



نموذج التنافسية الخماسي لـ ("بورتز") كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية

د. محمد درويش درويش * - د. السيد على السيد **

مقدمة:

يسعى الإنسان - كل إنسان ينشد التميز - إلى أن يكون في وضعية متميزة بين أقرانه، وفي حالات أخرى يطمح في أن يكون له السبق؛ شريطة أن يتم هذا التنافس داخل الأطر المشروعة، وإذا كان هذا هو الحال على المستوى الفردي؛ فإن الوضع - كذلك - لا يختلف على المستوى المؤسسي، إذ تسعى المؤسسات - وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية - على اختلاف توجهاتها واهتماماتها - أن يكون لها مكانة متميزة على خارطة المنافسة الفعلية - إذا صح هذا التعبير - مع غيرها من المؤسسات المماثلة والمغايرة على حدٍ سواء.

وتعدُّ عملية تحليل بيئة المؤسسات التعليمية من المهام الرئيسة للإدارة الفعالة، وذلك على اعتبار أنها توظّر وتضع مسارات للاتجاهات المستقبلية لهذه المؤسسات، بما يسهم في تحديد الفرص، والتهديدات، والكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، وبما يؤهلها للدخول في المنافسة الحقيقية مع غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى.

ومن هنا يُعدُّ التخطيط - بمعناه الشامل - ضرورة إنسانية حتمية؛ لمواجهة التحديات المجتمعية الحالية والمستقبلية عن طريق وضع إستراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث، وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة

* أستاذ مساعد بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة السويس.

** مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة السويس.

المختلفة، وهو أحد أهم عناصر المنظومة التعليمية؛ إذ لا يمكن تنفيذ أى عمل فى النظام التعليمى بدون التخطيط له، حيث يهدف إلى تحقيق التفاعل الحقيقى مع مشكلات النظام التعليمى، والقياس الواقعى لاحتياجاته، والحرص الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، وذلك لمقابلة الاحتياجات حسب الأولويات، وفى ضوء الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق أهداف النظام التعليمى وحل مشكلاته^(١).

وتتمثل أهم ركائز نجاح عملية التخطيط التربوى فى قدرة المؤسسات التعليمية على التفاعل بفعالية مع ما يحيط بها من متغيرات، والتي يمكن أن يطلق عليها مصطلح "البيئة الخارجية"، والتي تتمثل فى تلك المتغيرات التى تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدى إلى إحداث تغير حتمى فى مسارها، ولا تستطيع المؤسسة التأثير فيها^(٢)، وتشمل كل الاتجاهات، والأحداث، والقوى التى تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع كلية لسيطرتها، وتؤثر بطرق مختلفة على قدرتها فى أداء مهامها وتحقيق أهدافها^(٣)، كما لا تقتصر البيئة الخارجية للمؤسسة على البيئة المحلية فحسب، بل تمتد لتشمل البيئة الإقليمية والعالمية.

ونتج عن هذه الحتمية ما يُطلق عليه بـ "التنافسية" بين المؤسسات؛ حيث برز هذا المفهوم - بشكل واضح - فى مطلع ثمانينيات القرن العشرين حين قدم "بورتر" مفهوم الإستراتيجيات التنافسية بين مؤسسات الأعمال، وأشار إلى أن العامل المهم والمحدد لنجاح مؤسسات الأعمال هو موقفها التنافسى^(٤).

فالتنافسية سمة أساسية من سمات العصر الحالى، ويساعد معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية فى صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، والتي تُعدُّ ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية، وضمان استمراريتها.

وتم تطوير نموذج قوى "بورتر" الخمس؛ من أجل تحليل بيئة النظام والجاذبية الصناعية، ويتضمن النموذج تحديًا جديدًا - يحتاج معاودة النظر إليه بعين الاعتبار - وهو المنافسين الجدد، وتحديات البدائل المحتملة، ودرجة المنافسة بين المنظمات القائمة، والقدرة على المساومة للمشتريين، والقدرة على المساومة للموردين، ويحدد المسح البيئي الفرص والتحديات الخارجية، وتقييم عوامل جذب الصناعة، والتعرف على العوامل المسهمة في جذب الصناعة، ومن خلال الإستراتيجية المستخدمة يستطيع النظام تعديل الأثر السلبي لهذه القوى، وتحقيق والاستفادة منها^(٥).

ويُعدُّ هذا النموذج أسلوبًا شائعًا لوضع الإستراتيجيات في كثير من المؤسسات الاقتصادية، حيث تتباين حدة المنافسة بين المؤسسات - بشكل واضح - في قطاع الاقتصاد، فينظر للتنافسية باعتبارها مجموعة من خمس قوى، هي: شدة المنافسة بين المتنافسين، وتحدي المنافسين الجدد، وقوة مساومة الممولين، وقوة مساومة المستفيدين، والتحدى المحتمل لمؤسسة بديلة^(٦).

والواقع أن التنافس الدولي في مجال التعليم العالى يتجلى - خاصة - فى الأهمية المتزايدة للتصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالى، باعتبارها مقياسًا لقدرتها على إنتاج المعرفة وجذب المواهب، ودالة على التمكن فى توظيف المعرفة ونشرها؛ حيث ينظر إليها كإقتصاد جديد يتواكب مع التطور المعرفى العالمى، ويعتمد على مؤشرات متعددة تختلف باختلاف الجهة المسؤولة عنه، والتى منها: "جودة التعليم، وجودة هيئة التدريس وعدد جوائز نوبل أو غيرها من الجوائز التى تم الحصول عليها من هذه المؤسسات، إضافة إلى إنتاجها من البحوث العلمية المنشورة، ومدى توظيف خريجها، وعدد الطلاب الأجانب بها، وغيرها من المؤشرات"، والتى تصف القدرة التنافسية على وجه التحديد^(٧).

وتعدُّ جامعة السويس - بصورة رئيسة - واحدة من الجامعات المصرية التي هدفت منذ إنشائها إلى خدمة المجتمع؛ حيث استقلت عن جامعة قناة السويس عام ٢٠١٢م بالقرار الجمهوري رقم (١٩٣) لسنة ٢٠١٢م، وكانت فلسفتها متميزة عن باقي الجامعات المصرية، حيث كانت متوجهة صوب المجتمع، وتخدم منطقة حيوية من مصر، كما كانت ميداناً للنضال والكفاح الوطني عبر سنوات عديدة^(٨).

مشكلة البحث وأسئلته:

بات واضحاً أن التخطيط التربوي يعاني أزمة تتمثل أهم مظاهرها في أنه - غالباً - لم يؤدِّ ما كان مرجوًّا منه من تطوير في نظم التربية، وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، كما ظلت - كثيراً - من الخطط التربوية مجرد كتب هادية أو مرشدة، يلجأ إليها المعنيون حيناً ويتعدون عنها أحياناً أخرى، فضلاً عن غياب الترابط والتنسيق بين الممارسة الفعلية وفلسفة هذه الخطط^(٩).

ولعل أهم أسباب هذه الأزمة، أن المؤسسات تعيش في عصر يتميز باضطراب بيئي يتصف بالتغير الجذري غير المألوف والسريع والمتعدد المتغيرات؛ مما يؤكد أهمية تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بطرق مختلفة كثيراً عما كان سائداً في الماضي، حيث أصبح من الخطر الاعتماد على التخطيط من خلال استقراء الماضي واعتباره ممتداً إلى المستقبل، وأصبحت وتيرة الأحداث مفاجئة وسريعة، ولا يمكن التنبؤ بها^(١٠).

ولم تستطع جهات التخطيط - في ظل النقد الموجه للتخطيط التربوي التقليدي، وازدياد الاضطراب في البيئات المحيطة بالنظم التعليمية - مواجهة ذلك من خلال التخطيط التقليدي، الأمر الذي يستلزم محاولة القيام بتبني لشكل تخطيطي جديد، يتميز بقدرته على التعمق في روح النظام؛ بهدف إظهار القيم الجوهرية التي توجه سلوكه،

ويتمتع بقدرته على فهم القوى الموجودة فى بيئة النظام، والتي قد تترك أثراً واضحاً عليه^(١).

ومن الأساليب التي يمكن تكييفها؛ بغية استخدامها فى تخطيط المؤسسات التعليمية، بما يتوافق مع الطبيعة الديناميكية للنظم التعليمية، نموذج تحليل قوى "بورتر" الخمس للتنافسية.

ويتبلور السؤال الرئيس للبحث فى:

• كيف يمكن تكييف نموذج قوى "بورتر" الخمس لاستخدامه كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية؟

وتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما نشأة نموذج قوى "بورتر" الخمس للتنافسية، وأهدافه، وأهميته؟
- ٢- ما خطوات نموذج قوى "بورتر" الخمس للتنافسية بما يتناسب وطبيعة النظم التعليمية، وعملية تخطيطها؟
- ٣- ما واقع جامعة السويس فى ضوء نموذج قوى "بورتر" الخمس للتنافسية؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالى إلى القيام بعملية تكييف لنموذج قوى "بورتر" الخمس؛ لاستخدامه كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية، ولذا يسعى البحث إلى تحقيق ما يلى:
- ١- محاولة تقديم إطار نظرى عن نموذج قوى "بورتر" الخمس، وذلك عبر تناول نشأته، وأهميته، وخطواته.
 - ٢- إعادة تكييف النموذج؛ ليتناسب وطبيعة النظم التعليمية، وعملية تخطيطها.
 - ٣- القيام بتطبيق عملى للنموذج على جامعة السويس.

أهمية البحث:

أ - القيمة النظرية:

وتتحدد من خلال ما يقدمه من تأطير نظري يهدف إلى:

إفادة المهتمين بالنظم التعليمية من العرض التأصيلي لنموذج قوى "بورتر" الخمس واستخداماته، وإمكانية تطبيقه في دراسة النظام التعليمي، والذي يمثل بديلاً لأدوات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات كأسلوب سوات (SWOT)؛ حيث ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين ممارستها، والتي لها تأثير واضح - على المدى البعيد - على نجاح المؤسسات والأنظمة.

ب - القيمة التطبيقية:

وتتحدد في:

- محاولة تكييف أسلوب تخطيط تربوي جديد في ضوء التحول الملموس في مفاهيم العملية التخطيطية، والتغيير في فهم طبيعة النظام التعليمي المعقدة.
- تعُدُّ المستفيدين من الدراسة الحالية، مثل: القائمين على تطوير التعليم، وواضعي سياساته، والمخططين التربويين له، ومتخذى قراراته؛ حيث يمكن الاستفادة من الأسلوب التخطيطي الجديد عند بناء خطة تربوية محكمة وعند تنفيذها.

منهجية البحث:

تقتضى طبيعة البحث استخدام المناهج والأساليب الآتية:

- أ- المنهج الوصفي: وهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والمعلومات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها

تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث^(١٢).

ب - نموذج "بورتر": وهو نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمؤسسة وجاذبية السوق، ويتضمن مجموعة من خمس قوى - والتي سبق الإشارة إليها - .

إجراءات البحث:

يسير البحث الحالي وفقًا للمحاور الآتية:

الإطار العام للبحث:

يشمل مقدمته، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته.

المحور الأول: يقدم إطارًا نظريًا عن نموذج قوى "بورتر" الخمس، وذلك عبر تناول نشأته، وأهميته، وخطواته.

المحور الثاني: يهدف إلى إعادة تكييف النموذج لينتاسب وطبيعة النظم التعليمية، وعملية تخطيطها.

المحور الثالث: يمثل تطبيقًا عمليًا للنموذج على جامعة السويس. وفيما يلي بيان لمحاور البحث الحالي:

المحور الأول: نشأة نموذج قوى "بورتر" الخمس، وأهدافه، وأهميته، وخطواته:

على الرغم من أن نموذج "بورتر" يُعدُّ واحدًا من الأطر التي تستخدم على نطاق واسع لتحليل البيئة الصناعية، فإن قوى "بورتر" الخمس لا تزال نادرة في تجاوز المجال النظرى فى كليات إدارة الأعمال، وبالتالي فهى بحاجة إلى مناقشة مطولة نوعًا ما، وفى ما يلى معالجة لهذا النموذج من حيث النشأة، والأهداف، والأهمية، والخطوات.

وتعود نشأة النموذج إلى المقالة التي نشرتها مجلة هارفارد للاقتصاد "Harvard Business Review" في عام ١٩٧٩م تحت عنوان "كيف تشكل القوى التنافسية إستراتيجية" "How Competitive Forces Shape Strategy" لـ مايكل "بورتر"، والتي كانت أول ما نُشر له في هذه المجلة، ومثلت ثورة واضحة في مجال الإستراتيجية^(١٣)، ثم تم تطوير النموذج في كتابه "الإستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين" "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"، والذي نُشر في عام ١٩٨٠م، ويقدم نموذجاً - بسيطاً - مستخدماً في تحليل البيئة التنافسية للمنظمات؛ بهدف توضيح مصادر القوى المؤثرة على أداء المنظمات باستخدام "منظور الخارج - الداخل"، وأصبح هذا النموذج - منذ ذلك الوقت - أسلوباً هاماً لتحليل هيكل صناعة المنظمات في العمليات الإستراتيجية^(١٤).

ويرتكز هذا النموذج على "نظرية مدخل التنظيم الصناعي"، والتي تفترض أن جاذبية مجال الصناعة - الذي تعمل فيه الشركة - تحددها بنية السوق؛ بسبب تأثير هيكل السوق على سلوك المشاركين فيه^(١٥)، وتتمحور فكرته الرئيسية في أن نجاح أو فشل منظمة العمل في إدارة شؤونها يتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، وأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس - والتي تشمل المؤسسة ذاتها، والمؤسسات الأخرى العامة في مجال صناعتها - يحدد سلوك تلك المنظمة في بيئتها التنافسية.

ويعتقد "بورتر" أن السلوك التنافسي لأي من هذه المنظمات ينتج مستوى معيناً من الأداء، يؤدي - على المدى البعيد - إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة المنافسة، وربما يقود إلى تغييرها^(١٦).

وحدد "بورتر" خمسة عوامل تؤثر على التنافسية في أي مجال، وهي:

١- قوة الموردين:

وتتمثل في:

أ - قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار؛ مما يؤدي بدوره إلى خفض ربحية الشركة.

ب - قياس عدد الموردين المتاحين، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم، وتكون الشركات في وضعية أفضل كلما زاد عدد الموردين، بالإضافة إلى قياس تكلفة التحويل من مورد إلى آخر.

٢- حدة المنافسة:

وتتمحور في:

أ - قياس مدى حدة المنافسة في السوق حاليًا، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين، وقدراتهم وإمكانياتهم.

ب - تزداد حدة المنافسة حال وجود عدد قليل من الشركات التي تبيع منتجًا أو خدمة، وعندما تنمو الصناعة، ويصبح من السهولة تحول المستهلكين إلى أي منافس يقدم عرضًا بتكلفة منخفضة، ومن ثم تزداد المنافسة، وتكون هناك منافسة إعلانية، وأسعار مقدمة بين الشركات المنافسة، مما قد يضر بمصالح الشركات.

٣- قوة العملاء: وتتعلق هذه القوة بـ:

أ - قياس مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليلًا، وذلك مقابل وجود الكثير من البائعين.

ب- تزداد قوة العملاء عندما يسهل تحولهم من شركة إلى أخرى، بينما تقل قوة العملاء عند شراء كميات صغيرة من المنتجات، ويكون المنتج الذي يقدمه البائع مختلفًا عن أي منتج يقدمه المنافسون.

٤- تهديد المنتجات البديلة: وتتمثل في:

- أ - قياس مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجاً أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق.
- ب - مقارنة هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذى يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر.
- ج - تهديد المنتجات البديلة من خلال تغير التكاليف، سواء التغير الفورى أو طويل الأجل، وكذلك اتجاه المشترين للتغيير.

٥- تهديد دخول منافسين جدد: ويتمثل في:

- أ - أن هذه القوة تقيس مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها.
- ب - هناك عدة عوائق تحول دون دخول منافسين جدد مثل: متطلبات رأس المال، واقتصاديات الحجم - والذى يمثل انخفاض متوسط التكلفة الكلية فى الأجل الطويل كلما ارتفع حجم إنتاج الشركة - والسياسات الحكومية، والميزة المطلقة^(١٧).
- وبالتالى يتضح أنه نموذج موجه نحو التحليل البيئى للمنظمة وجاذبية السوق؛ بغية التعرف على المنظمات المنافسة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وقدراتها والفرص والتهديدات، والأهداف والإستراتيجيات، وهو يمثل جزءاً مهماً من المراجعة الخارجية للمنظمات، كما أن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضرورى لوضع إستراتيجية ناجحة، فتعرف المنافسين الرئيسيين ليس أمراً بسيطاً؛ لأن كثيراً من المنظمات الخارجية تعمل على التنافس؛ لتحقيق أعلى ربح لها.

ويعتمد هذا التحليل على حقيقة مفادها: أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى، فلا بُدَّ من إعادة تقييم المنظمة لسوق العمل المرتبط بأدائها، وليس هذا فقط، ولكن يمكن - أيضًا - استخدامه في محاكاة تغيير هذه القوى الخمس، وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة، ولذا يُعدُّ هذا النموذج أحد الأساليب الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل^(١٨).

ومن ثم، يهدف نموذج "بورتر" إلى مساعدة المنظمات في:

- أ - فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في صناعة معينة.
- ب- اتخاذ قرارات محددة سواء لدخول صناعة محددة، أو لزيادة القدرات داخل صناعة معينة، أو تطوير الإستراتيجيات التنافسية.

ولكن يجب الإشارة إلى أنه يُمكن استخدام هذا النموذج عند مواجهة ثلاثة منافسين على الأقل في السوق، مع الوضع في الاعتبار تأثير السياسات الحكومية الحالية أو المحتملة على الصناعة^(١٩)، وبالتالي، يمثل نموذج "بورتر" إطارًا تحليليًا يستخدم في تقييم إستراتيجيات الأعمال والأسواق، وأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وتقرن هذه الأداة محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

المحور الثاني: مواءمة نموذج قوى "بورتر" الخمس بما يتناسب مع طبيعة النظم التعليمية:

يتضح من المحور السابق أن نموذج "بورتر" هو مجموعة من القوى المترابطة، والتي لها أثر مباشر على استمرارية وتقدم المؤسسات، فهو يحلل المجال والبيئة التنافسية التي تعمل وتتنافس فيها هذه المؤسسات، وعلى ضوءها يتم وضع الإستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات تزيد من فعالية المؤسسة في تحقيق المنافسة.

وظهرت الطبيعة التنافسية للأنظمة التعليمية - وخاصة في التعليم الجامعي - نتيجة لتوجه معظم دول العالم نحو تسويق التعليم الجامعي؛ حيث أصبحت الكليات والجامعات تتنافس على الطلاب، ودعم البحوث، وأعضاء هيئة التدريس، والإسهامات المالية، مما نتج عنه تكون أسواق متعددة مثل: أسواق الطلاب، وموظفي البحث، والمحاضرين، والمنح البحثية والدراسية، والأساس المنطقي لنظام التعليم العالي المفتوح أو الأكثر تسويقاً هو أنه "مع نمو عدد مقدمي الخدمات، تزداد المنافسة، والتي تؤدي إلى مزيد من الكفاءة، والجودة العالية، والابتكار، والتمايز، وزيادة الخيارات أمام المستفيدين"^(٢٠).

ويجب الإشارة إلى تعقد النظام التعليمي بطبيعته، وبالتالي فهو غير مستقر أو ثابت، فالتغيير الذي يحدث له يتم بسرعة وبصورة متكررة، والبيئة التي تواجه المؤسسات التعليمية تصبح أكثر تعقيداً بمرور الوقت وتغير الظروف المجتمعية المحيطة بها، ويؤكد هذا أهمية التخطيط التربوي وتوقع المستقبل، فالتغيير ظاهرة تواجه النظم المهيأة وغير المهيأة، وكلما زاد معدل التغيير كانت الحاجة ضرورية إلى التخطيط، وما يتضمنه من عمليات وأساليب على درجة عالية من الكفاءة^(٢١)، وبالتالي يمكن تكيف نموذج "بورتير"؛ بما يمكن القائمين على القرار التعليمي، والمخططين التربويين، والمهتمين بالأنظمة التعليمية من القيام بما يلي:

أ- التحليل البيئي للنظام التعليمي:

تعدُّ مرحلة التحليل البيئي من أهم المراحل التي تميز عملية التخطيط التربوي؛ حيث ينبغي على المؤسسات التعليمية - لكي تستجيب وتتكيف مع التغيرات السريعة الحادثة في بيئتها - أن تكون على دراية كافية بمحتوياتها الداخلية ومضامين بيئتها الخارجية، مستهدفةً - بصفة خاصة - محاولة التوصل إلى جميع ما هو متاح من بيانات

ومعلومات حول المحيطين الداخلى والخارجى للمؤسسة حالياً ومستقبلاً؛ بمعنى أن تتوافر قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة، لكى يمكن وضع إستراتيجية فعالة.

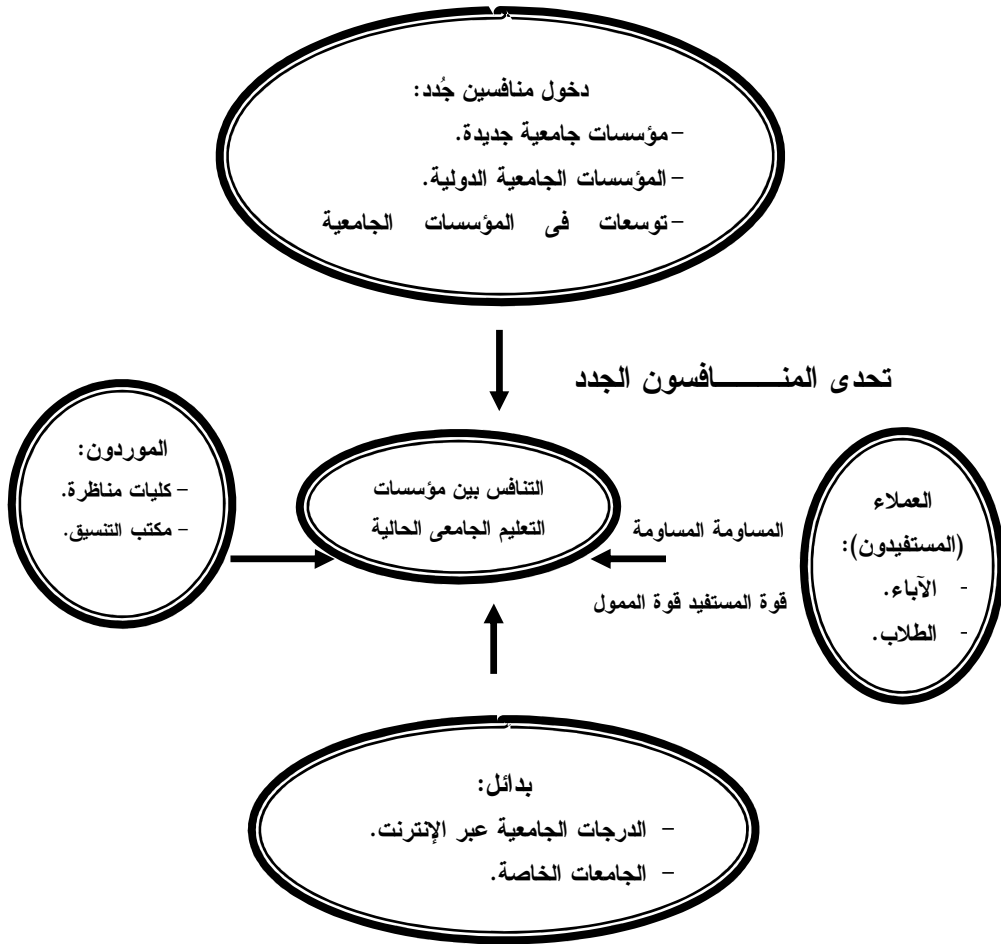
ولذا، يجب على الأنظمة التعليمية أن تراقب الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية بشكل مستمر؛ لأن التغيرات تحدث بسرعة، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة وفق الحاجة، وفى الوقت المناسب^(٢٢).

ويهتم التحليل البيئى بالتعرف على وضع النظام التعليمى، من حيث نقاط قوته وضعفه الداخلية، والفرص والتحديات التى يواجهها فى بيئته الخارجية؛ حيث يحدد نقاط الضعف التى من الضرورى العمل على تقويتها، ونقاط القوة التى يمكن الاستفادة منها، والفرص التى يمكن أن توظف لتحقيق فائدة للمؤسسة، والتحديات التى تحتاج للتحذير منها ومواجهتها^(٢٣).

وبالتالى يتم توفير المعلومات اللازمة عن جوانب القوة والضعف الداخلية فى المؤسسة، مقارنةً بالفرص والتحديات الخارجية التى تواجهها، مما يفيد فى المرحلة التى تليها، وهى مرحلة التوصل إلى الإستراتيجية.

ومن ثم، يربط التحليل البيئى الداخلى بالخارج بطريقة فعالة؛ فهو يتيح للنظام التعليمى الاتصال ببيئته، ويضمن إحداث التكييف الفعال بين مؤسساته وبيئته.

ويعترف "بورتر" بوجود عوامل إضافية مثل: التراجع الاقتصادى، وصعود التكنولوجيا، والتى سيكون لها تأثير مباشر على هذه القوى الخمس^(٢٤)، سالفه الذكر، وبالتالي، سيكون لها - أيضاً - دور كبير فى التأثير على تخطيط النظم التعليمية. لذلك، ستتم مناقشة هذه العوامل الإضافية فى سياق القوى الخمس، ويوضح شكل رقم (١) قوى "بورتر" مع مقاربتها بطبيعة التعليم الجامعى.



شكل (١)

نموذج قوى "بورتير" الخمس (Porter's Five Force Model)

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

يتضح من الشكل السابق أن القوى الخمس لـ"بورتر" هي التي تشكل طبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، الأمر الذي يجعله في حالة تنافسية مستمرة بين مؤسساته، وهذا ما سيتم معالجته كما يلي:

١- تحدى دخول منافسين جدد:

يرتبط تحدى دخول منافسين جدد فى السوق التعليمية مباشرة بالقوانين والتشريعات المتعلقة بإنشاء الجامعات والمؤسسات التعليمية الجديدة، حكومية كانت أم خاصة، إلا أن المؤسسات الخاصة هي الأكثر تأثيراً في بيئة النظام التعليمي، والأكثر منافسة وتحدياً للمؤسسات الحكومية.

ولا يعنى تحدى الدخول إلى السوق التعليمية دخولاً فعلياً لمنافسين جدد، ولكنه يمثل تحدياً للداخلين الجدد، بما يدفع المنافسة ويعززها، ويؤثر على العائد المنشود، ويرتبط ذلك التحدى بجملة من الشروط والقواعد اللازمة لإنشاء مؤسسات تعليمية، وكذا يتعلق بمجموعة من اللوائح الحكومية، بيد أن هذه اللوائح والقوانين الفضفاضة نسبياً - فى قطاع التعليم الجامعى - أدت إلى زيادة فى عدد مؤسسات التعليم الجامعى الخاصة، وزيادة المنافسة فى هذا القطاع.

وتتم دراسة هذه القوة من خلال قياس عدة عوامل هي:

- أ - قدرة المؤسسة على التوسع: يشير هذا إلى قدرة مؤسسات التعليم الجامعى على الامتداد؛ عن طريق توظيف الموارد بكفاءة أكبر مع مرور الوقت.
- ب - متطلبات رأس المال: تتعلق بمتطلبات البنية التحتية النقدية اللازمة لإنتاج أو تقديم خدمة التعليم الجامعى.
- ج - رد فعل المنافس: يتفاعل المنافسون - غالباً - بطريقة سلبية مع الداخلين الجدد أو المحتملين.

د - مقاومة المشتري: يواجه المشاركون الجدد - فى تقديم الخدمات التعليمية وخاصة التعليم الجامعى - نوعين من مقاومة المشتري، هما: ضعف قبول الخدمات الجديدة فى مقابل الإقبال على الخدمات التعليمية القائمة، وضعف الرغبة فى تحمل تكلفة التحول إلى الجديد من الخدمات؛ حيث إنه مع ازدياد عدد مقدمى الخدمات، تزداد المنافسة^(٢٥).

٢- قوة المساومة للموردين:

يُنظر إلى الموردين فى الصناعة باعتبارهم المنظمات أو الأفراد الذين يقدمون المواد أو المعلومات أو المعرفة للسماح لمنظمة بإنتاج سلعها وخدماتها، أما فى التعليم الجامعى فيجب الاعتراف بـ"سوق العمل" كمورد، وينبغى النظر إليه من خلال رؤية "المورد"، حيث هو أكبر مورد مؤسسات التعليم من العمالة الماهرة، والتي تنحصر فى نمط المحاضرين والباحثين والإداريين الأكفاء^(٢٦).

فعندما يكون لدى أعضاء هيئة التدريس نقابات مهنية، فإنهم يتمتعون بقدر كبير من القوة، بيد أن السلطة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس ستعتمد على ما إذا كانوا معينين بشكل دائم أم لا، كما أن وضع ومكانة الجامعة والانضباط بها يُعدُّ من العوامل التي تحدد من قوة المورد "سوق العمل"، ففي بعض التخصصات، يفوق عدد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين المناصب المتاحة؛ أى يكون العرض أكبر من الطلب؛ مما يقلل من قدرة المورد، لا سيما فى الواجهة الأمامية لعملية التوظيف، كما أنه مع تزايد عدد مؤسسات التعليم الجامعى ومحدودية أعضاء هيئة التدريس المدربين، فإن الموردين يتمتعون بقدرة عالية على المساومة^(٢٧).

٣- قوة العملاء:

يمثل عملاء - الطالب وولى الأمر - مؤسسات التعليم الجامعى المستفيدين المباشرين من خدماته، وتزداد قوة الطالب نظراً لأن الخدمات المقدمة تصبح أكثر تقارباً،

فى ضوء ضعف التنوع والاختلاف بين المؤسسات التعليمية الجامعية الحكومية والخاصة؛ مما يسمح بمقارنة العروض بطريقة أيسر، وذلك لتعدد الخيارات المتاحة، فتعدد الخيارات أمام المستفيد يجعله يمتلك مزيداً من القوة، وفى حالة الحد من وجود بدائل جديدة ومنافسين جدد، يجعل الجامعات القائمة بالفعل فى مركز القوة^(٢٨).

ويمكن تحليل قوة العملاء من خلال المعلومات والخيارات المتاحة؛ حيث إن توافر المعلومات يتيح أمام العميل مقارنة الخدمات من حيث الجودة واتساع المعارف منها، وفى الواقع، تُعدُّ السمعة الأكاديمية، والجوانب المادية، والإعلانات المؤسسية، وصورة التصنيفات العالمية المختلفة معايير شائعة ورئيسة فى اختيار مؤسسة التعليم الجامعى، ويرتبط الاختيار بشكل لا يفصل بملفات التعريف للمؤسسات التى تتيحها^(٢٩).

ومن ثم، يتضح أن العلاقة بين توافر الخيارات والبدايل وقوة العميل علاقة طردية، فإذا أتيح أمام العملاء مزيداً من الخيارات تزداد قوة المشتري، والعكس صحيح، أما الخدمات الفريدة والتميزة التى توفرها الجامعة، فإنها تحد من قدرة العميل، كما تزيد من قوة الجامعة التفاوضية مع عملائها.

٤- تحدى البدائل:

أشار "بورتر" إلى أن البديل هو من يحقق هدف العميل (الطالب أو ولى الأمر)، ويلبى احتياجاته بأساليب مختلفة وطرق متنوعة^(٣٠)، ويتعلق تحدى البديل بمدى توافر قدرة العميل فى الصناعة على المقارنة بين المنتج الأصيل (صاحب الريادة والسبق فى المجال) ومنتج منافس (البديل المتحدى) من حيث "التكلفة".

أما بالنسبة لقطاع التعليم الجامعى، فتتمثل القوة الأكثر تنامياً وفعالية بالنسبة لتحدى البديل فى عدد البدائل المتاحة أمام العميل، لاسيما من التعليم عن بُعد، والبرامج

عبر الإنترنت، والتي زاد الطلب عليها نتيجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي أصبح ذات طابع عالمي، بعد أن كانت تتصف بالصبغة المحلية^(٣١).

ويتم تحديد تحدى البدائل من خلال تحليل ثلاثة جوانب رئيسة، هي:

أ - الوقت: يمثل الوقت المستغرق في الدراسة وطبيعة أوقات الامتحانات، وعدد سنوات الدراسة اللازمة لإتمام المرحلة الجامعية أهم العوامل التي تدفع الطالب أو ولى الأمر للبحث عن البدائل؛ لاختيار الأنسب منها.

ب - الملاءمة: وهي مسؤولة عن دفع الطالب للبحث عن بدائل لإتمام دراسته الجامعية، مثل: التعليم عن بُعد، أو طرق تقديم دروس نهاية الأسبوع، أو محاضرات مسائية.

ج - التطبيق: يرتبط بآليات الدراسة والامتحانات.

وبالتالى، فإن المنافسين الذين يقدمون بدائل غالبًا ما يجمعون بين الراحة والوقت والتطبيق، ويعود ذلك إلى - حد كبير - إلى أن خيارات التعليم الموسعة أصبحت ممكنة بفضل التكنولوجيا^(٣٢).

٥- التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعى الحالية:

ترتبط هذه القوة بعدد وقدرة المنافسين، ومن المتوقع فى حال تعددهم أن تتمتع الجامعة بمستوى ضعيف من القدرة على المنافسة؛ ويرجع ذلك إلى امتلاك العملاء القدرة على الحصول على خدمة مماثلة أو أفضل من بديل آخر، وقد يصل الأمر إلى الانتقال إلى مكان آخر فى حال عدم التوصل إلى اتفاق جيد من المؤسسة التعليمية الأقرب إليهم.

ووفقاً لـ "بورتر"، فإن شدة التنافس هي محدد رئيس للقدرة التنافسية، والتي تأخذ أشكالاً متعددة^(٣٣)، بما فى ذلك طبيعة المصروفات الدراسية، والميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، وإدخال برامج دراسية جديدة، ودرجة الشفافية فى إعلان النتائج، ومستوى التحسينات المستمرة للبرامج الدراسية المقدمة.

ويتأثر بُعد التنافس بعاملين أساسيين، هما: (أ) السير الذاتية للمؤسسات الجامعية القائمة بالفعل، ويتم تحديد ذلك من خلال عدد المؤسسات فى المجتمع، والتي ستحدد درجة التنافس الفعلى التي يجب أن تتنافس بها كل مؤسسة عبر الطلاب أو هيئة التدريس أو التمويل الحكومى، و(ب) السياق المحيط بالتعليم الجامعى ومؤسساته؛ حيث يتأثر التعليم الجامعى - بشدة - بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، ويرتبط السياق السياسى، والاقتصادى لقطاع التعليم الجامعى ارتباطاً معقداً، خاصة بالنسبة للجامعات الحكومية^(٣٤).

٦- بعض العوامل المجتمعية المضافة لنموذج "بورتر" ليناسب طبيعة التعليم الجامعى:

هناك عوامل إضافية مثل: الوضع السياسى، والوضع الاقتصادى، والتقدم التكنولوجى، والتي سيكون لها تأثير مباشر على القوى الخمس للتحويل، وبالتالي، سيكون لها - أيضاً - دور كبير فى التأثير على التعليم الجامعى.

فالاقتصاد يشكل داعماً رئيساً للقوة الشاملة لأى مجتمع؛ لأنه محدد لمستويات المعيشة، ولأسس بناء الاستقرار الاجتماعى والسياسى الداخلى، وهو الممول للقوة العسكرية ولبناء النفوذ الخارجى^(٣٥).

كما أن للنظام السياسى تأثيراً واضحاً على كل أنظمة المجتمع؛ من حيث تحديد أهدافها وسياساتها وإجراءاتها، خاصة فى كل دول العالم الثالث؛ حيث تكون علاقة النظام السياسى بأنظمة المجتمع الأخرى أحادية الاتجاه؛ أى علاقة تأثير فقط، وبدرجة كبيرة^(٣٦).

ومن أهم ما ترتب على الثورة العلمية والتكنولوجية حدوث تغيرات جذرية فى سوق العمل؛ فمن ناحية، تتجه البطالة إلى الارتفاع، ومن ناحية ثانية، برزت الحاجة إلى قوة ذات خصائص مغايرة لما كان سائداً، غير أن عملية إحلال العمالة الجديدة لا تتزامن

مع المستغنى عنها، ولا تعوض حجمها، كما أنه من الصعوبة تشغيل العامل فى وظيفة قريبة من وظيفته الأولى كما كان يحدث من قبل، وزادت صعوبة نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، وأضحى سوق العمل معاشياً لازدواجية فى الأوضاع^(٣٧).

ويمثل تسارع التقدم العلمى والتكنولوجى عبئاً ثقيلاً على العملية التعليمية؛ حيث يتطلب التحديث المستمر للمناهج، وطرق التدريس، والإمكانات العملية من ناحية، وكذلك للبرامج التربوية التى تستهدف تخريج أجيال قادرة على التكيف والعطاء فى هذا العالم المتغير من ناحية أخرى، والواقع أن التعليم - فى ظل هذه الظروف - يحتاج إلى مراجعة وإصلاح مستمر، وبالذات فى تدريس العلوم ذات الأبعاد والآثار المستقبلية الكبيرة، ويشترك فى هذا الوضع الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، مع تباين كبير فى طبيعة الأزمنة وأهداف المواجهة، ولعل ذلك يُوجب تبنى خطة تعليمية طموحة للارتقاء بمستوى العطاء العلمى كما وكيفا، ليتم الانتقال من نقطة التبعية العلمية إلى العطاء المتبادل، ولن يتأتى ذلك إلا بالكشف عن الطاقات القادرة على التفاعل الحى والابتكار من خلال الخطة المذكورة، وتوفير ما تحتاجه من إمكانات دون إبطاء^(٣٨).

وفى ضوء ذلك يتضح أن الأوضاع المجتمعية المحيطة بالتعليم الجامعى ومؤسساته تمثل محركات قوية للتنافسية بين المؤسسات، ويتطابق ذلك مع حقيقة مفادها: أن مؤسسات التعليم الجامعى تتأثر ببيئتها المحلية؛ حيث تشكل نظاماً مركبة تتفاعل مع المؤسسات القائمة فى بيئتها، أى مع النظم السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، وتشهد هذه البيئات المختلفة تحولاً شاملاً عميقاً فى كل أبعادها^(٣٩).

ب- استخدامات أخرى لنموذج قوى (بورتر) الخمس فى التخطيط التربوى:

يمكن استخدام المعلومات الناتجة عن تحليل القوى الخمس فى تخطيط النظم التعليمية، وذلك عبر تحليل هذه القوى للحصول على معلومات تختص بثلاثة جوانب من التخطيط المؤسسى، هى:

١- التحليل الإحصائي:

يسمح تحليل القوى الخمس بتحديد مدى جاذبية إنشاء مؤسسة تعليمية جامعية؛ حيث يوفر رؤى حول الربحية المتوقعة، وبالتالي، فهو يدعم القرارات المتعلقة بالدخول إلى القطاع أو الخروج منه، وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام النموذج لمقارنة تأثير القوى التنافسية على المؤسسة، وكذا على المنافسين؛ إذ قد يمتلكون خيارات مختلفة للتكيف مع التغييرات في القوى التنافسية، من حيث مدى توافر مواردهم وكفاءاتهم المختلفة، الأمر الذي قد يؤثر على هيكل صناعة التعليم الجامعي بأكمله^(٤٠).

٢- التحليل الديناميكي:

يمكن استخدام نموذج "بورتر" بالاقتران مع تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية، "Political, Economic, and Technological" (PEST) "Socio - Cultural, and Technological"، والذي يكشف عن دوافع للتغيير في صناعة ما، إذ يمكن أن يكشف نموذج "بورتر" عن رؤى حول جاذبية الصناعة المستقبلية المحتملة، في حين يمكن للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية المتوقعة التأثير على القوى التنافسية الخمس، وعلى هيكل الصناعة بصورة كاملة.

ويمثل هذا التحليل اختصاراً لأربع فئات رئيسية، يمكن أن تستخدم لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي: العوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية الثقافية، والعوامل التكنولوجية، وقد يضيف آخرون - إلى هذا الاختصار - فئتين أخرتين، وهما: العوامل القانونية، والعوامل البيئية، ليصبح الاختصار (PESTLE)، وتستخدم هذه الفئات لتحديد الاتجاهات الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة خلال فترات متوسطة أو بعيدة المدى^(٤١).

وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات التحليل السابق:

- **العوامل السياسية (P):** تعنى التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسات التعليمية.
- **العوامل الاقتصادية (E):** تشير إلى التأثيرات المحلية والوطنية، وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المؤسسات التعليمية.
- **العوامل الاجتماعية (S):** توضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة الحادثة في المجتمع على مؤسسات التعليم، وتضم كثيراً من العوامل المرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان.
- **العوامل التكنولوجية (T):** تبين تأثيرات التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات مؤسسات التعليم.
- **العوامل القانونية (L):** توضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسات التعليمية من ناحية القوانين الصادرة من قبل وزارة التعليم العالي، والتي تؤثر على مؤسسات التعليم.
- **العوامل البيئية (E):** تعنى بالقضايا البيئية المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات مؤسسة التعليم^(٤٢).

٣- تحليل الخيارات:

يمكن للمؤسسات الجامعية - مع المعرفة بشدة وقوة القوى التنافسية - تطوير خيارات للتأثير على أدائها بطريقة تحسن وضعها التنافسي، وبالتالي، يسمح نموذج "بورتر" للقوى الخمس للتنافسية بإمكانية إجراء تحليل منظم لهيكل السوق التعليمي، والوضع التنافسي.

وبعد أن يتم التوصل إلى مجموعة الخيارات الممكنة لحل المشكلة، لا بُدَّ من تقييمها لتحديد جوانب القوة والضعف في كل منها تمهيداً للمقارنة والمفاضلة بينها، ويمكن قياس فاعلية كل خيار من خلال مدى واقعيته وملاءمته للموارد، ولأهداف النظام التعليمي وفلسفته، ومدى إسهامه في حل المشكلة، والنتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق هذا البديل^(٤٣).

وهناك عدد من المعايير التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند إجراء التقييم للبدائل والمفاضلة بينها، من أهمها:

أ- اطرغوية: يتضمن هذا المعيار ثلاثة أبعاد هي: تأثير البديل على جماعات المصالح أو الفاعلين السياسيين، والتوافق مع الأيديولوجية السائدة، وأهداف النمو الاقتصادي الذي يتم التأكيد عليه في خطط التنمية القومية، وتأثير البديل على النمو والاستقرار السياسي.

ب - درجة المجازفة: تحتاج التكاليف الخاصة بالتغير - كغيرها من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية - إلى التقييم، وتكمن الصعوبة في القيام بذلك في القدرة على التنبؤ باتجاهات التغير في المستقبل، وخاصة اتجاهات النمو الاقتصادي؛ إذ إن النفقات التعليمية أكثر تعرضاً للتغير في المواقف الاقتصادية المتغيرة عنها في الأنواع الأخرى من الإنفاق العام، وعلى ذلك فلا بُدَّ أن يوضع في الاعتبار السيناريوهات الاقتصادية البديلة، مثل: سيناريو التكاليف الخاصة الذي يبحث في كيفية إشراك المتعلم في التكاليف، وسيناريو التكاليف البديلة الذي يبحث في إجراءات أخرى تفيد النظام التعليمي، وسيناريو التكاليف السياسية الذي يبحث فيما إذا كان أحد البدائل يميز مؤسسة على أخرى.

ج - الإجرائية: يهتم هذا المعيار بمدى توافر الموارد، والإمكانات المادية والمالية والبشرية لتطبيق البديل المفضل، وإذا كانت الموارد الخاصة يسهل حسابها، فإن الأمر الأكثر أهمية وصعوبة - فى الوقت ذاته - هو وجود الثقافة المؤسسية، وإمكانية الاستفادة الفعالة من العاملين فى تحويل السياسات إلى خطط وبرامج فعلية^(٤٤).

المحور الثالث: تحليل بيئة جامعة السويس فى ضوء نموذج قوى "بورتر" الخمس للتنافسية:

كان للدور التاريخى لمنطقة قناة السويس آثاره العظيمة فى وجدان كل مصرى منذ حفر قناة السويس حتى معركة العبور فى أكتوبر ١٩٧٣م، وتقديرًا للدور البطولى لأبناء محافظات القناة فى صد كل عدوان تعرضت له مصر، وفى إطار الثقافة المجتمعية لنشر العلم والمعرفة، كان قرار القيادة السياسية للتوجه إلى إنشاء الجامعة؛ لتكون منطلقاً للفكر والعلم والتثقيف، ودفع مسيرة التقدم والحضارة فى منطقة القناة وسيناء، وسبيلًا متميزًا للانفتاح على العالم أجمع^(٤٥).

فى الخامس من أكتوبر عام ١٩٧٥م قام الرئيس الأسبق محمد أنور السادات (١٩١٨م - ١٩٨١م) بوضع حجر الأساس لجامعة قناة السويس، وفى الرابع عشر من أغسطس عام ١٩٧٦م صدر القرار الجمهورى رقم (٩٣) لسنة ١٩٧٦م بإنشاء الجامعة بحيث يكون مقرها الرئيس فى محافظة الإسماعيلية؛ بهدف تلبية احتياجات محافظات القناة، ومحافظتى شمال سيناء وجنوب سيناء، وكانت فلسفة إنشائها متميزة عن باقى جامعات جمهورية مصر العربية فى كونها جامعة متوجهة للمجتمع خاصة، ثم صدر القرار الجمهورى رقم (١١٤٢) لسنة ١٩٧٦م محددًا الكليات التى تشملها الجامعة، وهى

كليات: الهندسة والتجارة ببورسعيد، وهندسة البترول والتعدين بالسويس، والطب، والصيدلة، وطب الأسنان، والعلوم، والطب البيطري، والزراعة بالإسماعيلية.

وفي الخامس عشر من يونيو عام ١٩٧٧م قرر مجلس جامعة قناة السويس إضافة كلية التربية بالإسماعيلية لهذه الكليات؛ وذلك لدعم رسالة التعليم في هذه المنطقة، وضمان الاكتفاء الذاتي من المعلمين لمراحل التعليم المختلفة، وفي الخامس عشر من أكتوبر عام ١٩٧٧م بدأت الدراسة بكلية الهندسة وكلية التجارة ببورسعيد، وكلية هندسة البترول والتعدين بالسويس، وفي التاسع والعشرين من أكتوبر عام ١٩٧٧م بدأت الدراسة بكليات: العلوم، والزراعة، والتربية بالإسماعيلية، ثم توالى بعد ذلك إنشاء العديد من الكليات الأخرى، والمراكز البحثية، والوحدات ذات الطابع الخاص، ومراكز خدمة المجتمع^(٤٦).

وفي عام ١٩٩٤م صدر القرار الجمهوري رقم (٢٨٧) لسنة ١٩٩٤م بإنشاء فرع لجامعة قناة السويس ببورسعيد، وضم أربع كليات، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (٣٢٩) في ١/١٠/١٩٩٨م بضم كلية التربية النوعية، وبذلك أصبح عدد كليات فرع الجامعة ببورسعيد خمس كليات^(٤٧)، وفي عام ٢٠٠٦م صدر القرار الجمهوري رقم (٢٦٧) لسنة ٢٠٠٦م بإنشاء فرع لجامعة السويس بمحافظة السويس^(٤٨)، ثم جاء القرار رقم (٥٦) لسنة ٢٠١٠م في ٢٤ فبراير ٢٠١٠م بإنشاء جامعة بورسعيد^(٤٩)، وفي عام ٢٠١٢م صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (١٩٣) لسنة ٢٠١٢م بإنشاء جامعة السويس^(٥٠).

ويتضح من العرض السابق مدى التغير الكمي الذي طرأ على الجامعة؛ وذلك استجابة للتغيرات المعرفية والعلمية التي شهدتها العالم، ومحاولة لتحقيق التنوع العلمي والثقافي، ورغبة في تلبية احتياجات المجتمع المصري من المفكرين والعلماء والمنتقدين،

بالإضافة إلى القوى العاملة المحققة للتقدم الاقتصادى والاجتماعى، مع السعى لمحاولة تحقيق الاستيعاب الكامل لأبناء المنطقة؛ مما نتج عنه التوسع فى إنشاء العديد من الكليات العملية والنظرية.

ويمكن تحليل بيئة جامعة السويس باستخدام نموذج "بورتر" على النحو التالى:

أولاً: تحدى دخول منافسين جدد:

يقصد بالمنافسين الجدد - هنا - "الجامعات" القادرة على دخول "مجال التعليم الجامعى"، ولديها القدرة على تحقيق المنافسة القوية مع المؤسسات القائمة فعلياً، وترتبط الجامعات الجديدة بالمنافسة بمفهوم "التعليم الجامعى الخاص"، والذى يتأثر "بأيديولوجيات الخصخصة"، والتي تعد الأداة الرئيسية فى التحول إلى النظام الرأسمالى واقتصاد السوق، فالخصخصة عملية تستهدف التحول الجزئى أو الكلى فى وظائف ومستويات الحكومة إلى القطاع الخاص، وتتضمن مجموعة من العناصر والممارسات، منها: السماح للقطاع الخاص بإدارة وتمويل المشروعات الاقتصادية بما يتوافق مع آليات السوق ومتطلباته، وإجراء تغييرات قانونية واقتصادية، وتوفير المناخ الذى يسمح للقطاع الخاص بتحقيق أهدافه فى المؤسسات التى سيديرها ويمولها، وتقليل قوى وحدات القطاع العام من خلال تحويل الخدمات التى تقوم بها المؤسسات العامة الحكومية إلى القطاع الخاص، والتحول فى إدارة الموارد العامة، والتغيير فى نفقات المال العام إلى القطاع الخاص^(٥١).

كما ارتبط ذلك البعد - أيضاً - بالجامعات الحكومية الحديثة، والتى أنشئت نتيجة انفصال "فروع الجامعات" عن جامعاتها الأم، مما أدى إلى وجود مؤسسات حكومية تتمتع بالقدرة على التنافس.

وبالنسبة للجامعات الجديدة المنافسة لجامعة السويس، فيلاحظ توجه وزارة التعليم العالى نحو التوسع فى إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية، والذي بلغ عددها (٢٢) جامعة، وهى:

أ- جامعات أهلية دولية: تمثلت فى الجامعة المقامة على جبل الحلال بمحافظة شمال سيناء، والأكاديمية العليا للعلوم، والعلمين الجديدة، والمنصورة الجديدة، وجامعة الملك سلمان، والجامعة اليابانية، ومدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا.

ب- جامعات حكومية جديدة: هى جامعة مطروح، وجامعة الأقصر، وجامعة البحر الأحمر، وجامعة الوادى الجديد.

ج- جامعات تكنولوجية: هى جامعة القاهرة الجديدة، وجامعة قويسنا، وجامعة بنى سويف.

د- أفرع الجامعات الدولية: تمثلت فى الجامعات الكندية، والجامعات الأوربية، والجامعات الإنجليزية، والجامعات الإيطالية، والجامعات الأمريكية.

هـ - معاهد ومراكز بحثية: تحددت فى مدينة الفضاء المصرية، ومعهد بحوث الإلكترونيات، والمعهد القومى للبحوث الفلكية والجيوفيزيائية^(٥٢).

ويبدو أن معوقات إنشاء جامعات ومراكز بحثية جديدة فى مصر ليست صارمة، بل هناك توجه عام نحو خصخصة التعليم الجامعى، وخاصة بالنسبة للجامعات التى تنوى إطلاق برامج للحصول على درجات علمية فى العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ويدعم هذا التأكيد حقيقة مفادها: أن تحدى المنافسين الجدد يؤثر على مدى توفير القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة، وهو بمثابة تحدٍ واضح، وبالتالي يتمتع أعضاء هيئة التدريس بقدرة مساومة كبيرة. وبالتالي فإن دخول منافسين جدد يرتبط مباشرة بقواعد إنشاء الجامعات والتوجهات الحكومية لتفعيل الخصخصة فى التعليم الجامعى، قد لا يكون

- بالضرورة - دخولاً فعلياً، ولا شك أن تحدى إنشاء جامعات جديدة فى ضوء قواعد وقوانين تيسر ذلك هو الذى يدفع للمنافسة.

ثانياً: قوة المساومة للموردين:

يعتمد مقدار القوة التى يتمتع بها الموردون (أعضاء هيئة التدريس) - الذى قد يختلف اختلافاً كبيراً بين المؤسسات - على وضع الجامعة ومكانتها الأكاديمية، ويحظى كثيرٌ من الأساتذة فى مؤسسات النخبة باحترام كبير، ويعتبرون قادة الفكر فى مجالهم، ويتمتعون بسلطة أكبر من أقرانهم؛ لأن المكانة المقدمة لجامعاتهم تجعل من الصعب الاستغناء عنهم، وبالتالي ترتفع قوة المورد.

ولا تختلف قوة المورد لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لنوع مؤسساتهم، ولكن أيضاً حسب الطلب، وفى بعض المجالات، على سبيل المثال، فى العلوم الإنسانية والاجتماعية، هناك أعضاء هيئة تدريس مؤهلين أكثر من المناصب المتاحة، مما يقلل من قدرة المورد، فى حين تزيد الندرة فى مجالات أخرى من قوة المورد.

وينطبق هذا الوضع على جامعة السويس؛ حيث تعاني من ندرة فى أعضاء هيئة التدريس على الرغم من التوسع الواضح فى إنشاء الكليات، حيث تتكون الجامعة من (١٢) كلية ومعهد واحد، وقد ظهرت هذه الكليات - زمنياً - على النحو التالى: كلية هندسة البترول والتعدين، وقد أنشئت كمعهد عالٍ للبترول والتعدين سنة ١٩٦١م، وكلية التربية سنة ١٩٨١م، وكلية التعليم الصناعى سنة ١٩٩٦م، وكلية التجارة سنة ٢٠٠٦م، وكلية العلوم سنة ٢٠٠٧م، وكلية الثروة السمكية سنة ٢٠٠٩م، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية سنة ٢٠١٤م، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية سنة ٢٠١٥م، وكلية الحاسبات والمعلومات سنة ٢٠١٦م، وكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال سنة ٢٠١٧م، وكلية الطب

البشرى سنة ٢٠١٨م، وكلية الهندسة سنة ٢٠١٨م، ويتم - حالياً - إنشاء المعهد الفنى للتمريض^(٥٣).

ويتمتع أعضاء هيئة التدريس فى مصر بنظام التعيينات الثابت، ويمتلكون قدرة عالية على المساومة، ومن الناحية المثالية، تظل القدرة على المساومة بين أعضاء هيئة التدريس مرتفعة نظراً لعدم وجود بدائل واقعية فى الوقت الحالى.

ثالثاً: قوة العملاء:

ينظر إلى الطلاب على أنهم عملاء للمعرفة فى العديد من الجامعات، وأن الجامعات تعتبر نفسها مورداً للمعرفة لهؤلاء العملاء، وبالتالي تشد المنافسة بين الجامعات فيما يتعلق بتوفير معرفة تتسم بالجدة والأصالة، وبالتالي عليها أن تعمل كمؤسسة متميزة علمياً للحفاظ على مكانتها ومستواها بين المؤسسات المناظرة.

ومن الملاحظ أن قطاع التعليم الجامعى أصبح معقداً مع ظهور طرق بديلة جديدة للتعلم والمعرفة يمكن من خلالها الحصول على شهادات معترف بها من جهات عدة، والتي منها: الجامعات المفتوحة، والجامعات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تناقص التمويل الحكومى للجامعات.

ومن الطبيعى أن يرغب الطلاب فى الحصول على شهادات من الجامعات التى تحظى بمكانة علمية بين المؤسسات المناظرة؛ الأمر الذى قد يؤثر فى احتمالية التوظيف والعمل المستقبلى.

وبالنظر إلى واقع كليات جامعة السويس يتضح أن هناك كليات تتسم بسمعة علمية أكاديمية طيبة ومتفردة ككلية هندسة البترول والتعدين، وذلك لتفردتها فى التخصص، وتاريخها العلمى العريق، وكلية التربية التى تحظى بمكانة بين الطلاب؛ نظراً لإقليمية توزيع طلابها، أما الكليات الجديدة، ككلية الاقتصاد والعلوم السياسية فهى تتفرد

بمكانة بحكم تفردھا فی قطاع مدن قناة السويس وسیناء، وبالنسبة للکلیات الأخرى - بحکم معاشیة الباحثین للواقع - ککلیات الطب والهندسة، والتجارة، والعلوم، والآداب، و غیرھا، فهی تعاني من منافسة قوية من الكليات المناظرة، والتي تُعدُّ أقدم تاريخياً، وأغرق علمياً، وأكثر تمتعاً بإمكانات مادية ومالية وبشرية.

ومن هنا يستلزم على جامعة السويس توفير بيئة جامعية مناسبة، وتكثيف الأنشطة الطلابية اللامنهجية، وتوفير بنية أكاديمية وعلمية تسهم في تحقيقها لمكانة علمية مرموقة بين المؤسسات العلمية القائمة والمستقبلية التي سيتم إنشاؤها.

رابعاً: تحدى البدائل:

يمثل تحدى البدائل تحدياً أمام جامعة السويس خاصة في ظل ما فرضته الثورة التكنولوجية والتطور الكبير في نظم الاتصال من: الدرجات الجامعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الإنترنت، وشركات التدريب والندوات، والجامعات المفتوحة، والتعلم عن بُعد.

ومن المزايا التي تجعل البدائل الإلكترونية أكثر منافسة مع جامعة السويس أنها تتسم بقدرتها على تقليل متطلبات رأس المال المادي من: مبانٍ، ومعامل، ومكتبات، وغيرها؛ فالاستثمارات التكنولوجية المتقدمة قد حلت - في بعض الحالات - محل البنية التحتية المادية، وبالتالي غيرت تكلفة ممارسة النشاط الجامعي التدريسي والبحثي.

ويمكن لجامعة السويس أن تقلل من تحدى البدائل عن طريق دخول السوق البديلة، عن طريق توفير برامج تعليمية بديلة تعتمد على التكنولوجيا، والتخلي - أحياناً - عن الشكل التقليدي للجامعة والكلية من حيث: الحرم الجامعي، والمباني، وقاعات التدريس، والمعامل، وتواجد عضو هيئة التدريس، وآليات التقويم، ونظم الامتحانات المتعارف عليها.

خامساً: التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي الحالية

تعدُّ المؤسسات الجامعية الأكثر تنافساً مع جامعة السويس هي المؤسسات الجامعية الأقرب جغرافياً، والمتمثلة في جامعة قناة السويس (بالإسماعلية وفرعها بالعريش)، وجامعة بورسعيد، فجامعة قناة السويس هي الجامعة الأم التي انفصلت عنها جامعتي السويس وبورسعيد، وهي الأقدم تاريخياً، والأقوى مادياً ومالياً وبشرياً، أما جامعة بورسعيد فهي جامعة وليدة مثل جامعة السويس، وتعاني من نقص الإمكانيات، وتسعى كذلك للحصول على مكانة مرموقة بين مؤسسات التعليم الجامعي قومياً وعالمياً.

أما جامعة قناة السويس فتتضمن (١٧) كلية ومعهدين، هي كليات: الطب، والعلوم، والتربية، والتجارة، والآداب، والهندسة، والزراعة، والصيدلة، والتمريض، وطب الأسنان، والطب البيطري، والسياحة والفنادق، والحاسبات والمعلومات، ومعهد الاستزراع السمكي، والتربية الرياضية، والألسن، ومعهد التقنية الحيوية للدراسات العليا والبحوث، والكلية المصرية الصينية التكنولوجية، والمعهد الأفرو آسيوي^(٥٤).

في حين تشمل جامعة بورسعيد (١٣) كلية، هي كليات: الهندسة، والتربية الرياضية، والتجارة، والتربية، والتمريض، والتربية النوعية، والعلوم، والآداب، وتكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات، والطب، والتربية للطفولة المبكرة، والصيدلة، والحقوق^(٥٥).

ويتبين من ذلك أن جامعة السويس تمتلك عدداً من الكليات ذات الطابع الخاص والتميز، مما يجعلها منافساً قوياً لجامعة قناة السويس وجامعة بورسعيد، وهي: كلية هندسة البترول والتعدين، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وكلية الثروة السمكية، وكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، على الرغم من أن جامعة قناة السويس الأشد تنافساً مع

جامعة السويس، وذلك بحكم البنية التحتية المتميزة، وتنوع كلياتها وبرامجها التعليمية، في حين تتفوق جامعة السويس على جامعة بورسعيد.

سادساً: البيئة الخاصة بجامعة السويس:

تتعلق البيئة الخاصة بمجموعة العوامل المجتمعية التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن لها نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها، وتتمتع جامعة السويس ببيئة خاصة مميزة؛ حيث يحيط بها بيئة صناعية متميزة في منطقة العين السخنة؛ حيث تضم هذه المنطقة كثيراً من الشركات والمصانع ذات أنشطة إنتاجية متنوعة؛ مما يزيد من فرص الجامعة لتفعيل الشراكة مع هذه المؤسسات.

وتنقسم المناطق الصناعية بمحافظة السويس إلى خمس مناطق، هي: المنطقة الاقتصادية شمال غرب خليج السويس، ومنطقة الصناعات الثقيلة، والمنطقة الصناعية شمال خليج السويس، ومنطقة الصناعات الخفيفة، والمناطق الحرة^(٥٦).

وتضم هذه المناطق عدداً من المؤسسات الإنتاجية، منها: السويس لتصنيع البترول، والمصرية للأسمدة، وإيك للكيماويات، ومطاحن الخمس نجوم، ومحطة كهرباء عيون موسى، وشرق الدلتا لإنتاج الكهرباء، وسيراميكا كليوباترا، والزيوت المتكاملة، والوطنية للصلب، والعتال للصلب، والكومى للصلب، والسويس للصلب، وبترول خليج السويس، والعالمية للسيراميك، وبتروجاس، وغبور للسيارات، وحديد عز، وسان جوبان، والنصر للبترول، وجبكو للبترول، والزجاج الدوائى، وكهرباء عتاقة، والعالمية للصوامع والتخزين، وهيئة قناة السويس، وإفكو مصر للزيوت، والتعاون للبترول، والشركة المصرية للسكر، وشركة البترول المصرية الصينية لإنتاج الحفريات، وشركة النصر للأسمدة، وشركة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة... وغيرها^(٥٧).

ويتضح من عرض هذه المؤسسات أن هناك تعددًا فى الأنشطة الإنتاجية والصناعية المحيطة بالجامعة، بالإضافة إلى أن الجامعة تتضمن عددًا من الكليات ذات الصلة المباشرة بمثل هذه المؤسسات، منها:

أ - كلية هندسة البترول والتعدين: تتضمن أقسامًا علمية من شأنها تحقيق الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية ذات الصلة بهذه الأقسام، وهى: قسم هندسة البترول، والذي يؤهل الطلاب للعمل فى مجال اكتشاف البترول وحفر آبار البترول والغاز الطبيعي، وعمليات الإنتاج وتحسينه وتمية الحقول، وحسابات احتياطي الخزانات، وقسم هندسة التكرير والبتروكيماويات، والذي يؤهل الطالب للعمل فى معامل تكرير البترول ومشتقاته والزيوت والأسمدة، بالإضافة إلى الغازات الطبيعية وطرق تصنيعها، وقسم هندسة الفلزات والمواد، والذي يقوم بإعداد الطلاب فى مجال هندسة استخلاص الفلزات وإنتاج سبائكها الحديدية وغير الحديدية، وتشكيل هذه المنتجات المعدنية، وعمل المعالجات الحرارية للسبائك ودراسة خواصها وإعدادها للاستعمال فى تصنيع المعدات المختلفة لكل الصناعات والمنشآت المختلفة، واستخلاص الخامات النووية ومعالجتها، ودراسة تآكل الفلزات وحمايتها، وقسم هندسة المناجم والمعادن، والذي يؤهل الخريج للعمل بالمناجم والمحاجر؛ لإنتاج الثروات المعدنية ومواد البناء اللازمة للصناعات المختلفة، وقسم الهندسة الجيولوجيا والجيوفيزيائية، والذي يؤهل الطلاب فى العمل فى عمليات الاكتشاف السطحي وتحت السطحي، ودراسة العوامل الجيولوجية فى عمليات التخطيط وتصميم الإنشاءات، وقسم العلوم الهندسية، والذي يزود طلاب الأقسام - سالفه الذكر - باحتياجاتهم من المواد الهندسية الأساسية فى فروع الهندسة المختلفة مثل: الهندسة الكهربائية، والميكانيكا، والديناميكا الحرارية وانتقال الحرارة، والتحكم الآلى، والرسم، وغيرها من المواد الهندسية المساعدة.

ب - كلية التجارة: تضم أقسام علمية من شأنها تقديم خدمات وأنشطة علمية متعددة فى مجال المحاسبة، والاقتصاد، وإدارة الأعمال لجميع الشركات والمؤسسات الإنتاجية التى تحيط بجامعة السويس.

ج - كلية التعليم الصناعى: تحتوى على أقسام من شأنها تقديم خدمات علمية وبحثية متعددة فى مجال الصناعات الميكانيكية، والصناعات الكهربائية، والصناعات المعمارية، والصناعات النسيجية لجميع الشركات والمؤسسات الإنتاجية التى تحيط بجامعة السويس.

د - كلية العلوم التطبيقية: أنشئت - فى الأساس - لخدمة العملية الصناعية والشركات، وتضم أقساماً: كالكيمياء، والفيزياء، والعلوم البيولوجية، والرياضيات، والحاسب الآلى، ويتاح فيها تخصصات مثل: جيولوجيا البترول والغاز الطبيعى، والكيمياء الصناعية والتطبيقية، والفيزياء التطبيقية، الرياضيات وتكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسب.

هـ - كلية الآداب: تقديم خدمات علمية للمؤسسات الإنتاجية، من خلال عقد دورات فى اللغات الإنجليزية والفرنسية والصينية للأفراد العاملين بالشركات والمصانع.

و - كلية الهندسة: تتضمن تخصصات العلوم فى الهندسة المدنية، والهندسة الميكانيكية، وهندسة القوى الميكانيكية، وهندسة التصميم الميكانيكى والإنتاج، والتى من شأنها أن تقدم استشارات علمية متخصصة فى هذه المجالات للمؤسسات الإنتاجية المتنوعة.

ز - كلية التربية: تقدم جملة من الاستشارات التربوية والنفسية، فضلاً عن الدور التأهيلية للارتقاء بالجانب التربوى والنفسى للأفراد العاملين بمختلف المؤسسات الإنتاجية.

نتائج البحث:

- توصل البحث الحالى إلى جملة من النتائج يأتى فى مقدمتها ما يلى:
- ١- تتمثل السمة المميزة لبيئة المؤسسات التعليمية المعاصر فى شدة المنافسة؛ ومن ثم تولى هذه المؤسسات اهتماماً واضحاً بأفاق الارتقاء بمحيطها التنافسى، وتحقيق التكيف والانسجام مع طبيعة المتغيرات الحالية والمستقبلية وتحدياتها.
 - ٢- يحدد النموذج الخماسى للتنافسية لـ ("بورتر") خمس قوى مؤثرة على تحقيق التنافسية هى: المنافسون على مستوى المؤسسة، والقوة التفاوضية للمستفيدين، والقوة التفاوضية للموردين، وتهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنتجات البديلة.
 - ٣- تستلزم صياغة أى إستراتيجية لتحقيق التنافسية أن تقوم المؤسسة المعنية بتحديد جوانب علاقتها بمحيطها التنافسى؛ عبر تعرف القوى المؤثرة على حدة المنافسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى، وفى هذا السياق وضع "بورتر" نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية؛ وهو يُعدُّ واحداً من أكثر النماذج شمولاً واستيعاباً لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.
 - ٤- استناداً إلى النموذج الخماسى للتنافسية "بورتر"، فإن وضعية بيئة التنافس بين المؤسسات تكون فى وضعية غير جذابة حال وجود عدد كبير من المتنافسين الأقوياء، كما أن دخول منافسين جدد يُشكّل تهديداً على المتنافسين فى هذه المؤسسات، وكذا فإن المستفيدين يُعدُّ محور أى نشاط فى المؤسسة ونقطة الانطلاق فى تحقيق أهدافها المنشودة.
 - ٥- يمكن استخدام نموذج "بورتر" لتطوير عملية التحليل البيئى للمؤسسات التعليمية، إلى جانب نماذج أخرى مثل أدوات التحليل مثل SWOT أو PEST.

- ٦- يوفر نموذج القوى الخمس القدرة للمخطط التربوي على القيام بتحليل واسع ومتطور للوضع التنافسي داخل قطاع التعليم على المستويين القومي والعالمي.
- ٧- يمكن الارتكاز على نتائج نموذج "بورتير" عند وضع الخطط الإستراتيجية للجامعات، كما يمكن استخدامه عند اتخاذ قرارات متعلقة بإنشاء مؤسسات تعليمية جامعية.
- ٨- تبين من تحليل البيئة التنافسية لجامعة السويس، أن الجامعة تواجه عديداً من التحديات المعوقة لأدائها بصفة عامة، كما أنها تواجه منافسة قوية من مؤسسات جامعية متنوعة.
- ٩- تتميز جامعة السويس ببيئة خاصة ثرية يمكن من خلالها إثراء نشاطها العلمى والبحثى، من خلال الاستفادة من التنوع فى مؤسسات الإنتاج والشركات المحيطة بها.
- ١٠- تعاني جامعة السويس من نقص فى الكليات والأقسام والتخصصات العلمية التى من شأنها أن تتفاعل بشكل جيد مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية، بما يعمل على تحقيق مطالبها واحتياجاتها.

القوامش

- (١) محمد غازى بيومى: نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٦٣)، الجزء (٢)، أبريل ٢٠٠٩، ص ٥.
- (٢) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربى الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣، ص ٨٧.
- (3)- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1989, P.23.
- (4) Porter, M. E.; The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol. (86), No. (1), 2008, P. 79.
- (5) Porter, M. E.; The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol. (86), No. (1), 2008, P. 79.
- (٦) باسم شمس الدين: الإدارة الإستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٢.
- (7) Lucien Bollaert, et. el.; Trends in Quality Assurance: A Selection of Papers from the 3rd European Quality Assurance Forum, Corvinus University-European University Association, Budapest-Hungary, 2008, PP. 11-12.

(٨) وزارة التعليم العالى: دليل كليات ومعاهد التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية،

وزارة التعليم العالى، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤١٩.

(٩) عبد الله عبد الدائم: التربية وتنمية الإنسان فى الوطن العربى، إستراتيجية تنمية القوى

العامة، ط (٢)، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩١، ص

٣٧٤.

(١٠) فريد محمد على شوشة: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة،

١٩٩٩، ص ص ٢٦-٢٧.

(١١) الهلالى الشربينى الهلالى: التخطيط الإستراتيجى وديناميكية التغير فى النظم

التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨،

ص ١٧٠.

(١٢) محمد السيد على الكسبانى: البحث التربوى بين النظرية والتطبيق، دار الفكر

العربى، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.

(13) Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Op. Cit., P. 1.

(14) Dälken, Fabian; Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination Concerning the Relevance for Today's Business, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, July 3rd, 2014, P. 2.

- (15) Ibid., P. 2.
- (16) Porter, Michael E.; The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Op. Cit., P. 1.
- (17) Ibid., PP. 2 – 5.
- (18) Pringle, James & Huisman, Jeroen; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Canadian Journal of Higher Education, Vo. (41), No. (3), 2011, P. 40.
- (19) Bruijl, Gerard H. Th.; The Relevance of Porter's Five Forces, in Today's Innovative and Changing Business Environment, *SSRN Electronic Journal*, January 2018, p. 2.
- (20) Ibid., p. 2.
- (٢١) سيف الإسلام على مطر: النماذج والتخطيط التربوي، مجلة مركز البحوث، العدد (٣)، ١٩٨٤، ص ١٩٥.
- (22) David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001, P.7.
- (23) Finlay, Paul; Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy, Pearson Education, New York, 2000, P.321.

- (24) Porter, M. E.; The five competitive forces that shape strategy, Op. Cit., PP. 79–93.
- (25) Mathooko, Francis & Ogutu, Martin; Porter's Five Competitive Forces Framework and other Factors that Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya, *International Journal of Educational Management*, Vol. (29), Iss (3), 2015, P. 335.
- (26) Bruijl, Gerard H. Th.; The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, Op. Cit., p. 3.
- (27) Pringle, James & Huisman, Jeroen; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op. Cit., P. 40.
- (28) Hua, L.T.; Sustainable Competitive Advantage for Market Leadership Amongst the Private Higher Education Institutes in Malaysia, *Journal of Global Management*, Vol. (2), No. (1), P. 235.

- (29) Martinez, M. and Wolverton, M.; Analyzing higher education as an industry, In Martinez, M. and Wolverton, M. (Eds.), *Innovative Strategy Making in Higher Education, Information Age, Charlotte, NC, 2009, PP. 49.*
- (30) Porter, M. E. ; *The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Op. Cit., P. 90.*
- (31) Aydin, Oya TamtekIn; *Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model, Journal of Higher Education and Science, Vol. (7), No. (32), August 2017, P. 384.*
- (33) *Ibid., P. 384.*
- (34) Martinez, M. and Wolverton, M.; *Analyzing Higher Education as an Industry, Op. Cit., P. 51.*
- (٣٥) مصطفى السعيد: *الاقتصاد المصرى وتحديات الأوضاع الراهنة، مظاهر الضعف - الأسباب - العلاج ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٧.*
- (٣٦) محمد صبرى الحوت: *إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٣٠.*

(٣٧) محمد محمد عبد الحليم: المتطلبات التربوية من التعليم الجامعي فى ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية، دراسة تحليلية، التربية والتنمية، السنة الخامسة، العدد (١٣)، مارس ١٩٩٨، ص ١٠٨.

(٣٨) أحمد شوقى: هندسة المستقبل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١١٦-١١٧.

(٣٩) اليونسكو: التعليم العالى فى مجتمع العولمة.. وثيقة توجيهية، اليونسكو، باريس، ٢٠٠٤، ص ١٢.

(40) Pringle, James & Huisman, Jeroen; Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Op. Cit., P. 45.

(41) Jackson, Annabel, David Irwin; Tools for Strategic Planning: What works best, Performance Hub, London, October 2007, P.13.

(٤٢) خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى منهج عصرى، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٩٤ - ٩٥.

(٤٣) محمد عبد الله عبد الرحمن: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط (٣)، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٣٢.

(44) Haddad, Wadi D.; Educational Policy Planning Process , F.E.P.

Series, No.51, Unesco, Paris, 1995, PP. 33-34.

(٤٥) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: دليل جامعة قناة

السويس، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية،

٢٠٠٢/٢٠٠٣، ص ٨.

(٤٦) المرجع السابق، ص ١٣.

(٤٧) المرجع السابق، ص ٨.

(٤٨) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: دليل فرع السويس،

جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠٠٩، ص ٢.

(٤٩) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: جامعة بورسعيد فى

عام ٢٠١٠/٢٠١١، جامعة بورسعيد، بورسعيد، ٢٠١١،

ص ٥.

(٥٠) مكتب رئيس الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم (١٩٣) لسنة ٢٠١٢ بشأن

إنشاء جامعة السويس.

(51) Menell, Seth . J.& Philips Richard , P.; A Primer on Privatization,

Paper prepared for American Federation of

state County and Municipal Employees,

International Convention, June 2002, P.10.

(٥٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فى ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠١٩، ص ١٠.

(٥٣) جامعة السويس: كليات الجامعة. <http://suezuniv.edu.eg/su/index.php/ar>At,

(٥٤) جامعة قناة السويس: كليات الجامعة. <http://scuegypt.edu.eg/ar/#>At,

(٥٥) جامعة بورسعيد: كليات الجامعة. <http://www.psu.edu.eg/>At,

(٥٦) محافظة السويس: السويس ٢٠٠٩، محافظة السويس، ٢٠٠٩، ص ٥٤.

(٥٧) المرجع السابق، ص ٦٥ - ٦٧.