستعانة بالنسق التكنولوجي الحديث في كل

الأنشطة و العمليات الأساسية في الجامعة، كما تظهر أيضا في معامل التأثير الذي تحدثه المجالات العلمية و البحوث المنشورة في قواعد البيانات العالمية.

إن إحداث خلايا لجودة التعليم يسهم بشكل كبير في ضمان جودة الأنشطة البيداغوجية، وجودة الحياة الجامعية للأستاذ و الطالب و الإداري، مع امتلاك الجامعة لبنية تحتية تتجسد في الهياكل و المخابر العلمية مبروطة بالشبكة العنكبوتية وكبرى مراكز البحث الدولية .

2- **إستراتيجية التركيز على التخصص العلمي:** يكون هذا من خلال الاهتمام بالتخصص العلمي و المعرفي المطلوب في سوق العمل، ولدى الهيئات الرسمية للدولة، و المؤسسات الاقتصادية، مثل تشكيل أقطاب علمية متخصصة تلعب دورا محوريا في عملية التنمية المجتمعية.

أن العالم اليوم يسير نحو التخصص الدقيق في العلوم و المعارف، وهذا يتطلب سياسة وطنية تهتم بتحديد البرامج التعليمية و المشاريع البحثية، ذات العلاقة بقضايا و مشكلات المؤسسات المعاصرة.

3- **إستراتيجية خفض التكلفة:** تركز على تخفيض النفقات الموجهة للبحث العلمي، و الحوافز المقدمة للموارد البشرية العاملين في الجامعة. حتى وان كانت هذه الإستراتيجية تلقى نفور من جل مؤسسات التعليم العالي اليوم على غرار باقي الاستراتيجيات الأخرى

4- **إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية:** تكون عن طريق إقامة الجامعة تحالفات و اتحادات مع جامعات تكون قوية و منافسة في محيطها، و تمكن الجامعة من كسب ثقة أكبر و حصة سوقية كبيرة، و هذا هو النموذج المعمول به الآن، نتيجة لظهور الشبكات العالمية للجامعات الرائدة، وانتشار مفهوم التعليم الافتراضي.

#### استنتاج عام :

من خلال ما تم طرحه في هذه الورقة البحثية والتي تدور حول الدلالة المعرفية و الممارسة العملية للميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بالتعرف على أهم مصادر بنائها و الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها و المتكيفة مع الظروف البيئية المحيطة بها.

نخلص إلى أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي حقيقة امبريقية، تتطلب منها ولوج مسار المساهمة في التنمية المستدامة، و القائمة على ثلاثية الشق الاقتصادي، الشق الاجتماعي و الشق البيئي. و لكون الجامعة مكان لتخريج النخب الحاملة لمشعل التغيير، يتعين عليها البحث عن آليات تطوير و تدعيم قدراتها التنافسية لضمان بقائها و استمرارها في الوجود، و تعزيز مكانتها كفاعل اجتماعي مهم لا يمكن الاستغناء عنه في بناء تطلعات المجتمع الإنساني المنشود. وعلى القادة و صناع القرار جعل الجامعة منطلقا لبناء الميزة التنافسية للموارد البشرية المؤهلة، وذلك عن طريق غرس قيم التميز و الكفاءة العلمية، و جعل مخرجاتها تلبى احتياجات سوق العمل، مما يسهم في زيادة مستوى الأداء العام ، وبالتالي رفع الناتج المحلي و إحلال الرفاه الاجتماعي للأفراد.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر: مصر
2. بني حمدان، خالد، والبكري، تامر. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتماده الإستراتيجية الاستدامة. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، (العدد 9)، 3-11
3. الخشالي، شاكر جاره الله. (2015). موضوعات إدارية معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن
4. الزهراني، عبد الله. (2012). واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة في السعودية. المجلة العلمية جامعة أسيوط مصر، (العدد 52).
5. ساطوح، مهدية (2018). الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، المؤسسة المينائية لسكيدة EPS نموذجاً. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
6. ساطوح، مهدية. (2016، ديسمبر). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور الجلفة. (العدد 28)، 95-107
7. السرحان، خالد، والقضاة عبد الله. (2017). الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية كما يراها طلاب الدراسات العليا. مجلة المنارة للبحوث والدراسات جامعة آل البيت الأردن، المجلد: 23 (العدد 2) 9-36
8. شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر
9. الصالح، عثمان بن عبد الله. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
10. العامري، صلاح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن. (2006). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر: الأردن.
11. العاني، أريج سعيد خليل. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
12. عباس، حسين وليد حسين. (2015). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.

13. القطب، محي الدين.(2012).الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن
14. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون . (2014). الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن.
15. كربالي، بغداد. (2003، 22-23 أبريل). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. قدم إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب البليدة.
16. المالك، عبد الرضا ناصر محسن. (2009). أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و دورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد
17. محمد، علي محمد عليان.(2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
18. مصطفى، أحمد . (د.ت). الإدارة التنافسية للإنتاج، كيف تنتج لتنافس في عالم متغير. احمد سيد مصطفى للنشر: مصر
19. نمور، نوال. (2012). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها علي جودة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة
- المراجع باللغة الأجنبية

1- Mouillot , philippe.(2007). stratégie de l'entreprise. édition goulino :paris