



الإستراتيجيات العامة للتنافس (لمايكل بورتر M.Porter) كإطار لتدعيم القدرة التنافسية لجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا-مدخل استراتيجي

د/محمد مصطفى السنهوري

مدرس إدارة الأعمال كلية الإدارة- جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

Correspondence: [Mohamed Mostafa Elsanhory.]; [Faculty of Business Administration, Delta University for Science and Technology.]; Tel [+201009231211]; Email : Mohammed.Elsanhorey@deltauniv.edu.eg

المخلص

هدفت هذه الدراسة الي زيادة القدرات التنافسية في جودة التعليم والاداء المؤسسي لجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا استنادا الي المنهج الذي قدمه مايكل بورتر (1995) وهو يتركز حول تطبيق استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز والتركيز بسلوك اليات معينة تم عرضها في المحاور التي تناولتها هذه الاستراتيجيات.

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي في اظهار الجانب النظري من خلال الدراسات السابقة , وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية . واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS , كما وزعت قوائم الاستقصاء بعد تقييمها وتحكيمها من بعض المتخصصين علي مجتمع الدراسة المكون من ممثلين من مجلس الامناء والسادة عمداء واعضاء هيئة التدريس واستشاري ادارة الجودة والعاملين بالادارات المختلفة بالجامعة , ووددهم 140 فرد , وبلغت القوائم التي يمكن الاعتماد عليها 112 قائمة.

وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع . وبناءا علي نتائج الدراسة اوصي الباحث بضرورة الاستفادة من المزايا التي تقدمها تلك الاستراتيجيات, وما تقدمه من اليات , لما لها من اهمية في رفع القدرات التنافسية للجامعة في مجال التعليم والاداء المؤسسي.

الكلمات الدلالية: الإستراتيجيات العامة للتنافس ، القدرة التنافسية

1. المقدمة:

لا توجد منظمة تعمل في فراغ بل أنها تنشأ بسبب حاجة المجتمع إلي ما تقدمه من سلع وخدمات وتستمر المنظمة في وجودها بقدر دورها في المجتمع الكبير الذي تعيش فيه، لذلك يجب أن تكون علي علم ودراية بالمتغيرات الرئيسية في هذه البيئة والتي بدورها تنقسم إلي البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وأن تكون علي دراية بتحليل المنافسين لها سواء كانوا حاليين أو محتملين، من أجل تقييم جوانب القوة والضعف فيهم حتي يمكنها أن تقوم بصياغة الإستراتيجيات التي تضمن لها رؤية استراتيجية ثابتة وتحقق لها التحرك الفعال والكفاء. هذا إلي جانب وجود إدارة للطوارئ والأزمات تضمن لها التحرك بأمان والتحوط لتصرفات المنافسين لها.

2. مشكلة الدراسة:

علي الرغم من أن جامعة الدلتا هي اول جامعة خاصة تبدأ نشاطها التعليمي بقطاع دلنا المنصورة، وكان لها السبق التعليمي الجيد والمتفرد إلا أنها حالياً تواجه تهديدات حقيقية حالية ومحتملة بسبب إنشاء جامعات أخرى، علي سبيل المثال جامعة حورس بدمياط الجديدة التي تسابق الزمن لإقتطاع جزء من السوق التعليمي بمنطقة الدلتا وكذلك جامعتي المنصورة الجديدة والأهلية الملاصقتين للجامعة ويفترض أنهما سيقدمان خدمة جيدة وبتكلفة أقل.

لذلك كان لزاما علي الجامعة أن يكون لها الإستراتيجيات التي تضمن لها الإستمرار دون أن تساوم علي قيمة الخدمة التي تقدمها أو تساوم علي نوعيتها، بمعني آخر أن تكون لها استراتيجياتها التي تحقق لها التفوق والتميز والريادة في السوق التعليمي.

3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الي زيادة القدرة التنافسية لجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا بتطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر (M. Porter) التي يمكن تطبيقها علي اي منظمة بما في ذلك المنظمات الغير هادفة للربح، وتتضمن هذه الاستراتيجيات، استراتيجياتي قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز.

تشير استراتيجية قيادة التكلفة الي قدرة المنظمة علي تصميم ونتاج وتسويق المنتج او الخدمة بتكلفة اقل عن التكلفة التي يقدمها المنافسين. بينما تشير اسيرراتيجية التمايز الي تقديم المنتج او الخدمة بجودة تتفوق علي جودة منتجات او خدمات المنافسين.

ويؤكد بورتر علي ان تقديم منتج او خدمة بتكلفة اقل او بجودة اعلي من منتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنافسين يعتبر مانع جيد ضد احتمال اقتطاع جزء من السوق التعليمي للجامعة من قبل المنافسين الحاليين او الداخلين (المنافسين) الجدد لانهم لن يجدوا ارباحا مغرية او ظروفا سوقية مناسبة تمكنهم من دخول او الاستمرار في السوق التعليمي. كما يمكن للجامعة ان تنطلق من السوق الحاليه الي اسواق اخري تركز فيها علي قطاعات او مناطق جغرافية بذاتها ، تستطيع فيها ان تحقق ميزة التكلفة و تقديم خدمة لها خصوصيتها وتميزها عن المنظمات الاخرى.

4. فروض الدراسة:

1- من المتوقع أن القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والقيام بتحليل المنافسين يدعم صياغة استراتيجيات تنافسية جيدة.

- 2- أن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى تحقيق وفورات تكاليفية تدعم الموقف التنافسي للجامعة.
3- أن تطبيق استراتيجيات التمايز يؤدي إلى تقديم جودة تعليمية متميزة تدعم الموقف التنافسي للجامعة.
4- أن تطبيق استراتيجيات موانع الدخول (للمنافسين الحاليين والمحتملين) يجعلها في مأمن من المساس بحصتها في السوق التعليمي كمتحرك أول.

أن وجود إدارة للطوارئ فاعلة يمكن الجامعة من التحرك السريع والفعال بما يمكنها من اتخاذ التصرفات الضرورية للحفاظ على حصتها السوقية

5. الدراسات السابقة:

- 1- دراسة بيرسي (Percy 1998):
استهدفت هذه الدراسة التعرف على المهارات والموارد التنافسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق ميزة تنافسية عالية يتطلب استخدام كافة الموارد والمهارات التنافسية المتاحة للمنظمة، ذلك أن التركيز على مورد ما أو مهارة ما، وإن كان له نتائج ايجابية، فيمكن أن يلغي تأثيره الأثر المعاكس نتيجة عدم استخدام الموارد أو المهارات الأخرى، وتمثل العناصر المتعلقة بالتكلفة والمنتج والخدمة أهم عناصر الميزة التنافسية.
- 2- دراسة سانثيز وميكانيلي (Sanchez & Mekinley 1997):
ركزت الدراسة على استراتيجية التمايز، حيث إنها تجعل المنتج أو الخدمة المقدمة في صورة توحى للعميل بتفرد السلعة أو الخدمة، وتميزها عن غيرها مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، ولأن استراتيجية التمايز تتطلب تعديل المنتج أو الخدمة بشكل مستمر، فإن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق وفورات تنافسية يمكن أن تحقق عوائد تسمح بامتصاص تكلفة التعديل وخلق بيئة تنافسية ملائمة.
- 3- دراسة بيرسي (Berry 1993):
استهدفت الدراسة إيضاح أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية، وأهم ما توصل إليه:
(أ) أن المنظمات تقدم نفس نوع الخدمة لكنها لا تقدم نفس المستوى من جودة الخدمة.
(ب) أن الخدمة التي يتوقع أن يقبلها المستهلك يجب أن تكون ملموسة وحقيقية ومضمونة وتحظى بالعلامة الشخصية للمنظمة.
(ت) أنه يجب أن يتم تطوير أساليب تقديم الخدمة وأن يتم تنمية مهارات ومعارف القائمين عليها.
- 4- دراسة ويلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2008):
استهدفت هذه الدراسة تقديم مجموعة من
استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في إطار التوجهات المستقبلية لمنظمة ما من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
* هل يجب ان نتوسع ام نراجع ام نستمر في العمل دون تغيير؟
* هل يجب التركيز علي نفس النشاط ام الدخول في أنشطة أخرى؟
* إذا كان القرار التوسع في نفس النشاط، هل يتم الاعتماد علي النمو الداخلي، ام الضم الخارجي او عن طريق الاندماج او التحالف الاستراتيجي.
وتوصل الي ان اختيار استراتيجية ما يتوقف علي توافر الظروف الملائمة لتطبيق هذه الاستراتيجية.
- 5- حسن الزعبي (2005)
ركزت الدراسة علي التحليل البيئي للمنظمة، وأوصت إلى الإهتمام الشامل بمختلف متغيرات البيئة الخارجية، وعدم القصور أو الضعف في متابعة احداها، حيث ان لكل منها تأثيرا معينا، فضلا عن دعوة المنظمات للإحتفاظ بنظم المعلومات محدثة لأهميتها في إعطاء إشارات ذات دلالة علي مكامن الفرص والتهديدات.
- 6- فايد محمد (2016)
اهتمت الدراسة بالتركيز علي أبعاد الميزة التنافسية، والعمل علي تحقيقها بالكفاءة المطلوبة من أجل التفوق علي المنافسين في أسواق المنافسة ويجب أن يتم الإهتمام بأنشطة البحوث والتصوير وإعطائها الأهمية الأساسية، من أجل تقديم منتجات جديدة وتحسين الخدمات الموجودة حالياً لتلائم مع متطلبات العملاء طالبي الخدمة.

7-دراسة محمد عبد الباقي (2019)

ركزت الدراسة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن يتم التعامل مع رأس المال الفكري علي انه مورد إستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، مع التأكيد علي أهمية دوره في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية بها.

8-دراسة أحمد عبدالرحمن (2016)

استهدفت الدراسة دور استراتيجية التكلفة، والتميز في وضع موانع الدخول الي الصناعة وتشير إلى أي استراتيجية لا تخلو من مزايا تنافسية. إذ تخلق إستراتيجية التكلفة مزايا تنافسية في التكلفة المنخفضة، وتخلق استراتيجية التميز مزايا تنافسية في الجودة وتعد التكلفة المنخفضة والجودة المتميزة موانع للدخول إلي السوق التعليمي حيث أن الداخلين الجدد لمن يجدوا أرباحا مغرية من أجل الدخول.

6. منهجية البحث

اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال الإعتدال علي الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجانب النظري، والقيام بدراسة ميدانية اعتمدت علي مجموعة من قوائم الإستقصاء ثم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها للوصول إلي أفضل الممارسات التي تؤدي إلي زيادة القدرة التنافسية للجامعة في مجال جودة التعليم والأداء المؤسسي.

7. خطة (محاور) البحث:

ينقسم البحث إلى أربعة محاور رئيسية هي:

• **المحور الأول "التحليل البيئي وتحليل المنافسين"**

يجب أن تكون أي منظمة علي علم ودراية بالمتغيرات الرئيسية والبيئية التي تعمل بها لما لهذه المتغيرات من تأثير علي نتائج أعمالها واستمرارها أو عدم استمرارها في بيئة الأعمال.

وتنقسم البيئة إلي:

البيئة الخارجية الكلية ودورها تنقسم إلي بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة ، والبيئة الداخلية

1- بالنسبة للبيئة الخارجية الكلية وهي تتضمن :

- البيئة الخارجية العامة: وتتألف من مجموعة من القوي (المتغيرات) السياسية، والإقتصادية، والإجتماعيةالخ.

- البيئة الخارجية الخاصة : وتتألف من مجموعة من القوي التي تمثل المنافسون، القوانين ، الشركاء وسوق العمل، أصحاب المصلحة الخ.

تلك المتغيرات أو القوي بطبيعتها لا يمكن التحكم فيها ومع ذلك تؤثر علي المنظمة وهي مجبرة علي معرفتها والتعامل معها، لأنها قد تشكل تهديداً في بعض الأوقات علي مصالحها كل انها تقدم فرصاً ذهبية للمنظمة تساعد علي تحقيق أهدافها.

الفرص: تشير إلي أوضاع أفضل للمنظمة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها.

أما التهديدات: فهي تعني مشاكل أو أضرار محتملة للمنظمة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية للمنظمة فتعمل علي تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

2- وبالنسبة للبيئة الداخلية: تتألف من جميع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها لخلق مزايا

تنافسية عن المنافسين ولأن هذه الموارد تقع داخل المنظمة، فإنها يمكنها التحكم فيها، ويجب علي المنظمة أيضا أن تقوم بتحليلها لإكتشاف ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة أو ضعف.

- جوانب القوة: وهي تمثل القدرات أو الجداران التي تتمتع فيها المنظمة بميزة معينة بالمقارنة مع منافسيها.

- جوانب الضعف: وهي تمثل القدرات أو الحوارات التي يتمتع فيها المنافسون بمزايا معينة بالمقارنة مع المنظمة.

وتتألف البيئة الداخلية من الموارد والطاقات التشغيلية التالية:

■ موارد ملموسة:

كأصول المنظمة من مباني ومدرجات ومعامل وورش.....

■ موارد مالية.

- ما تملكه الجامعة من تكنولوجيا.

- موارد تنظيمية كاللوائح والتعليمات والجداول وغيرها.

■ موارد غير ملموسة:

- كالموارد البشرية ومجالات البحث العلمي والدراسات العليا.

- اسم المنظمة لدي المتعاملين معها.

■ الطاقات التشغيلية:

- وهي الطاقات الكامنة لدي المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وهذه الموارد وتلك الطاقات تشكل المعايير الإثني عشر للهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد بشكل أو بآخر.

التحليل البيئي المزدوج أو ما يسمى بمصفوفة SWOT¹:

بعد القيام بتحليل البيئة الخارجية والتعرف علي الفرص والتهديدات، وبعد القيام بتحليل البيئة الداخلية والتعرف علي جوانب القوة والضعف، فإن الجامعة تكون في حاجة إلي استراتيجيات تساعد علي التحرك في المستقبل ويحتاج هذا إلي دمج التحليلات السابقة معاً بما يسمى بالتحليل الثنائي

أو المزدوج ويعبر عنه مصفوفة SWOT والمصفوفة تعبر عن الأحرف الأولى للكلمات:

- (S) Strengths
- (W) Weaknesses
- (O) Opportunities
- (T) Threats

أي تحليل جوانب القوة/الضعف – الفرص/التهديدات. وينشأ عن هذا التحليل مصفوفة من أربعة خلايا كما يلي:

التهديدات (ت)	الفرص (ف)	البيئة الخارجية البيئة الداخلية
ق × ت	ق × ف	جوانب القوة (ق)
ض × ت	ض × ف	جوانب الضعف (ض)

الخلية الأولى: الفرص × نقاط القوة

إذا كانت الجامعة تقع في هذا المربع فهي بلا شك جامعة محظوظة لأن أمامها فرص ساندة ولديها نقاط قوة، وعليها أن تستغل هذا الموقف في تعظيم استغلال الفرص، وتعظيم استخدام جوانب القوة التي تتمتع بها داخليا، من خلال سلوك استراتيجيات التوسع والنمو، بالدخول مثلا في تخصصات خدمية جديدة والتميز في أداء الخدمة، والتوسع في السوق التعليمي.

الخلية الثانية: الفرض × نقاط الضعف

إذا كانت الجامعة تقع في هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل جوانب الضعف الداخلية، مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة، هنا يجب أن تعالج المنظمة ظروفها الداخلية من خلال تنويع مصادرها المالية مثلاً، تملك خبرات إدارية وأكاديمية جديدة أو تدريب ما تملكه من هذه الخبرات، تغييرات في أنظمة العمل ... وهكذا بهدف التحول إلى اقتناص الفرص في البيئة المحيطة

الخلية الثالثة: نقاط القوة × التهديدات

إذا كانت الجامعة تقع في هذا المربع، فعليها أن تعمل على كيفية استغلال جوانب القوة لديها إلى أقصى درجة من خلال تنويع ما تقدمه من خدمات يطلبها السوق، أو شراء تكنولوجيا جديدة لتسويق خدماتها بدرجة أفضل، (من منافسيها بالطبع)، أي على المنظمة أن تستغل قوتها في تقوية مركزها الخارجي

الخلية الرابعة: نقاط الضعف × التهديدات

إذا كانت الجامعة تقع في هذا المربع لا قدر الله فهي في وضع لا تحسد عليه، ومطلوب منها أن تقلل جوانب الضعف، وتقلل من تأثير التهديدات الخارجية أو على الأقل تتحاشاها، لأنها لا تملك جوانب قوة فلا سبيل لها إلا أن تحارب في سبيل البقاء من خلال سلوك استراتيجيات الاندماج في منظمات أخرى أو التخلص من بعض الممتلكات الغير هامة أو بالتصفية، أو بالإسحاب، وكلها تصرفات دفاعية وتؤثر بالسلب عليها.

تحليل المنافسين:

تحليل المنافسين هو تقييم لجوانب القوة والضعف في المنافسين الحاليين والمحتملين في إطار واحد لدعم صياغة الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتخذها لتحقيق تحرك فعال وكفى.

يشير معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية أن معظم الشركات أو الكيانات العلمية لا تقوم بإجراء مثل هذا التحليل رغم أهميته، وبدلاً من ذلك تبني تصوراً على ما يسمى بالإنطباعات والتخمينات المكتسبة من خلال المعلومات التي تتلقاها حول منافسيها، مما قد يعرضها لخطر وجود نقاط منافسة أو تميز خطيرة بهذه الشركات أو الكيانات التي تضعها في موقف مهدد.

ويتم تحليل المنافسين بإتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد نطاق وطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- 2- تحديد من هم المنافسين (حاليين ومحتملين).
- 3- تحديد من هم العملاء وماهي الفوائد المتوقع الحصول عليها.
- 4- تحديد عناصر القوة في كل منافس في مسائل مثل توزيع الخدمة/السعر/ إمتياز الخدمة.
- 5- إعطاء كل عنصر من عناصر القوة وزناً ترجيحياً.
- 6- تحديد الوضع التنافسي الترجيحي، ويساوي الخطوة رقم (4) × الخطوة رقم (5)

يتضح ذلك من الجدول التالي:

منافس (1) جامعة المنصورة الأهلية		منافس (2) جامعة المنصورة الدولية		منافس (1) جامعة حورس		جامعة الدلتا		الترجيح	عوامل النجاح
الوزن المرجح	10 درجات	الوزن المرجح	10 درجات	الوزن المرجح	10 درجات	الوزن المرجح	10 درجات		
3.2	8	3.2	8	1.6	4	2.4	6	0.4	1 توزيع واسع للخدمة
1.8	6	2.1	7	1.8	6	1.2	4	0.3	2 التركيز علي العملاء (الطلاب)
1.8	9	1.4	7	0.8	4	1.0	5	0.2	3 سعر الخدمة
0.5	5	0.6	6	0.5	5	0.7	7	0.1	4 امتياز الخدمة
8.3	28	7.3	29	4.7	19	5.3	20	1.00	المجموع

يتضح من الجدول السابق:

أن المعدلات الترجيحية للوضع التنافسي للجامعات الأربع هي 5.3، 4.7، 7.3، 8.3 علي التوالي وقد حصلت جامعة الدلتا علي الترتيب الثالث وحتى يمكن أن تحتل ترتيب أفضل فهي تقوم بتحليل أسباب تفوق جامعتي المنصورة الجديدة والأهلية، وتقوم بالتركيز عليها، ولذلك يكون تركيزها أكثر علي توسيع نطاق توزيع الخدمة، تخفيض السعر، وتقديم خدمة متميزة.

مما سبق فإن تحليل المنافسين هو مصدر هام نحو تبني استراتيجية تحقيق ميزة تنافسية أفضل. الجدير بالذكر أن التحليل السابق يعتبر تحليل مبسط، ويجب أن يتضمن العديد من عوامل النجاح مثل الموارد المالية، الوسيط المادي، أعضاء هيئة التدريس، الموقع، شبكات الإنترنت، الهيكل التنظيمي، الحوكمة، الولاء للمنظمة، وتعدد الخدمات وهكذا.

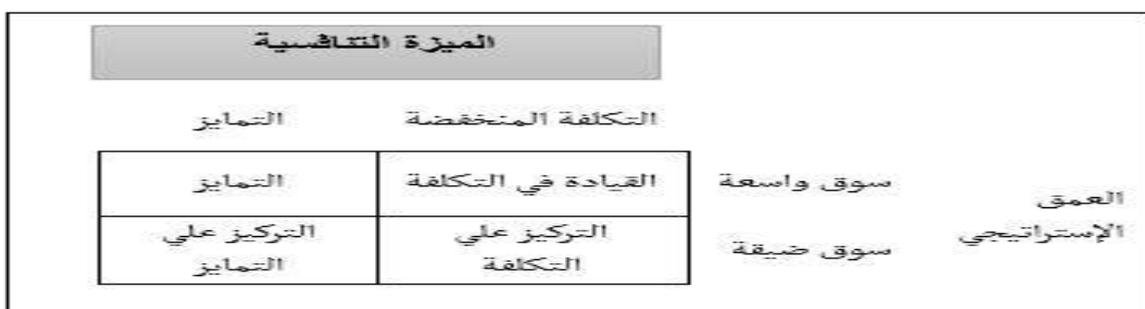
والآن ماذا بعد إجراء التحليل البيئي، وتحليل المنافسين:

الجواب: هو استخلاص البدائل والمضامين الإستراتيجية، والتي يمكن أن تحقق الريادة والتميز في الجودة التعليمية والأداء المؤسسي بما يسهم في تقوية مركزها التنافسي في مقابلة المنافسين، حيث أنه يمثل مصدراً هاماً في معرفة أسباب تفوق الجامعات الأخرى والتركيز عليها لضمان تبني استراتيجيات فعالة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبشكل عام:

فإنه عندما تقرر منظمة ما تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل من بينها فإنه ينبغي أن يتم اختيار البديل في ضوء مدي توافر المعايير الأربعة التالية:

- 1- المانع لغيره:
أي أن تنفيذ البديل الذي تم اختياره يمنع تنفيذ بدائل أخرى.
 - 2- النجاح:
بمعنى أن يكون البديل قابل للتنفيذ، وينطوي على احتمالات نجاح عالية.
 - 3- الإكمال:
أي أن يأخذ في اعتبارة كل القضايا الإستراتيجية الرئيسية.
 - 4- التوافق الداخلي:
بمعنى أن يكون له معنى وتأثير ملموس كقرار استراتيجي من جانب المنظمة بأكملها، وألا يتعارض مع الأهداف أو السياسات أو الإستراتيجيات التي تقوم بتنفيذها الشركة حالياً.
- ونبدأ في عرض الإستراتيجيات العامة للتنافس أو ما يسمي بإستراتيجيات بناء الفوة التنافسية موضوع المحاور الثاني والثالث والرابع ويوضح الشكل التالي رقم (2) تلك الإستراتيجيات:



الإستراتيجيات العامة للتنافس لميشيل بورتر (1)

● المحور الثاني "إستراتيجيات قيادة التكلفة"

Cost Leadership Strategy:

تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة الجامعة على تصميم وإنتاج وتسويق الخدمة بتكلفة أقل من المنافسين (الجامعات الأخرى) التي تؤدي نفس الخدمة أو الخدمات، وبذلك تستطيع أن تجذب أكبر عدد من طالبي الخدمة وهم بالطبع الطلاب.

الميزة الرئيسية: هذه الإستراتيجية أن تخفيض التكاليف يؤدي إلى استمرار الجامعة دون أن تساوم على قيمتها أو نوعية الجودة التي تقدمها.

والسؤال: هل يمكن للجامعة أن تتبنى فكرة هذه الإستراتيجية وفي إطار ظروفها الداخلية؟

نعم يمكن تبني فكرة هذه الإستراتيجية من خلال الاستفادة من المفاهيم والمداخل الإستراتيجية والإدارية التي يزخر بها علم إدارة الأعمال وكما يلي الجدول رقم (3)

المفهوم أو المصطلح	آلية الاستفادة من تدنية التكلفة
1 وفورات الحجم الكبير	أن يكون هناك سعياً نحو خلق الطلب وتجنيب كل الجهود والإجراءات الأثرية لخدمة هذا الطلب، ويتم ذلك بتعريف طالب الخدمة، وهو الطالب أو (أولياء الأمور أو الجهات المجتمعية) بالخدمات أو الأنشطة التي تقدمها الجامعة.
2 وفورات المجال Economies of scale	تقديم مجموعة متشابهة من الخدمات باستخدام وسيلة ما، مثل استخدام الإنترنت في القيام لكل الأعمال التي تعتمد على هذه التقنية.
3 إتباع الأسلوب المركزي بدلاً من الأسلوب اللامركزي	من مزايا المركزية تركيز العمل في إدارة واحدة أو في مكان واحد بدلاً من وجود مكاتب لامركزية لكليات الجامعة لا تتوفر لها المواصفات القياسية التي يجب أن تكون عليها كل مكتبة، فيمكن إنشاء مكتبة مركزية كبيرة تتوفر لها هذه المواصفات وتساوم في حفظ النفقات مثلاً تقليص عدد أمناء المكتبة، والأمناء المساعدين، والاستفادة بأجهزة الكمبيوتر الأكبر عدد من روادها من مختلف الكليات.
4 وفورات التعلم Learning Scope	نظراً لأن الجامعة هي أول جامعة أنشأت في هذه المنطقة (كمحرك أول First mover) فإن قدرتها على التعلم كبيرة، وهذا يعني أن يمكنها أداء الخدمة بطريقة أسرع وأكثر احترافية، بمعنى آخر تقديم الخدمة بتكلفة أقل.
5 مدخل تكنولوجيا تقديم الخدمة	ويساهم هذا المدخل في تقليل الاعتماد على العنصر البشري كلما أمكن. مثال: تقليص عدد أعضاء هيئة التدريس بتقديم برامج التعليم عن بعد، إدارة المخازن إلكترونياً، ومتابعة عمليات الشراء والإستعلام والفحص واستخدام البوابات الإلكترونية كما هو متبع وهي تقلل من العاملين في قطاع الأمن، وأن وجود البصمة الإلكترونية، يوفر من المشرفين أو الملاحظين لعمليات الحضور والإنصراف وهكذا.
6 فرص المشاركة من نفس الموارد المتاحة	مثلاً استخدام المعامل كلية الهندسة أو غيرها في إعطاء الشق التعليمي أو التدريبي أو المعلمي لطلاب الكليات الأخرى.
7 أقسام المعرفة والتكنولوجيا	نشر ما تملكه أي كلية في مجال المعرفة والتكنولوجيا على الكليات الأخرى.
8 التخلص من فكرة شيء لكل شخص	بدلاً من تخصيص سيارة لنقل مسنول واحد لا يمنع من استخدام نفس السيارة لنقل آخرين معه مما يوفر تكاليف سيارات أخرى يمكن الإستغناء عنها... وهكذا.

9	نشر ثقافة الحفاظ علي الوسيط المادي للمكان	وذلك بمتابعة ايه أموال مهدرة نتيجة ترك المدرجات / المعامل / دورات المياه مضاءة دون استخدام أو تشغيل أجهزة التكييف دون طلب أو إهمال صيانة المباني (صيانة الشبي تظليل عمرة) والآخر النهائي هو تخفيض التكلفة.
10	إعادة الهيكلة	وتعني إعادة توزيع العمالة الموجودة بالجامعة علي الوظائف أو المهام المختلفة بما يوفر أية عمالة زائدة عن الحاجة في أعمال أخرى.
11	وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	تؤدي هذا المفهوم إلي زيادة انتاجية الموظف، وتقليل نفقات تدريب وتطوير هذا الموظف فيما لو وضع في مكان لا يتناسب مع مؤهلاته أو قدراته.
12	تكلفة الفرصة البديلة	بالتأكيد تحرض الجامعة كغيرها من الكيانات التجارية أو الصناعية بوضع وديعة أو حساب جاري بنظام العائد اليومي أو الإستثماري الشهري للصرف علي البنود والتكاليف المتغيرة مثل الأجور والحوافز والضرائب والتأمينات ... ونحوها هنا يجب دراسة مختلف العوائد بنظام الأوعية الإيدارية والإستثمارية بمختلف البنوك وإختيار أفضل البنوك التي ترتب للجامعة أعلى عائد. (العائد بالبنك الأهلي أعلى من نظيرة بنوك تنمية الصادرات مثلاً).
13	بعض الأفكار المالية	مثل المطالبة بسرعة سدادها للجامعة من أموال خارجية وإعطاء خصم تعجيل لمن يسدد قبل ميعاده، تأجيل مدفوعاتها إلي الجهات الخارجية ، جدولة مطلوباتها المالية تجاه المستحقين، استخدام ما يسمى بالشيكات الطافية... وهكذا
14	تمتلك الشيء بدلاً من اسناده للآخرين Resourcing	فبدلاً من إسناد خدمات الكافيتريات ، مراكز التصوير، إلخ للآخرين يمكن أن تدبره الجامعة بنفسها ويمكن أن يقوم بإدارة هذه الخدمات من العمالة التي يتم توفيرها نتيجة إعادة هيكلة العمالة.
15	مفهوم تعديل الشيء وفقاً لحاجات العميل	العميل الأساسي هنا هو الطالب ،فبدلاً من شراء الكتب الأجنبية بنفس الطباعة والحجم وكم المعلومات التي لا تناسب الطالب وبأموال ضخمة يمكن تشكيل لجان متخصصة في المحتوي ، المناهج ، التوصيف ، بعمل تعديل لهذه الكتب أو ما يسمى (Personalization / Customization) بما يلائم الطالب ويحقق الإستفادة الكاملة مع توفير مبالغ ضخمة لا داعي لها.
16	عمل برامج لمنح الشهادات المهنية	المبادرة بعمل دبلومات مهنية في كافة المجالات (عربي وانجليزي) الإدارية ، الهندسية، الطبية مثل إدارة المستشفيات / هندسة البترول والمجالات هنا متعددة وستلقي قبولا واسعا لحاجة الخريجين لها بل تلقي نفس القبول منموظفي الحكومة والجهات المجتمعية.
17	استغلال المساحات الكبيرة التي تتميز بها الجامعة	استغلال هذه المساحات لعمل معارض ثابتة ومتحركة علي غرار بعض الجامعات بنظام الإنتفاع للشركات والمنظمات التي تهتم بعرض منتجاتها الشبابية للطلاب ويمكن استغلال طاقات الشباب ممن لهم مشروعات إنتاجية خارج الجامعة.
18	التحالفات الإستراتيجية	قد تكون للجامعة الرغبة في بناء قوة تفاوضية شرائية من خلال الإتفاق أو التعاون مع كيانات أخرى في أداء مهام مؤقتة للحصول علي خصومات علي شراء كميات كبيرة والحصول علي خصم الكمية أو الخصم النقدي، وذلك بالنسبة للمدخلات شائعة الإستخدام مثل شراء الأثاثات / مستلزمات المعامل / أدوات التدريب / أدوات النظافة... وهكذا
19	الخدمات التي تقدمها الجامعة بالمجان لطالبي خدمات طب الأسنان	فرض رسوم أو أسعار رمزية نظير أداء هذه الخدمة، وبالنسبة للقادرين فقط ،مع تحصيل رسوم أعلى علي الخدمات المكلفة وهي الخاصة بفرس الأسنان أو إجراء عمليات التجميل.
20	موارد الجامعة وبشكل عام	نشر ثقافة عدم إهدار موارد الجامعة من خلال الإلتزام بالقيم والسلوكيات الصحيحة، الإدارة الفعالة للوقت (خاصة وقت الفراغ)، ومنها عدم استقطاب منتدبين من خارج الجامعة إلا بعد تجاوز العبء التدريسي للمعينين أو المنتدبين كلياً لساعات العبء التدريسي المقرر لهم.

● المحور الثالث "استراتيجيات التمايز (1)

Differentiation Strategy:

تعتمد هذه الإستراتيجية علي إمكانية قيام المنظمة (الجامعة) بتقديم خدمة متميزة ومتفوقة علي منافسيها سواء من حيث منافسيها سواء من حيث الجودة (جودة الخدمة) أو من حيث الخصائص الإضافية للخدمة، أو خدمة ما بعد البيع.

وهي استراتيجية تعتمد علي دراسة سلوك واحتياجات متلقي الخدمة بعناية شديدة، ويشترط في الخدمة المؤداة أن تكون:

- ذات قيمة

- نادرة

- من الصعب تقليدها

- من الصعب امتلاكها

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يمكن تقديم الأفكار التالية:

- 1- تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات للطالب كالخدمات الصحية/الإجتماعية/ الثقافية بجانب الخدمة التعليمية.
- 2- سهولة حصول الطالب علي الخدمة مثلا السداد الإلكتروني في أي مكان علي حساب الجامعة، تلقي كافة رغباته / اقتراحاته/ شكواه وبطريقة إلكترونية أيضا والرد الفوري عليها.
- 3- التطوير المستمر في أداء الخدمة وهو موضوع طويل سيتم عرضه في الفصل الخاص بأعضاء هيئة التدريس واستراتيجيات التدريس والتعلم².
- 4- تقديم الخدمات البديلة التي يحتاجها الطالب مثل خدمة العلاج/النقل.

- 5- إعتبرات الأمان في نوع الخدمة المقدمة بحيث يتلقى الطالب خدمة تؤهله للعمل بالمجتمع المحيط به.
- 6- بناء صورة ذهنية للطالب تشعرة بالفخر لإنتمائه لهذا المكان (الجامعة) بإضفاء ملامح العراقة إلى المكان وجعله جديراً بالإحترام. الجدير بالذكر أن سلوك استراتيجي التمايز تتطلب ان تكون كافة مدخلات العملية التعليمية متميزة ، وذات جودة عالية وأهمها أعضاء هيئة التدريس ، والطالب نفسه ، الجهاز الإداري ، والوسيط المادي لإتمام العملية التعليمية وتقديم خدمات متميزة³.
- ويعتبر من مداخل التميز الأكثر جاذبية ، تملك الجامعة لعناصر يجد المنافسون صعوبة كبيرة في تملكها أو تقليدها، مثل المساحات الخضراء الشاسعة، أسطول السيارات الضخم، الفنادق والمطاعم الموجودة بها، المؤتمرات والجوائز القيمة التي تقدم بأسمائها لمن أسهموا في مجالات العلوم والبحث العلمي.
- هذه العناصر تجعل كثير من أولياء الأمور والطلاب أكثر جاذبية للإلتحاق بهذه الجامعة وبدرجة عالية من الرضي والإقتناع تجعلهم ينتخبون أي خدمات أخرى مقلدة أو مقدمة من جانب الجامعات الأخرى، ومنهم من لا يهمة السعر كثيراً بمقولة إيمانهم بأن الغالي ثمنه فيه.

● المحور الرابع "استراتيجيات التركيز" (2)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز إما علي التكلفة أو التركيز علي التمايز.

- 1- استراتيجية التركيز علي التكلفة: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد علي تخفيض التكلفة، لكنها لا تستهدف السوق بأكمله، بل تركز علي قطاع سوقي صغير أو مجموعة معينة من العملاء أو منطقة جغرافية بذاتها ، بحيث تركز الجامعة كل اهتماماتها لخدمة هذا القطاع السوقي الصغير. وتستطيع المنظمة أن تحقق لنفسها ميزة التكلفة في السوق المستهدف من خلال تقليل نفقات التسويق للخدمة مثلا ، حيث يمكنها الإكتفاء بالإعلان في وسائل الإعلان المحلية، وليس في وسائل الإعلان واسعة الإنتشار ذات التكلفة الباهظة.
- 2- استراتيجية التركيز علي التمايز: وهي استراتيجية تركز علي مجموعة معينة من المشترين أو منطقة جغرافية بذاتها وليس السوق بكاملة، ولكنها تركز علي تقديم منتج أو خدمة لها خصوصيتها وتميزها عن الخدمات الأخرى. علي سبيل المثال تعتبر شركة City Drink بالقاهرة من أبرز تلك الأمثلة، فهي مشروع متخصص في تقديم العصائر والمشروبات الطازجة في منطقة الدقي بالقاهرة. وحتى تنجح استراتيجية التركيز هناك إعتبرات:
 - أ. الربحية: من السهل الحصول علي قطاعات صغيرة من السوق ولكن يجب أن تكون كبيرة بما يكفي لتحقيق أرباح منظمة وحيدة.
 - ب. النمو: أن يكون إحتتمالات نمو القطاعات المختارة إحتتمالا كبيرا حتي تجد المنظمة مجالاً للنمو والبقاء في السوق.
 - ت. إكتساب ميزة تنافسية: ويمكن ذلك من خلال عرض منتج أو خدمة فريدة للتميز و تضيف قيمة حقيقية للعملاء بما يصعب مهمة المنظمات الأخرى علي المنافسة بسهولة.
 - ث. موارد كافية: فعلي الرغم من صغر قطاعات السوق المستهدفة فهي تتطلب المزيد من الجهد لتسويق المنتج أو الخدمة ، وأن يكون لدي المنظمة الموارد المالية والمادية الكافية لتقديم هذا المنتج أو الجودة بإنتظام ، وأن يكون لديها القدرة علي إدارة الموارد بكفاءة.

● المحور الخامس "موانع الدخول (المنافسين الحاليين والمحتملين)"

- يجب ونحن نبني القدرة التنافسية للجامعة أن نضع أمامنا بعض الحالات الإفتراضية، وهي أن احد أو بعض الكيانات التعليمية المنافسة قد تنجح في اختراق السوق التعليمي الحالي والمكتسب ، بتقديم خدمة بجودة أعلي مثلا أو بأسعار أقل ، أو بقيامها بحملات مؤثرة. في هذه الحالة يجب علي الجامعة أن تقوم بما يلي:
- 1- تحديد مدى قوة إحتتمال دخول المنظمات المنافسة إلي السوق.
 - 2- مراقبة استراتيجيات هذه المنظمات جيدا في السوق.
 - 3- دعم جوانب القدرة المتوفرة للجامعة والإستثمار في الفرص الجديدة.
 - 4- القيام بهجوم مضاد أو بتخطيط مسبق إذا لزم الأمر.
- بمعني آخر يجب ان تكون الجامعة علي دراية بممارسات المنظمات الأخرى، وتبني لنفسها حواجز قوية حتي تمنع تلك المنظمات (الحالية والمحتملة) من دخول السوق التعليمي التي اجتهدت في بنائه. وهو موضوع المحور الخامس "موانع الدخول (دخول المنافسين الجدد أو المحتملين)"
- من المعروف أن دخول أي منافس جديد إلي السوق يؤدي في غالب الأحوال إلي انقطاع جزء من الأرباح التي يحققها المنافسون الحاليون قبل وصول هؤلاء القادمين الجدد. ويتوقف ذلك علي عاملين :

- مدي قوة حواجز الدخول Entry Barrier.
- ردود الأفعال الإنتقامية التي يتوقعها الداخلون الجدد بمعني ان الجامعة إن أرادت أن تتقي شر دخول جامعات أخرى منافسة وإقتطاع جزء من نشاطها أو السوق الذي تؤدي به نشاطها عليها أن تقوم بما يلي :
- بناء حواجز دخول قوية تمنع من اختراق الجامعات المنافسة لما اكتسبته من سوق تعليمي .
- استعداد الجامعة لأي ردود إنتقامية إذا قامت الجامعات المنافسة بمحاولة إقتطاع جزء من سوقها التعليمي. مثل الدخول في حروب أسعار أن قامت الجامعات المنافسة بتخفيض قيمة مصروفات الطلاب مثلاً ، بأن تقوم الجامعة بتخفيضات أكبر حفاظا علي سوقها التعليمي.

ولن يتحقق ذلك إلا بسلوكها لإستراتيجية قيادة التكلفة التي سبق شرحها:

ومن أهم موانع الدخول أمام الجامعات المنافسة:

1- وفورات الحجم الكبير

Economics of scale

وهي قدرة الجامعة (المؤسسة الحالية) علي تقديم الخدمة لأكثر عدد من الطلاب ، حيث يتم توزيع التكاليف الثابتة علي أكبر عدد من الطلاب. والميزة أن هذه الفلسفة تصنع الجامعة المنافسة بين إختيارين كلاهما من:

- إما أن أتقوم بقبول أكبر عدد من الطلاب وهو أمر قد تقف اللوائح الوزارية ضد تحقيقه، هذا بجانب أن الجامعة الجديدة (الوافد الجديد) لا يعرف السوق جيدا.

- وإما قبول عدد صغير من الطلاب حتي ينجو من أبه ردود أفعال انتقامية من المؤسسة الحالية، وهذا الموقف لن يساعد علي التنافس.

2- تكوين درجة عالية من الولاء للطلاب:

وتعني قدرة الجامعة علي تقديم خدمة متميزة ذات شهرة واسعة وإحتمال يصعب علي المنافس تقديمها تجعل الطالب وأولياء الأمور يرفضون ترك الجامعة، والإلتحاق بجامعة أخرى، ولو فكر المنافس تقديم هذه الخدمة سيضطر إلي صرف مبالغ ضخمة جدا للوصول إلي الصورة الذهنية (لدي الطلاب وأولياء الأمور) التي وصلت إليها الجامعة، وهو أمر يصعب تنفيذه علي المنافس.

3- متطلبات رأس المال:

Capital Requirement

وهي تلك المتطلبات المتعلقة بإستثمار أموال طائلة في الآلات والمعدات والتجهيزات الإنتاجية أو الخدمية (المباني ، المعامل ، المخازن ، الورش) الإحتياجات المالية التي يتعين الإحتفاظ بها لمقابلة أي خسائر محتملة. وهي متطلبات ضخمة لا تتوفر بالضرورة لأي منافس.

4- تكلفة التحول:

Switching cost

وهي التكلفة التي يتحملها العميل وهو هنا الطالب وأولياء الأمور إذا فكروا في التحول عن الجامعة إلي جامعة أخرى منافسة لأن هذا العميل لن يحصل علي الجودة المطلوبة أو أن تحولة إلي الجامعة الأخرى سيكلفه تكاليف أو مصاريف أكثر لتلقي الخدمة، وهذا المانع يتطلب من الجامعة التركيز علي استراتيجية التمايز في الخدمة التي سبق تقديمها.

5- القدرة علي الوصول إلي قنوات توزيعية قوية:

حيث تفضل معظم القنوات التوزيعية التعامل مع الجامعات الرائدة التي بدأت نشاطها قبل المنافسين وتخشي التعامل مع منظمات حديثة.

6- الحواجز الحكومية والقانونية:

وقد تمثل عائق ضد الداخلين الجدد الذين يحتاجون إلي سنوات طويلة لإستخدام التراخيص والإعلان عن نشاطهم، وضرورة الحصول علي براءات الإختراع وتملك التكنولوجيا التعليمية المتطورة.

7- توقعات الداخلين الجدد من إنتقام المنظمة الحالية:

مثل توقعات بأن تقوم المنظمة الحالية بتخفيض الأسعار بشكل هجومي، أو قيامها بزيادة الحملات الإعلانية وجهود الترويج، مما يضطر الداخلين الجدد إلي البعد عن سوق المنظمة الحالية وممارسة أنشطتهم في أماكن بعيدة أو مهملة من جانب المنظمة الحالية.

علي الجانب الأخر: هناك ما يسمى بحواجز الخروج، ويتعين علي الجامعة أن تدرسها بعناية، والتي تنشأ نتيجة:

1- وجود أصول رأسمالية شديدة التخصص بحيث يصعب إستخدامها في أداء خدمات أخرى.

2- أن المنظمة بينها وبين منظمة أخرى اعتمادية تبادلية في السوق.

3- إذا كان الخروج هدم لتاريخ الأباء والأجداد، هنا يعني الخروج أنه الإعتراف بالفشل وعدم الإستمرار.

إن دراسة احتمال داخلين جدد يمكن أن ينبئ عن:

- أن هوامش الربح عالية في المجال التعليمي.

- أن العرض غير كاف في هذه الخدمة.

- أنه لا توجد حواجز كبيرة أمام الداخلين الجدد.

- أن امكانيات النمو المستقبلية كبيرة.

- أن المنافسة غير شرسة .

- أن الحصول علي ميزة تنافسية علي الكيانات القائمة أمرا ممكناً.

- أن هناك امكانية لإيجاد موردين حاليين آخرين بالسوق الجديدة حال فشلها في مشروعاتها.

وهناك اعتبارات يجب أن تأخذها الجامعة في اعتبارها عند سلوك استراتيجيات موانع الدخول، وهناك استراتيجيات يجب تجنبها وهي:

1- استراتيجية اتباع القائد

Follow the leader

وهي استراتيجية قد تبدو جيدة للوهلة الأولى/ولكنها تتجاهل جوانب الضعف والقوة في المنظمة المقلدة بل تفترض أن القائد لا يخطئ.

2- الرغبة في البقاء علي القمة بأي ثمن:

كي تكون المنظمة قد حققت نجاحاً كبيراً في منتج أو خدمة فيصبح كل ما يشغلها البحث عن خدمة أخرى سوبر بأي طريقة لكي تستمر في نجاحها.

3- سباق المتسلح

Race Arms

الدخول في معارك عنيفة مع منظمة أخرى من أجل زيادة الحصة السوقية، وقد يتحقق للمنظمة ذلك، ولكنها سيكلفها تكاليف باهظة علي الإعلانات ، الترويج ، بحوث التطوير والتصنيع تفوق ما يمكن تحقيقه من أرباح والأمثلة علي ذلك (أن شركة بان امريكان للطيران وصلت إلي حد الإفلاس).

4- الطمع في كل الفرص

Do Everything

فقد تجد المنظمة نفسها محاطة بعدد من الفرص الجذابة فتطمع في استغلالها جميعاً وقد تمتلك الموارد اللازمة للبدء في المراحل الأولى ثم تجد نفسها عاجزة عن استكمال أي من هذه الفرص.

5- التمسك بالخيارات الفاشلة:

ويحدث ذلك بأن تنفق المنظمة مبالغ طائلة في استراتيجية معينة، فينولد لديها شعور بعدم الإستعداد للإعتراف بالفشل وتستمر في الصرف عليها، ويصبح الأمر أشبه بالمقامر الذي تكبد خسائر باهظة علي موائد القمار علي أمل تعويض الخسائر، والمثل السابق يؤيد ذلك وهو الخاص بشركة بان امريكا عندما حاولت تغطية خسائرها في نشاط الطيران قامت ببيع بعض أصولها المربحة حتي باعت كل شيء تقريباً وأوشكت علي الإفلاس.

ويبقى الجانب الهام والأخير في هذا الموضوع وهو آليه الإتصال بين البيئة الداخلية للجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، ويتم ذلك من خلال وجود إدارة للأزمات والكوارث.

• المحور السادس "إدارة الأزمات والكوارث"
(خاصة لجنة حارسي البوابات):

وهي الإدارة المسئولة عن رصد وتحليل آية مواقف طارئة تسبب إرتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة وتؤدي إلي سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية أو معنوية للمصالح الأساسية للمنظمة بما يستلزم إتخاذ قرارات سريعة وفي وقت محدد: معني ذلك أن مسئولية هذه الإدارة تتحدد في:

- احتواء ايه اضرار أو الحد منها.

- وضع خطة للطوارئ.

- وضع سيناريوهات للأزمة وتحديد الأدوات والمسئوليات.

يجب أن تكون هذه الإدارة مجهزة بكل الأدوات التي يحتاجها فريق الأزمة: تشكيل الإدارة:

نظراً لأهمية هذه الإدارة فإن فريق الأزمة يجب أن يتكون من:

- ممثلين لقيادات الجامعة.

- ممثلين لبعض القيادات التنظيمية التنفيذية مثل المدير المالي/ شؤون الأفراد/ شؤون الطلبة/ مدير الشؤون القانونية/ مدير العلاقات العامة/ مدير الأمن.

- أن يكون من بينهم (أو يضاف إليهم) أفراد قادرين علي رصد وتحليل البيئة الأخرجية والداخلية أو ما يطلق عليهم إستراتيجياً (حارسي البوابات) وهم الأفراد الذين يقوموا ب:

1- جمع البيانات

2- تحرير هذه البيانات

3- توسيع دائرة الحصول علي البيانات من البيئة التي نشأت فيها.

4- إعادة ترتيب هذه المعلومات بما يساعد علي تفسيرها.

ويجب علي حارس البوابات أن يتفهم طبيعة هذه البيانات ويقرر هل هي علي المستوي الذي يجب نقله أم لا، بمعني هل هي علي المستوي المؤثر أم لا.

ويجب أن تتوافر في حارسي البوابات الصفات التالية:

1- المصداقية: وتتطلب خبرة المتلقي، والثقة بأن ينقل الأخبار وبشكل موضوعي دون تميز.

2- قوة المصدر الذي استسقي منه المعلومات.

3- مهارة الإتصال والمحادثة والقراءة.

4- تفاعل الحارس مع مصدر المعلومات.

ومن امثلة الإشارات التي تمثل تهديدات في البيئة الداخلية أو الخارجية:

- ارتفاع معدل الغياب أو التباطؤ في العمل من قبل العاملين بالجامعة.

- ارتفاع معدل الشكاوي من أولياء الأمور للطلاب.

- إنخفاض ملحوظ في الإقبال علي الخدمة.

- إنتقادات لممارسات الجامعة.

- خلافات بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية مثل النقابات / الجمعيات / إتحادات الصناعة/ تؤثر بشكل ملحوظ علي مصالح الجامعة.

- خلافات مع جهات تشريعية.

- تأثيرات سلبية علي البيئة والسكان.

هذه الجوانب كلها يجب أن تكون تحت سيطرة حارسي البوابات يستشعرونها ، يقومون برصدها وتحليلها ودراستها وكتابتها بحيث يمكنهم التنبؤ بالتأثيرات المحتملة لها علي الجامعة ونقلها إلي مختصي اتخاذ القرار.

8. نتائج الدراسة الميدانية.

قام الباحث بتخصيص هذا الجزء لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها واختبار فروض الدراسة الحالية والتحقق من صحتها حيث تم قياس آراء فئات الدراسة من العاملين بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا حول أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعاد الميزة التنافسية، كذلك بحث تأثير كل من أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على أبعاد الميزة التنافسية . وتم تقسيم هذا الجزء ليشمل الجوانب التالية:

- تحليل الارتباط بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا.
- تأثير الاستراتيجيات العامة للتنافس على الميزة التنافسية بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا.

وفيما يلي عرضاً لهذه الجوانب:

تحليل الارتباط بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعادها والميزة التنافسية وأبعاده، وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك لاختبار صحة أو خطأ الفرض الأول الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعادها والميزة التنافسية وأبعاده"، ويوضح الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة.

جدول رقم (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	الاستراتيجيات العامة للتنافس	التمايز	قيادة التكلفة	موانع الدخول	الميزة التنافسية	الجودة	خدمة ما بعد تقديم الخدمة
الاستراتيجيات العامة للتنافس	1						
التمايز	**0.382	1					
قيادة التكلفة	**0.308	**0.420	1				
موانع الدخول	**0.300	**0.467	**0.450	1			
الميزة التنافسية	**0.372	**0.423	**0.444	**0.711	1		
الجودة	**0.312	**0.478	**0.384	**0.685	**0.846	1	
خدمة ما بعد تقديم الخدمة	**0.253	**0.461	**0.642	**0.455	**0.736	**0.547	1

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

ومن الجدول رقم (3) تم استخراج النتائج والتعليق عليها على النحو الآتي:

أولاً: العلاقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس ككل والميزة التنافسية وأبعاده:

يتضح من الجدول رقم (3): أن معامل ارتباط بيرسون بين الاستراتيجيات العامة للتنافس ككل والميزة التنافسية (372.0)، وتبين أن هذا المعامل معنوي عند مستوى معنوية 1%، وهذا المعامل يشير إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الاستراتيجيات العامة للتنافس ككل وبين الميزة التنافسية في جامعة الدلتا للعلوم. وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاستراتيجيات العامة للتنافس ككل وأبعاد الميزة التنافسية بين (253.0، 312.0)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، مما يشير إلى ارتباط معنوي إيجابي بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وبين أبعاد الميزة التنافسية، وبناءً على هذه النتيجة فإنه يتضح صحة الفرض الأول والذي ينص على:

"توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وبين الميزة التنافسية وأبعادها في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا".

ثانياً: العلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس وبين أبعاد الميزة التنافسية:

وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية بين (461.0، 478.0)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، مما يشير إلى ارتباط معنوي إيجابي بين استراتيجية التمايز وبين أبعاد الميزة التنافسية.

وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية قيادة التكلفة وأبعاد الميزة التنافسية بين (384.0، 622.0)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، مما يشير إلى ارتباط معنوي إيجابي بين استراتيجية قيادة التكلفة وبين أبعاد الميزة التنافسية.

وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية موانع الدخول وأبعاد الميزة التنافسية بين (455.0، 685.0)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، مما يشير إلى ارتباط معنوي إيجابي بين استراتيجية موانع الدخول وبين أبعاد الميزة التنافسية.

وبخلص الباحث مما سبق إلى ما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية وبلغت قيمة الارتباط (0.372).
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعاد الميزة التنافسية وكانت أعلى قيمة ارتباط بين موانع الدخول والجودة وبلغ معامل الارتباط (0.685)، في حين كان أقل قيمة للارتباط بين قيادة التكلفة والجودة وبلغ معامل الارتباط (0.384).
- 3- ثبت صحة الفرض الأول الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية بين أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعاد الميزة التنافسية.

ثالثاً: تأثير الاستراتيجيات العامة للتنافس على الميزة التنافسية:

أ- اختبار الفرض الرئيسي الثاني وينص على "يوجد أثر معنوي للاستراتيجيات العامة للتنافس على الميزة التنافسية". وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية:

المتغير المستقل		الاستراتيجيات العامة للتنافس	
R ²		0.138	
F		19.101	
Sig		0.000	
Sig	T	B	Constant
0.000	18.301	3.711	X

تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (19.101) وهي معنوية عند مستوى معنوية 1% .
- معنوية معاملات انحدار الاستراتيجيات العامة للتنافس والحد الثابت، حيث بلغت قيمة T للحد الثابت (18.301) عند مستوى معنوية 1% ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.138) مما يعني أن الاستراتيجيات العامة للتنافس تفسر 13.8% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، والباقي 86.2% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض، ويعني ذلك أنه " يوجد أثر معنوي للاستراتيجيات العامة للتنافس على الميزة التنافسية ".
ب- اختبار الفرض الفرعي الذي ينص على " يوجد أثر معنوي لأبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على أبعاد الميزة التنافسية " . وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية:

1- يوضح الجدول رقم (5) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على الجودة .

جدول رقم (5) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج

لتأثير أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على الجودة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة المؤثرة	Beta	R	R ²
الجودة	موانع الدخول	٠.٥٠٦	٠.٦٨٥	٠.٤٦٩
	التمايز	٠.٢٤١	٠.٤٧٨	٠.٢٢٨
	قيادة التكلفة	٠.٢٠٤	٠.٣٨٤	٠.١٤٧
معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)				
معامل التحديد في النموذج (R ²)				
قيمة F المحسوبة (F)				
٣٤٩.٠٧٨				
مستوى الدلالة الإحصائية				
٠.٠٠٠				

- اتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (349.078)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على الجودة.
- أن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (0.276)، مما يشير إلى أن أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس تفسر (27.6%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الجودة.
- بناء على ما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول، ويعني ذلك أنه " يوجد أثر معنوي لأبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على الجودة " .

2- يوضح الجدول رقم (6) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على خدمة ما بعد تقديم الخدمة.

جدول رقم (6) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير

أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على خدمة ما بعد تقديم الخدمة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة المؤثرة	Beta	R	R ²
خدمة ما بعد تقديم الخدمة	قيادة التكلفة	٠.٣٢٣	٠.٦٢٢	٠.٣٨٧
	التمايز	٠.٢٧٣	٠.٤٦١	٠.٢١٣
	موانع الدخول	٠.١١٥	٠.٤٥٥	٠.٢٠٧
معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)				
معامل التحديد في النموذج (R ²)				
قيمة F المحسوبة (F)				
٢٣٦.٦٣				
مستوى الدلالة الإحصائية				
٠.٠٠٠				

- اتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (236.639)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على خدمة ما بعد تقديم الخدمة.
- أن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (0.286)، مما يشير إلى أن أبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس تفسر (28.6%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو خدمة ما بعد تقديم الخدمة.
- بناء على ما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، ويعني ذلك أنه " يوجد أثر معنوي لأبعاد الاستراتيجيات العامة للتنافس على خدمة ما بعد تقديم الخدمة " .

9. توصيات الدراسة

في إطار عرض الإستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر، وهي استراتيجيات قيادة التكلفة، التمايز، موانع الدخول، وهي استراتيجيات تركز على رفع القدرة التنافسية لمنظمة أو شركة ما، خاصة في ظل بيئة تنصف بالدينامية والتغير الشديد. فإنه من المشاهد أن جامعة الدلتا كمتحرك أول استطاعت تحقيق مستوي عال من التميز والريادة. ولكن نشوء جامعات جديدة قريبة من الجامعة مثل جامعة حورس وجامعتي المنصورة الجديدة والمنصورة الأهلية بالطبع سيكون مصدر تهديد للجامعة في المستقبل، فالكل يتسابق لإقتطاع جزء من السوق التعليمي المتاح في منطقة الدلتا.

كان من الممكن لجامعة الدلتا بما تملكه من قدرات تنافسية أن تستخدم حرب الأسعار بمعنى تخفيض قيمة أداء الخدمة التعليمية إلى مستويات تعجز عنها الجامعات المنافسة، ولكن وما حدث لظروف قد تكون سياسية أو اجتماعية، اضطرت جامعة الدلتا والجامعات الأخرى إلى تخفيض أسعار تقديم الخدمة إلى مستويات تقترب من نصف الأسعار التي كانت سائدة في العام السابق.

ترتب علي ذلك احتجاج أولياء الأمور والطلاب الذي سبق قبولهم في الأعوام السابقة، وطالبوا جامعة الدلتا بمساواتهم مع الطلاب الجدد. علي الجانب الآخر يقع التزاماً علي الجامعة أن تستمر في تأدية نفس الخدمة وبفلس درجة التميز دون تساوم علي درجة جودتها رغم تخفيض رسوم أداء الخدمة.

وقد أنتهت أسلحة حروب الأسعار، لكن في رحب الإدارة الإستراتيجية الكثير من أسلحة البناء والإستمرارا نجدها في ما سبق تقديمه من استراتيجيات.

أولاً: بالنسبة لشكوي الطلاب القدامي يمكن أن يستفاد من معني استراتيجي التمايز أن نشعر بأنهم مع الوقت سيكونون في موقف أفضل من الطلاب الجدد وذلك من خلال اعطائهم مزايا تفصيلية مثل:

1. حصول الطالب علي بعض الدورات التدريبية بالمجان أو بتخفيضات معينة مثل دورة التحول الرقمي، ريادة الأعمال، اللغة الإنجليزية.
 2. السماح لهؤلاء الطلاب بركوب الحافلات الجامعية بالمجان أو بإشتراك منخفض.
 3. السماح لهؤلاء الطلاب بتلقي الخدمة الطبية بمستشفى الجامعة بالمجان.
 4. منح طلاب السنوات النهائية مزايا تكاليفية عند التحاقهم ببرامج الدراسات العليا كالمجستير المهني، والدكتوراه المهنية.
- بالنسبة للطلاب بوجه عام:

1. تقديم خدمة تعليمية ذات طابع مهني لأنها تمثل قيمة لجميع الطلاب عند الإلتحاق بسوق العمل وتلبي احتياجات استراتيجي الدولة 2030/2020.

2. ضمان تقديم خدمة تعليمية متميزة من خلال استراتيجيات التعلم وليس التعليم، بتبني استراتيجيات الإعتماد علي الذات وحل المشكلات أو التعلم الجماعي، وهي استراتيجيات قادرة علي تحويل العملية التعليمية من شأنه خاص بالجامعة إلي ملكية جماعية تخدم المجتمع وتشجع الطلبة علي تحمل المسؤولية وتبني مشاريع طوعية خارج نطاق العمل.

3. أن تبادر الجامعة بإنشاء المكتبة المركزية مع مراعاة المواصفات التعليمية والتصحيحية اللازمة لضمان تقديم خدمة تعليمية متطورة.

4. التوسع في تقديم الخدمات والأنشطة الطلابية لأن ما هو متاح ليس كافياً بالمره إذا علمنا ان هذه الأنشطة تتم بإختيار الطالب وإشباع رغبته وهي وسيلة تروحيه يحتاجها الطالب كما أنها تمثل وسيلة اتصال بالمجتمع وتخلق نوعاً من التناغم والتواصل بينهم ومن أمثلة هذه الأنشطة:

أ. النشاط الثقافي: ندوات، لقاءات مفتوحة، المسرح، المهرجانات، مسابقة الشعر، البحوث، والرحلات.

ب. النشاط الإجتماعي: المسابقات الطلابية، زيارات، رعاية اجتماعية، دراسات ميدانية، حملات نوعية، أمسيات شعرية، احتفالات بالأعياد القومية.

ت. النشاط الفني: مسابقات في الرسم، الأعمال اليدوية، الخط العربي، تصوير فوتوغرافي، معارض مهنية، فن التصميم والزخرفة، النحت، الموسيقى.

ث. النشاط الرياضي: كرة القدم، بلياردو، سياسية، مشاركات محلية وإقليمية.

ج. أنشطة غير أكاديمية: مهارات التواصل، العمل الجماعي، القيادة، ريادة الأعمال وهكذا.

ثانياً: بخصوص استراتيجي قيادة التكلفة، فإنه يستفاد منها في قيام الجامعة بتصميم وتقديم وتسويق الخدمة التعليمية بتكلفة أقل من الجامعات المنافسة، وهو ما يدعم القدرة التنافسية للجامعة ويقوي من موانع الدخول ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. نشر ثقافة الحفاظ علي الوسيط المادي مثال عدم ترك أجهزة التكييف أو وسائل الإضاءة بدون داع وهذا يسرى علي مصادر المياه والمعامل والمدرجات.

2. إيجاد فرص للمشاركة في نفس الموارد علي سبيل المثال استخدام معامل كلية الهندسة لتوفير الشق التعليمي والعمل للكلية الأخرى بدلا من إنشاء معامل أخرى قد لا تكون مطلوبة.

3. التخلص من فكرة وجود شئ لكل شخص مثلا استخدام سيارات نقل الطلاب لنقل أعضاء هيئة التدريس واستخدام المركبة التي تنقل أحد المسؤولين لنقل مسئول آخر معه.

4. تطبيق فكر أو مدخل تكلفة الفرصة البديلة، فكثير من الكيانات التعليمية الضخمة غالبا ما تقوم بإبداع وديعة كبيرة بينك ما والصرف منه على ما تتحملة من تكاليف خاصة التكاليف التي تتم بصورة دورية كالمرتبات وتكاليف الإضاءة والكهرباء والماء وغيرها في هذا الخصوص فإن البنوك تتنافس في تقديم مزايا متباينة ويتضح بختيار أفضل البدائل.

5. القيام بالتدريب التحويلي بمعنى تكليف أيه عمالة زائدة بأداء أعمال أخرى تستطيع القيام بها.

ثالثاً: بخصوص استراتيجي موانع الدخول:

فإنه يجب الإستفادة مما تشير إليه هذه الإستراتيجية كمتحرك أول ببناء ملازات أمنه لها من خلال:

1. تدعيم جوانب القوة بها وتعظيمها بحيث يمكن لها من استغلال كافة الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية، وتدنيه آية جوانب ضعف داخلية.

2. تكوين درجة عالية من الولاء لدي الطلاب وأولياء الأمور إلي الحد الذي يرفضون معه ترك الجامعة لأنهم يجدوا نفس مستوي الخدمة بالجامعات المنافسة.

3. أن تتجنب الجامعة فلسفة الرغبة في الوصول والبقاء علي القمة بأي شكل أو الطمع في استغلال كل الفرص أو التمسك ببعض الخيارات الفاشلة لأن ذلك قد يكلفها مبالغ طائلة وقد يجعلها كالمقامر الذي يتكبد مبالغ باهظة علي موائد القمار علي أمل أن يعوض خسائره. رابعاً: فإنه مطلوباً من الجامعة الآن وأكثر من أي وقت مضى، وفي ظل المنافسة الشرسة التي تفرضها البيئة الخارجية لأي اعتبارات أن تقوم ببناء وتطوير وإعادة هيكلة إدارة الأزمات والكوارث (أو ما يسمى استراتيجياً بلجنة إدارة حارسي البوابات) وتدعيمها بالإمكانيات المالية والمادية والمعلوماتية لأنها تمثل عيون الجامعة في رصد وتسجيل وتوصيل أية سيناريوهات طارئة يكون مصدرها المنافسون أو البيئة الخارجية المحيطة وتوصيلها فوراً إلي أماكن اتخاذ القرارات لإتخاذ الإجراءات اللازمة وبالسرعة المطلوبة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الزغبي , حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية , دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع, المكتب العربي الحديث , الاسكندرية،2005.

السنهوري , محمد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية (النظرية و التطبيق) المكتب العربي الحديث , الاسكندرية، 2015.

صبري مقبح ,إثر أنشطة الأبحاث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ,مجلة التكامل الاقتصادي ، 7 (2) ,305:289.

فايد, احمد عبد الرحمن، دور استراتيجية التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول الي الصناعة, جامعة زيان عاشور, الجزائر،2016.

محمد, ابو بكر عبد الباقي ، رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال , الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا,

القاهرة،2019

ثانياً: المراجع الأجنبية

Berry ,Leonard L.,Parasuraman A.&Valarie A.Zeithamal, Service-quality Puzzle ,Business Horizons, 1998, 35:42.

Piercy ,Nigal F,Anna Kataka & Katas teas Sconstandine, Sources of competitive advantages in high performing exporting companies , Journal of world Business, 1998, 23(4) .

Porter Michael , E., competitive advantages Creating & sustaining superior performance ,New york ,The Free Press, 1995.

international Review (MIR) 1995, 36m 244:295.

Wheelen, Thomas,L.&Hunger,David, L., Strategic Management .And Business policy Eleventh Edition, Pearson Prentice Hull, Inc, 2008.