

تنقيح النموذج لتعزيز الموقع التنافسي

في الفصول الثلاثة السابقة قمنا بتطوير نموذج يصف طبوغرافية التعلم العالي في عالم اليوم القائم على الإسهامات الفائقة الأهمية للموارد النسبية المتاحة والتوجه النسبي نحو الأنظمة التعليمية المزودة - المستهلكة. كما يوضح النموذج جملة من الخيارات الاستراتيجية للكليات والجامعات وي طرح بعض النصح على صعيد التطبيق من حيث البنى المناسبة واللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة. ومن الجوانب المفيدة لهذا النموذج تمكُن قياديو حكام الجامعات والمخططين الاستراتيجيين من استخدامه لمساعدتهم في اختيار السبيل الأفضل لتحديد موقعهم التنافسي في السوق من حيث الموقع الذي يحتله نمط كليتهم أو جامعتهم. وهذا «الموقع» على أساس النمط هو ما دعاه بورتر (1980) بتشكيل جماعة استراتيجية.

وفي هذا الفصل سنعرض عنصرين أو إسهامين إضافيين في النموذج يمكن أيضاً أن يساعدا قيادبي الجامعات والمخططين الاستراتيجيين في تحديد موقع كليتهم أو جامعتهم بشكل أكثر وضوحاً ضمن الجماعة الاستراتيجية الأوسع وبالتالي في رسم معالم مجمل الاستراتيجية التنافسية لمؤسستهم ومقاربتهم الاستراتيجية لأوضاع السوق بشكل أكثر دقة. ونقوم بذلك دون أن ننسى أن عالم التعليم العالي (وبعبارة أنسب: صناعة التعليم العالي) فريد تماماً من حيث أن الانتشار الواسع لكل من المؤسسات العامة والخاصة في السوق التعليمية قد

أحدث نظاماً للمنافسة ذا مستويين. ومع ذلك، فإن التعمق في فهم المضامين التي تنطوي عليها الأساليب المتعددة اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية بنجاح، وكذلك المضامين التي تنطوي عليها عملية تجديد الإطار لمقاربة استراتيجية معينة خاصة بأوضاع السوق، هما مسألتان في غاية الأهمية بالنسبة إلى تطوير خطة استراتيجية ناجحة وتطبيقها في أي مدينة جامعية. يضاف إلى ذلك، أنه على الرغم من ادعاء بعض الكليات أو الجامعات الخاصة أو الحكومية بأنها تستهدف سوقاً واحدة بعينها تخص أنواعاً مفترضة من الطلبة، فإن استراتيجياتها الإجمالية الهادفة إلى كسب أولئك الطلبة، في الممارسة العملية، مختلفة إلى حدٍ كبير.

أساليب تحقيق ميزة تنافسية

لكي نفهم بشكل أفضل الأسباب التي تجعل كلاً من تطوير ميزة استراتيجية ووضع مقاربة استراتيجية معينة خاصة بالسوق أمرين في غاية الأهمية بالنسبة إلى الكليات والجامعات، علينا أن نعيد التذكير ببعض جوانب النظرية الأساسية الخاصة بذلك. فيما يعتبره الكثيرون مثلاً للأعمال التي تحمل في طياتها بذور تطوير نظرية استراتيجية، أشار مايكل بورتر (في أعماله الصادرة أعوام 1979 و 1980 و 1985) إلى أن المؤسسات لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية (كفاءة متميزة توصل إلى وضع فريد نوعاً ما في السوق بالنسبة إلى منافسيها) في مواقعها ضمن الأسواق إلا بإجرائها عملية انتقاء محدد فيما يتعلق بالاستراتيجية التي ستدخل المؤسسة على أساسها ميدان المنافسة في السوق. وليس في وسع أي مؤسسة أن تظل قائمة إذا سعت إلى توفير كل شيء لكل الناس، وذلك لأن المؤسسات التي تملك الموارد اللازمة للتفوق في الأداء على منافسيها في جميع قطاعات السوق، قليلة جداً. وقد كان مستوى أداء المؤسسات التي حاولت انتهاج استراتيجية شمولية - عمومية كهذه مستوى متوسطاً في أحسن الأحوال ودون تحقيق أي ميزة تنافسية (بورتر، 1985، ص12).

وهناك توثيق على نطاق واسع في مجال الأعمال لما توصل إليه بورتر أنفأ، لكن هناك أيضاً أمثلة لافتة على ذلك في مضمار التعليم العالي. ففي أوائل ثمانينيات القرن العشرين لم تكن هناك سوى جامعة رئيسة واحدة تعمل على غرار كلية نيوجرسي الرسمية (وهي جامعة راتجرز Rutgers) والعديد من الكليات الثانوية. وفي الوقت نفسه، كانت نيوجرسي تشهد معدلاً عالياً من تصدير طلابها إلى كليات وجامعات غير رسمية. ولم يكن يبدو أن هذه الكليات قادرة على عكس مسار ذلك الاتجاه. يضاف إلى ذلك أن العديد من الكليات الرسمية (في الولايات) كان لديه برامج أكاديمية مماثلة لكليات دراسة الأعمال، واكتشف تعثر تلك البرامج بسبب النقص في الموارد الكبيرة اللازمة للاستثمار في جملة من الهيئات التدريسية أو المرافق المتميزة بشكل خاص. وكانت تكاليف الدراسة في كليات نيوجيرسي الرسمية متماثلة ولهذا لم يكن الطلبة يشعرون بفرق في التكاليف حين كانوا يختارون الدراسة في كلية رسمية معينة، ويبدو من هذا المثال أن الكليات الرسمية كانت تحاول أن توفر كل شيء لكل الناس، ولهذا كان أداؤها متواضعاً.

ويرى بورتر أيضاً أن في وسع المؤسسات أن تحقق ميزة تنافسية في السوق بانتقاء أسلوب معين للمنافسة وباختيار مجال محدد لتلك المنافسة. وتوصل إلى أن في وسع المؤسسات أيضاً تحقيق ميزة تنافسية بأن تكون «منتجاً منخفض التكاليف» ضمن السوق التي تستهدفها، أو بأن «تمايز» نفسها عن منافسيها من خلال منتجات متخصصة أو حملات تسويقية. ومن العوامل الرئيسة التي لها أثر ملموس، بالنسبة إلى المؤسسات الأكاديمية، في الاستراتيجيات الخاصة باختيار وضع «المنتج المنخفض التكاليف» أو «التمايز» هو أن تكون المؤسسة إما رسمية أو خاصة.

الإدارة الرائدة منخفضة التكاليف في مجال التعليم العالي

عرّف بورتر المؤسسات الرائدة في ميدان المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة بأنها المؤسسات القادرة على فرض أسعار أقل من أسعار منافسيها للحصول على ربح مماثل (أو على فائض بالنسبة إلى المؤسسات التي لا تسعى إلى الربح

كالكلية أو الجامعة) أو المؤسسات التي يمكن أن تفرض أسعاراً مماثلة وتحقق هوامش أرباح بفائض أكبر. وتتميز المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف المنخفضة بمهارات وقدرات محددة لا تتوافر لدى منافسيها، بما في ذلك السيطرة على حصة كبيرة في السوق، والقدرة الفائقة على رسمة عوائدها وامتلاك الموارد اللازمة بشكل مضمون.

ويذكر بورتر (1985) أن من بين المهارات والموارد التي تعزز الزيادة في خفض التكاليف الدراسية ما يلي:

- إدارة العمليات والمهارات الهندسية،
- أنظمة التوزيع والتنفيذ المنخفضة التكاليف،
- الإشراف الوثيق على العمال أو الكادر الفني الأساسي (وهذا يذكرنا بتومبسون 1967، Thompson)،
- المنتجات والخدمات المصممة للتوزيع اليسير،
- استثمار رأسمالي مستمر.

من المقتضيات التنظيمية التي تدعم وتحفظ الأنشطة الإدارية الرائدة منخفضة التكاليف إقامة مؤسسة ذات بنية نظامية تناط بها مسؤوليات متعددة ويطلب منها رفع تقارير متكررة والتحسين المتواصل في مسار العمل (بما في ذلك عملية تنفيذ التعليمات) ووضع المعايير الإرشادية والسيطرة المحكمة على التكاليف وتحديد الحوافز على أساس أهداف محددة. وتشمل مزايا التكاليف المنخفضة، بالنسبة إلى الكليات والجامعات، وبالتحديد، إمكانية الحصول على موارد تمويل خارجية (عامة أو خاصة) لاستكمال العوائد المتحصلة من رسوم الدراسة، بما في ذلك الهبات والمنح والدعم الأهلي والرسمي.

وتبرز مؤسسات التكاليف المنخفضة عادة في مجال إحداث عمليات تتميز بالكفاءة وتركز على خفض التكاليف. وهي تستخدم تقنيات خاصة بتقليص النفقات وترتقي بوفورات اقتصادات الحجم إلى الحد الأقصى وتقتطع الإضافات غير اللازمة في المنتجات وتخفض التكاليف الإضافية والإدارية إلى الحد الأدنى. وقد يشمل هذا الأسلوب، بالنسبة إلى الكليات والجامعات، عمليات تسجيل الطلاب عبر الإنترنت واستخدام أعداد أكبر من الموجهين والمدرسين المساعدين وتأمين قاعات كبيرة للدراسة وخفض عدد المقررات الاختيارية المعروضة وتوفير فروع أكاديمية واسعة بدلاً من الأقسام (التابعة للكليات الجامعية) ومجالات إدارية واسعة بعدد قليل من المدراء وتخصصات أساسية (أو تقليدية) ومختلف أشكال التعليم غير المباشر.

كما أن اعتماد استراتيجيات الإدارة القائمة على خفض التكاليف يتيح للمؤسسات التعليمية زيادة حصتها في السوق بتخفيض أسعارها إلى مستويات أدنى من قدرة منافسيها على تحقيق أرباح (أو فوائض) أو تساعدهم في الصمود أمام حرب أسعار يشنها منافسون جدد أو قدامى. والتعلم عن بعد، على سبيل المثال، الذي توفره كبرى الكليات والجامعات في مجال التعليم العالي لا يشكل إلا تهديداً لكليات المجتمع حين تكون تكاليف الدراسة في مقررات التعلم عن بعد مقاربة نسبياً لما تفرضه كليات المجتمعات المحلية (قد يتيح أخذ سهولة الاستخدام في الحسبان فرصة فعلية لكي تصبح تكاليف الدراسة في مجال التعلم عن بعد أعلى قليلاً من مثيلاتها في كليات المجتمع). وعلى العموم فإن مؤسسات التكاليف المنخفضة ذات الحصص الكبيرة نسبياً في السوق (كليات المجتمع والكليات الرسمية في المناطق الريفية ذات الكثافة السكانية القليلة مثلاً) يمكنها عندئذ، بشكل عام، أن تحقق فائضاً إضافياً لخفض أسعارها من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية (مايلز وسنو، 1984).

ولسوء الحظ، هناك دوماً مخاطر تحقيق بأي استراتيجية محددة. وقد أشار بيرس (Pearce) وروبينسون (Robinson) عام 2000، إلى أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التكاليف المنخفضة قد تواجه المخاطر التالية:

- الأموال المتحصلة عن عمليات الاقتصاد في التكاليف يمكن مضاعفتها بسهولة: فالكثير من الكليات والجامعات يحدو الآن حدو المجددين في السوق بركوب موجة التعلم عن بعد كوسيلة لخفض التكاليف الدراسية وزيادة قناتها التوزيعية.

- التحمس في خفض التكاليف قد يؤدي إلى خفض نوعية المزايا الرئيسة لمنتج أو خدمة ما. فعلى الرغم من أن زيادة عدد المدرسين المساعدين المتعاقد معهم وتقليص عدد المقررات المعروضة قد يخفضان التكاليف، فإن هذه الإجراءات تنطوي على آثار سلبية بالنسبة إلى جودة التدريس ومجال عرض المقررات للدراسة (الأمر الذي يؤثر بالتالي في نوعية البرنامج الأكاديمي).

- إدارة النفقات قد تتحول إلى فخ. فقد تواجه الكليات والجامعات ضغوطاً مستمرة من الطلبة للحفاظ على المعدلات المنخفضة للتكاليف الدراسية بصرف النظر عن هيكلية التكاليف المتعاظمة في ميدان الصناعة التعليمية.

ولهذا يتعين على الكليات والجامعات التي ترغب في انتهاز استراتيجية التكاليف المنخفضة للحصول على ميزة تنافسية ضمن موقعها في السوق أن تقوم بإجراء تحليل لبنية تكاليفها (بما في ذلك عملية تأمين المدرسين لمقرراتها). وعليها أن تحدد النشاطات التي تفرز مزايا تنافسية من خلال عملياتها تجعلها تبرز منافسيها (ولا سيما منها أي مزايا مستدامة، كالتبرعات الكبيرة)، وأن تدرس المخاطر التي ينطوي عليها موقعها كرائدة في إدارة خفض التكاليف، ومن ثم تطبق الاستراتيجية الخاصة التي وضعتها لذلك.

التفاضل في التعليم العالي

الاستراتيجية المتوافرة الأخرى التي يحددها بورتر (1985) على هذا الصعيد هي استراتيجية التفاضل. وهو يذكر أن المؤسسات التفاضلية تحقق ميزة تنافسية تعرض مزايا خاصة للمنتج التعليمي على المستهلك تفوق الوظيفة الأساسية للمنتج لكنها في الوقت نفسه تعتبر في عين المستهلك أدنى من القيمة الحقيقية مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة. والمستهلك هنا هو الذي يحكم بما إذا كانت تلك المزايا ذات أهمية بالغة بالنسبة إليه تبرر دفع أسعار تشجيعية للمنتج أو الخدمة. وغالباً ما تكتسب المؤسسات استراتيجية تفاضلية بعرضها منتجات أو خدمات عالية الجودة أو فائقة التقنية (ويدخل في هذا الباب: عراقة المؤسسة أو شروط عالية لدخول الجامعة أو هيئة تدريسية مرموقة على الصعيد الوطني أو برامج أكاديمية ممتازة)، وقناة توزيع أوسع (التعلم عن بعد أو مدن جامعية متعددة)، وخدمة أفضل للمستهلكين (اهتمام شخصي) وحملة ترويج على نطاق واسع. وعلى صعيد التعليم الأكاديمي، نجح الكثير من الكليات والجامعات الصغيرة في تسويق معدلات منخفضة في نسبة المدرسين إلى عدد الطلاب وميزة معرفة كل شخص وشؤونه في المدينة الجامعية والمقررات التي يدرسها مدرسون يعملون بدوام كامل (بدلاً من مدرسين مساعدين) باعتبارها مكاسب ذات قيمة إضافية للطلاب تفاضلهم عن أقرانهم في مؤسسات أخرى.

والغرض من وضع استراتيجية تفاضلية هو بناء ولاء المستهلك من خلال انطباع بالتميز لديه حيال المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها. وهذا الولاء يقيم بدوره حاجزاً بين المؤسسة المعنية ومنافساتها (ولا سيما منها الجديديات في الميدان) ويضمن إعجاب المستهلكين بما يلمسونه من جوانب التميز المهمة في المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة. وربما تبّه الكثير من أعضاء الهيئات التدريسية في حقل إدارة الأعمال، على مستوى التعليم العالي، (بشيء من

الحسد)، إلى أن «مدرسة الأعمال» التابعة لجامعة هارفارد قد نجحت في تمييز نفسها عن الكليات والجامعات الأخرى من خلال هيئتها التدريسية وبرامجها الأكاديمية المرموقة دولياً، وعراقتها التاريخية وقاعدتها المتميزة من خريجيها الفائقي الولاء (والكرم) لها.

كما أن من غير المرجح أن يتحول المستهلكون عن ولائهم وينتقلوا إلى كليات أخرى إذا لمساو نوعية متميزة في منتجات وخدمات المؤسسة التي ينتمون إليها. ويعدد بورتر (1985) المهارات والموارد التالية من بين تلك التي تعزز الموقع التفاضلي لمؤسسة ما:

- منتج وخدمة يولدان مهارات،
- مهارات تسويقية وترويجية استثنائية،
- شهرة بالريادة التكنولوجية أو الجودة العالية،
- تقاليد قديمة في ميدان صناعة (التعليم العالي)،
- طفرة إبداعية أو مقدره قوية على القيام بالبحوث الأساسية،
- مزيج فريد من المهارات «المقترضة» من مؤسسات أخرى،
- تعاون وثيق من قبل الموردّين وغيرهم في توجه السوق.

عموماً، تشمل متطلبات المؤسسات لدعم أنشطتها التفاضلية والحفاظ عليها، ظروف العمل والمكاسب التي من شأنها أن تجتذب عمالاً يتميزون بمهارات عالية وأفراداً مبدعين، وتنسيقاً داخلياً وثيقاً بين العاملين في مجال تطوير المنتجات والخدمات والعاملين في مجال التسويق، وإجراءات ذاتية نسبياً لاختيار مستوى الأداء مرتبطة بسلة من الحوافز، وتاريخاً وتقاليد يعززان البقاء على صلة وثيقة بالمستهلك وأفراداً ذوي مهارة فائقة في مجالي التشغيل والمبيعات.

وتضيف المؤسسات التفاضلية عادة قيمة إلى المنتج أو الخدمة بتغيير نشاط أو أكثر ذي علاقة بسلسلة القيم (وهي العملية التي يجري من خلالها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات جاهزة، ويتم إيصالها إلى المستهلك، وتقوم المؤسسات بتقديم الخدمات المناسبة). وفي الكليات والجامعات، على سبيل المثال، نجد أن الأساليب الفريدة المعتمدة في تأمين وسائل تدريس المقررات (إبرام عقود التعلم، وتعليم عن طريق الانترنت، والتعليم في المنازل) حين يرغب المستهلك (الطالب) في أحدها، تسهم في إيجاد ميزة تنافسية.

وربما يمكننا أن ندرج كمثال آخر في هذا المجال عرض تخصصات دراسية فريدة على الطلبة الراغبين لا يمكن تكرارها بسهولة وتدرج بشكل وثيق في إطار موارد فريدة أو الموقع الجغرافي للكلية. فكلية سوثامبتون، مثلاً، الواقعة في ضاحية لونغ آيلاند قرب نيويورك، تعرض برنامجاً فريداً في كل من علوم البحار والكتابة الإبداعية. وتتحدد استدامة هذه الميزة أو زوالها بقدرة المنافسين على تقليد هذه البرامج واستمرار الرغبة لدى المستهلك في تلقي الخدمات ذات الفائدة المضافة.

وكما هي الحال بالنسبة إلى انتهاج استراتيجية السلع المنخفضة التكاليف، هناك أيضاً مخاطر تتصل بانتهاج استراتيجية النفاضل. وقد تواجه المؤسسات التي تنهج هذه الاستراتيجية الأخيرة المخاطر التالية:

- يصعب الحفاظ على الميزة التفاضلية للمنتج (المعروض) نظراً لبروز مقلدين في السوق. وفي وسع الكليات والجامعات المنافسة بسهولة أن تقلد طبق الأصل البرامج والتخصصات الإبداعية، لا سيما إذا كانت التكاليف الثابتة (وبخاصة، تكاليف رأس المال) المرتبطة بتطوير تلك البرامج تكاليف منخفضة إلى حد مناسب. فبرامج الكليات للدراسة في عطلة نهاية الأسبوع، مثلاً، تكون عادة سهلة بحيث يمكن تقليدها تماماً نظراً لتوافر قاعات ومساحات فارغة ولا تستعمل في مدن جامعية أخرى تفتتح صفوفاً تقليدية للدراسة النهارية والمسائية.

● فارق التكلفة بين المؤسسات المنافسة ذات التكلفة المنخفضة والمؤسسات التفاضلية يصبح أوسع من القدرة على استدامة الولاء للمنتج. وفيما ترتفع تكاليف الدراسة في الكليات والجامعات الخاصة (على صعيد كل من النسبية مع بعضها بعضاً ومع القطاع العام)، تحتاج هذه المؤسسات إما إلى زيادة قيمة إضافية حسبما يرى المستهلكون أو حسم نسبة كبيرة من التكاليف الاعتيادية التي تفرضها للدراسة فيها. وقد يكون تحقيق ذلك صعباً للغاية بالنسبة إلى بعض الكليات والجامعات الأصغر التي لا تملك أصلاً سوى موارد محدودة تستغلها في إعادة الاستثمار في عملها أو دعم حسومات التكاليف الدراسية المرفوعة نسبتها. وفي أسوأ الحالات، نجد أن طلبة كثيرين قد يختارون الدراسة في كليات وجامعات تعرض البرامج ذاتها دون اعتبار للانطباع الأولي عنها، أو، في أحسن الأحوال، نجد أنهم يختارون الذهاب إلى إحدى كليات المجتمع حيث مدة الدراسة سنتان، أو إلى كلية رسمية (عامّة) حيث مدة الدراسة أربع سنوات ومن ثم يتطلعون إلى التحول (الانتقال) إلى مؤسسة تفاضلية خاصة. وفي كلتا الحالتين، تفضي خيارات الطلبة هذه إلى تضيق فجوة القيمة وتخفيض اصطناعياً التكلفة التعليمية في هذه المؤسسات. («فجوة القيمة» نشير بها هنا إلى الفرق بين معدل التكلفة الدراسية الفعلي وبين القيمة المتصورة والمشتقة من أجل تلك التكلفة).

● إن المتغيرات في مجال التكنولوجيا من شأنها أن تلغي الاستثمار أو التعلم السابق أو تهبط بهما إلى الحد الأدنى. ولقد استثمر العديد من الكليات والجامعات استثمارات هائلة لإعداد مختبرات حاسوبية من أجل طلابها. غير أن المعدل المتزايد في ما يعرف بتحوّل المنتجات في سوق الحاسوب الشخصي جعل العديد من تلك المختبرات قديمة العهد وتتطلب جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة لتحديثها. وقد أدى هذا إلى تقليص قيمة الميزة التنافسية للمؤسسات التي اعتمدت المختبرات الحاسوبية في فترة مبكرة،

وفي الوقت نفسه أنفقت أموالاً طائلة على أي كلية كانت تطمح إلى الاحتفاظ بمختبرات حاسوبية. وقد حاول بعض الكليات معالجة تلك الحالة من التغيير التكنولوجي بتمديد أسلاك خاصة في قاعاتها وأماكن السكن بها (لمرة واحدة وبتكلفة ثابتة على ما يفترض) وبالطلب من طلبتها أن يشتروا حواسيبهم الخاصة أو الحواسيب المحمولة (laptop) ووصلها عن طريق تلك الأسلاك بالنظام الحاسوبي المركزي للكلية.

ويتعين على الكليات والجامعات الراغبة في انتهاج استراتيجية تفاضلية أن تجري تحليلاً لعملياتها الخاصة الأكاديمية والمساندة لتحديد أي مزايا قد تتمتع بها وتجعلها تتفوق على منافسيها (من خلال وضع وتحديد النقاط البارزة). وفي وسعها حينذاك أن تحدد مدى قدراتها ومهاراتها الداخلية لتقديم منتجات وخدمات تتميز بقيمة مضافة وتجذب رغبة المستهلكين. وفي هذه الحال، تستطيع تلك المؤسسات أن تخفف أثر المخاطر المرتبطة بعملية التفاضل ومن ثم تطبق استراتيجيتها.

نطاق المنافسة: المنافسة الواسعة مقابل الضيقة

يضيف بورتر (1980) بعداً ثانياً للسبل التي يمكن للمؤسسات بها أن تكون قادرة على المنافسة من حيث التكاليف المنخفضة والتفاضل: وهو التعريف الخاص والمحدد الذي تطلقه الكليات على نطاقها التنافسي (مجال العمل). ونعني بمصطلح «نطاق المنافسة» هنا المدى النسبي لقطاعات السوق التي تختار مؤسسة ما أن تنافس في ميدانها. فالكلية أو الجامعة التي تنافس في مدى واسع من قطاعات السوق، على سبيل المثال، ستجد أمامها على الأرجح وفرة غزيرة من برامج الشهادات (على مستوى الدراسة لجامعية والدراسات العليا والدكتوراة) عبر العديد من الفروع الدراسية ويكون في وسعها أن تقدم للطلبة مجموعات واسعة من المقررات والخدمات داخل المدينة الجامعية. وتعتبر أمثال هذه المؤسسات التعليمية نفسها بمثابة متجر يجد فيه الطلبة كل ما يحتاجون

إليه في أنشطتهم التعليمية ضمن البرنامج الدراسي المقرر وخارجه. وعلى الكليات والجامعات التي تنتهج استراتيجية عريضة كهذه أن تملك قاعدة موارد متينة لمواكبة الاتجاهات التعليمية، كاندورات والبرامج الإضافية والتجهيزات اللازمة والخدمات. وكما أسلفنا في الفصل الثاني، لا يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية بالنسبة إلى الأغلبية من الكليات والجامعات.

لهذا ستلجأ معظم الكليات والجامعات إلى انتهاج شكل من استراتيجيات مركزة أو ضيقة. والاستراتيجية المركزة تركز على الحاجات المعينة لقطاع من قطاعات السوق، يكون عادة مخالفاً لما يألفه المستهلك العادي وله متطلبات وحاجات متخصصة. والمؤسسة التي تنهج مثل هذه الاستراتيجية قد تخدم مناطق منعزلة أو تتوافر لها أنظمة فريدة لإيصال وأداء الخدمات أو أنها قد تعدل مواصفات منتجها بحيث يلبي حاجات مجموعة معينة من المستهلكين.

فكليات المجتمع، مثلاً، تقدم جُلّ خدماتها لطلبة مجتمعتها المحلي الذين لا يرغبون في الحصول على سكن جامعي وخوض هذه التجربة. أو قد لا يكونون حائزين على سجلات دراسية بدرجات عالية من المدارس الثانوية أو قد تكون أعمارهم كبيرة وينشُدون برامج تعليمية غير تقليدية. وتتوافر في مثل هذه الكليات برامج دراسية مسائية وبرامج خاصة بعطلة نهاية الأسبوع لاستيعاب طلبتها الراشدين والراغبين في الدراسة على أساس الدوام الجزئي، وتقدم برامج إما لإعداد الطلبة للانتقال إلى إحدى مؤسسات السنوات الدراسية الأربع أو إعدادهم للدخول فوراً إلى ميدان العمل. والعديد من برامجها يتميز باتجاهه نحو المهنية الجيدة كالدراسات شبه القانونية وتأهيل الفنيين للمختبرات، وهي برامج حرفية بطبيعتها.

وتعتبر المؤسسات الأصغر أفضل عادة في تطبيق الاستراتيجيات المركزة نظراً لقدرتها على الاستجابة الأكبر والأسرع لحاجات المستهلكين. ففي وسع هذه المؤسسات، بفضل تركيزها على سوق مستهدفة أصغر، أن تطور خبرة في تقديم الخدمات لسوق مستهلكيها المحددين مع مراعاة المتطلبات الخاصة لهذه السوق.

بيد أن الاستراتيجيات المركزة لا تخلو من المخاطر. ومنها هذه المخاطر المحددة:

- الاستراتيجية المركزة يسهل تقليدها. فقد تجد الكليات الصغيرة الخاصة أن بيئتها الإقليمية الوديعه بأحجام صفوفها الدراسية الصغيرة يجري تقليدها من قبل الجامعات الكبيرة بمدنها الجامعية الواسعة والمتعددة، أو قد تجد أن مؤسسات جديدة دخلت هذه السوق لتقدم خدمات تعليمية للفتة نفسها من السكان، كالكليات المملوكة لأشخاص.
- المؤسسات الداخلة حديثاً إلى السوق تزيد في عدد قطاعاتها. فبروز أساليب وتقنيات تدريسية جديدة أدى إلى إحداث كليات وجامعات لا تلبى حاجات المتعلم (الطالب) غير التقليدي فحسب - ومن الأمثلة على ذلك برامج «الجامعات بلا جدران» مثل معهد يونيون (Union Institute) أو جامعة وولدن (Walden) - بل إنها زادت أيضاً عدد قطاعات السوق من خلال أداء تدريسي متباين مثل جامعة فينكس، التي تستخدم أسلوب التدرّيس: المعتمد على قاعات الدرس والمعتمد على مواقع الإنترنت، ومثل كلية ريجنتس (Regents)، التي تقدم مقررات بساعات معتمدة عن طريق الاختبارات.
- لا يعود لقطاع المستهدف مغرياً من الناحية البيئية بسبب الانكماش في الطلب وزواله (المستهدف) من السوق. فقد تراجع معدلات التسجيل في مقررات اللغات الأجنبية قليلاً من عام 1990 إلى 1995، وتجلّى ذلك في مقررات اللغات الغربية: الروسية تراجع معدل التسجيل في مقرراتها بنسبة 45% والألمانية بنسبة 25% والفرنسية بنسبة 25% أيضاً واللاتينية بنسبة 8% (الإسبانية وحدها ارتفع معدلها بحوالي 14%) كما ارتفع معدل التسجيل لمقررات اللغات اللارومانسية كالعربية (بنسبة 28%) والصينية (بنسبة 36%) [رابطة اللغات الحديثة، 1995]. وقد كان لتلك الاتجاهات

أثر سلبي في الكليات والجامعات التي ركزت على تدريس اللغات غير الرومانسية وخصصت الموارد وتعاقدت مع مدرسين خاصين لذلك الغرض، ولا شك في أنها تشهد الآن تراجعاً في معدلات التسجيل.

● يكتسح المنافسون الرئيسون يكتسحون السوق بتقليص الفروق بين قطاعات السوق داعمين بذلك موقعهم التنافسي. وفي وسع الجامعات أن تعرض برامج مركزة (كالهندسة والصيدلة) كجزء من عروضها البرمجية الواسعة، وهو ما يطمس نوعاً ما وضوح التمايز بين تلك الجامعات والمؤسسات المتخصصة، في حين أنها، في الوقت ذاته، تعرض برامج أقرب إلى الدراسات التقليدية. وقد يجتذب هذا الأسلوب الطلاب الراغبين في الدراسة المتخصصة ودراسة الفنون الحرة liberal arts أو الراغبين في تدريب خاص في مجالات منفصلة لا علاقة لها بهذه البرامج كالهندسة والموسيقى.

الإجمال: استراتيجيات بورتر الأربع الشاملة في مجال الأعمال

إن المؤسسات الناجحة والمزدهرة جميعها (بما في ذلك الكليات والجامعات)، سواء من خلال التخطيط الواعي أو الصدفة أو الإجراءات العارضة، تستحدث لنفسها استراتيجية إجمالية تنافسية لأمر من الأمور التالية: (1) الريادة في مجال التكاليف المنخفضة، (2) التفاضل، (3) التركيز على التكاليف المنخفضة، (4) التركيز المتفاضل (مينتسبرغ - Mintzberg, 1987). يضاف إلى ذلك أن الكثير من أدبيات البحوث يدلنا على أن معظم المؤسسات التي لا تتمتع بموقع استراتيجي واضح في السوق (أو المؤسسات التي تنهج في الوقت ذاته استراتيجية التكاليف المنخفضة والتفاضل، بمعنى أنها عالقة في الوسط، لا بين هذا ولا ذلك) ستكون أقل نجاحاً من منافساتها.

وهناك سابقة لافتة في تطبيق مقارنة بورتر باعتبارها منهاجاً لتحليل المواقع الاستراتيجية للكليات والجامعات. وقد أجرى غروفز وبندليري وستايلز (Groves, Pendlebury, Stiles -1997) دراسة عن التعليم العالي في بريطانيا

كخلفية ومنطلق لاعتماد الاستراتيجية المؤسسية. ومن ثم تطرقوا إلى الصعوبات الجوهرية والبنوية الكامنة في إدارة الجامعات استراتيجياً قبل تعديل استراتيجيات بورتر (1985) الشاملة بحيث تتلاءم مع المكونات الأخرى ضمن إطار يركز على جماعات أصحاب المصالح المعنيين. وتعزز ما توصل إليه الباحثون الثلاثة في دراستهم تلك حاجة الكليات والجامعات إلى موقع لا ليس في مكانته الاستراتيجية، مستند إلى قدرتها على التنافس كمنتج منخفض التكاليف أو مفاضل في قطاع عريض أو ضيق من قطاعات السوق.

مقاربات استراتيجية للسوق

في حين تصف استراتيجيات بورتر الشاملة «موقع» المؤسسة التعليمية في السوق التنافسية بالنظر إلى استراتيجية عامة لمؤسسة ما، يصف عمل بارز ثان للباحثين مايلز وسنو (1978) عن الاستراتيجيات الأربع في مجال الأعمال، خصائص «المقاربة الاستراتيجية» للمؤسسة تجاه ميدان السوق. وهذا البعد الاستراتيجي الإضافي للوضع الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة ما، ذو أهمية بالغة في تحديد السبل التي تمكن أي مؤسسة، بما في ذلك الكليات والجامعات، من المنافسة بنجاح ضمن موقعها في السوق. وهذه المقاربة الاستراتيجية بالذات تحدد أيضاً عواقب سلوك مؤسسة ما ومنظور مواقفها إضافة إلى توجيهها العام إزاء المنافسة (مينتسبرغ، 1987). وفي حين يحدد بورتر «محتوى» المنافسة، يحدد مايلز وسنو، استكمالاً لعمله، «سياق» هذه المنافسة.

مقاربات مايلز وسنو الاستراتيجية

يمكن للمرء أن يعتبر استراتيجيات مايلز وسنو الأربع في مجال الأعمال حلقة في سلسلة متواصلة من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات عموماً لتطبيق استراتيجيتها التنافسية المختارة ودمجها بنجاح في سياق الثقافة العامة للمؤسسة المعنية. ولقاربات مايلز وسنو الاستراتيجية تطبيقات أيضاً في مجال التعليم العالي، شأنها في ذلك شأن استراتيجيات بورتر التنافسية. ولكي نفهم آلية عمل ذلك بشكل أفضل، نبدأ بتعريف كل من الاستراتيجيات الأربع.

الرواد Prospectors

عندما تختار مؤسسة ما استراتيجية لتجعلها رائدة، أو مبدعة، فإنها تكون قد اختارت انتهاز مقاربة ديناميكية سبّاقة بالنسبة إلى السوق التي تنافس في ميدانها. ويعتمد الرواد من المؤسسات في التنافس بشكل رئيسي على استحداث منتجات وخدمات جديدة تنشئ أسواقاً جديدة، أو مواقع في السوق، وتستغل الفرص المنظورة. وهذه المؤسسات تتمتع بمقدرة على التجاوب بسرعة حيال ظروف السوق المستجدة، بما في ذلك القيام بإجراءات تنافسية، كما أنها تهتم اهتماماً شديداً بكونها «المبادرة للتحرك» أو «الرائدة» في أسواق جديدة بصرف النظر عن أي أرباح محتملة قد تجنيها من هذه الأسواق. لكن هذه المؤسسات لا تتمتع في الوقت نفسه بمقدرة على حفظ مواقعها التنافسية في جميع أسواقها لأنها تركز مواردها في نطاق استحداث، أو ابتداء، منتجات وخدمات، وليس في نطاق الحفاظ على الموجود منها.

وتقتحم المؤسسات الرائدة الناجحة السوق إما على نطاق واسع أو بطرح منتج ذي جودة عالية، ويكون لها خط عريض من المنتجات وتدفع تكاليف باهظة للترويج لها. ويشير كيرين وفاراداران وبيترسون [Kerin, Varadarajan, Peterson] (1992) إلى بعض المزايا التي يتمتع بها «المبادرون للتحرك»:

- القدرة على تمييز قواعد اللعبة. فالمؤسسات الرائدة، باستحداثها أسواقاً جديدة، تضع معايير المنافسة فيما يتعلق بالأسعار والدعاية والتوزيع وجودة المنتج والخدمة. وستجد المؤسسات الأخرى نفسها مجبرة على دخول السوق ذاتها عند مستوى أعلى لتتمكن من اجتذاب المستهلكين. ففي المجال الأكاديمي، على سبيل المثال، سيتعين على أي كلية أو جامعة لم تدخل سوق التعلم عن بعد أن تعرض خدمات تكافئ مع ما تعرضه المؤسسات الموجودة أصلاً في السوق، إن لم تعرض أكثر منها.

● وفورات اقتصادات الحجم والخبرة. فالمؤسسات الرائدة تكتسب معرفة بأحوال السوق (فيما يتعلق بخدمة المستهلكين وتطوير المنتج) ويمكنها أن تستغل هذه المعرفة إما لخفض التكاليف أو إجراء المزيد من التفاضل على صعيد منتجاتها. واستطراداً للمثال السابق، نجد أن سوثامبتون كوليج، بوصفها إحدى الكليات التي دخلت مبكراً السوق التعليمية في مجال علوم البحار، قد نجحت في استغلال خبرتها في ميدان العلوم البحرية لتطوير برنامج راسخ مشتق عن ذلك في سيكولوجية علم الأحياء. ويجمع هذا البرنامج بين خبرة علماء البحار في كلية سوثامبتون وبين خبرة اختصاصيي الأعصاب لدى الحيوانات الذين جرى التعاقد معهم حديثاً للخروج ببرنامج إبداعي جديد للطلبة الراغبين في دراسة الثدييات البحرية لكنهم لا يميلون إلى دراسة برنامج علمي محض ومكثف في هذا المجال.

● الخيار الأول للموقع في السوق. لا تقف ميزة الرواد، بوصفهم الأوائل في دخول السوق، عند حدّ وضع المعايير لهذه السوق أو لمواقعهم فيها، بل تتجاوز ذلك إلى ميزة أخرى وهي اختيار أنسب استراتيجية أو قطاع من قطاعات السوق يعرضون فيه منتجاتهم وخدماتهم. فقد تجد جامعة عامة تستهل برنامجاً فريداً على مستوى منح شهادة الدكتوراة، مثلاً، أن في وسعها الاحتفاظ، في الوقت ذاته، بمستويات شروط الدخول إلى هذا البرنامج وبالأحجام الصغيرة للصفوف الدراسية بفضل التزام تلك الجامعة بالنهج الإبداعي على صعيدَي البرمجة والنمو. وربما تعيّن على الكليات والجامعات الأخرى (العامة منها أو الخاصة) ممن ترغب في عرض برنامج تلك الدراسة ذاته أو برنامج شبيه به. أن تستهدف فئات من الطلبة الذين هم أقل استعداداً لذلك أو ينتمون إلى الفئات الخاضعة لشروط دخول أخف بهدف اجتذاب أعداد أكبر من الطلاب.

● تكاليف تحويل عالية بالنسبة إلى الزبائن الجدد. يجد الزبائن صعوبة في العثور على بدائل للمنتجات والخدمات الفريدة التي يقدمها «الرواد»، أو التحول إلى المؤسسات المنافسة للحصول على منتجات أو خدمات مشابهة. وقد تجد الكليات والجامعات التي تعرض برامج فريدة لنيل الشهادات (وبالتالي تعرض دورات غير عادية)، كإدارة شؤون الألعاب الرياضية، أن الطلبة الملتحقين بتلك البرامج أقل ميلاً للتحول إلى مؤسسات تعليمية أخرى بسبب عدم قدرة هؤلاء الطلبة على إيجاد برامج مشابهة أو تلقي مقررات لساعات معتمدة محددة.

المدافعون Defenders

حين تختار مؤسسة تعليمية انتهاج استراتيجية دفاعية (تعرف هذه المؤسسات أيضاً باسم طليعة السوق)، فهي تنهج مقاربة انعزالية متعصبة للغاية تجاه سوقها التعليمية. فمثل هذه المؤسسات تتجاهل عادة التغييرات الطارئة في هذه السوق التي ليس لها أثر مباشر في عملياتها كما أنها تميل إلى التلکؤ في تطوير منتجات جديدة. وهي تحمي سوقها بعرض نوعيات أجود وخدمات أفضل أو أسعار أقل لمستهلكيها، وهي تقوم بذلك بعرض خطٍّ محدود من المنتجات أو الخدمات مقارنة بخط التنافس. والمدافعون يسعون وراء أسواق مستقرة ويحاولون إغلاق مواقعهم على الغير من خلال التفوق العملياتي المتميز أو الريادة في نوعية المنتجات أو العلاقة الحميمة مع التشغيلي (تريسي Treacy وويرسيما Wiersema, 1995)

ويركز المدافعون الناجحون عادة إما على التطوير المتواصل لعمليات المنتجات والخدمات لتوفير كفاءات تشغيلية أعظم وخدمات أفضل، أو على التطوير المتواصل للمنتجات أو الخدمات لرفع سوية المنتج / الخدمة. وتشمل المزايا المتصلة بالاستراتيجية التي ينتهجها المدافعون ما يلي:

● استراتيجية مبسطة. ففي وسع المدافعين بفضل احتلالهم مسبقاً موقعاً في السوق، أن يحصنوا موقعهم بمجرد الحصول على رضى أعظم من المستهلكين وتكرار التعامل معهم. ونورد من خلال مثال أكاديمي أن في وسع كلية أو جامعة ذات اسم مرموق، كجامعة هارفارد، أن تعرض برامج جديدة متقدمة لنيل شهادات أو درجات عليا تدعم برامجها الجامعية والعليا التقليدية التي تقدمها لخريجيتها، أو تترابط معها. وهي تقوم بذلك انطلاقاً من اعتقادها بأنها ستشهد من ذلك نتائج باهرة.

● انخفاض أو محدودية الاستثمار اللازم لأعمال البحوث والتطوير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة. فالمؤسسات المدافعة، بخلاف الرائدة (أو المبدعة)، يكون نفقاتها محدودة في مجال تطوير منتجات جديدة. ويمكن أن تستخدم هذه الأموال بعدئذ (وعند مستويات أدنى) للتركيز على تحسين معدل الاحتفاظ بالمستهلك بقياس مدى رضاه (والمقصود هنا هو تصور هذا المستهلك للأسلوب الذي تحقق به المؤسسة تطلعاته وأفضلياته) وبتحسين طرق تأمين الخدمات له. وقد أصبح الاحتفاظ بالطلبة مسألة مهمة بالنسبة إلى العديد من الكليات والجامعات من حيث أن أموال التسويق والمنح الدراسية (أو حسومات المصاريف الدراسية) قد أنفقت أصلاً لصالح أولئك الطلبة - فيما يدعوه المحاسبون بمصطلح «التكاليف الثابتة». ومن شأن أي إجراءات يمكن اتخاذها من قبل كلية أو جامعة ما لرفع معدل احتفاظها بطلابها، أن يرفع أيضاً سوية الميزة التنافسية لها وعوائد استثماراتها السابقة.

● استراتيجيات الحد الأدنى من المخاطر التي تستفيد من الكفاءات الجوهرية. فالمدافعون ينطلقون في أنشطتهم من كفاءاتهم الأساسية ولا يحاولون التوسع في هذه الكفاءات، لأنهم يدأبون باستمرار على بيع المنتجات أو الخدمات ذاتها إلى المجموعات ذاتها من المستهلكين (بيتر Peter ووترمان Waterman. 1982). والمدافعون ينتزعون المزيد من مجالات الأعمال من سوقهم

الخاصة من خلال اختراقهم هذه السوق واستغلال إمكانات المنتج/الخدمة (بمعنى إيجاد سبل جديدة لتتويع استخدامات المنتج أو الخدمة). وهذه على وجه التحديد استراتيجيات قليلة المخاطر لأن المستهلكين القائمين أو المحتملين هنا على دراية سابقة بالمؤسسة التعليمية وتخصصاتها فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها في حين تتفق هذه المؤسسة القليل على تسويق منتجاتها وتطويرها. فكلية سوثامبتون، على سبيل المثال، تقوم الآن بتسويق برنامج يدوم خمس سنوات لنيل شهادة البكالوريوس - الماجستير في المحاسبة. مخصص لطلبتها الذين يدرسون البرنامج التقليدي في المحاسبة الذي يدوم أربع سنوات، وذلك من خلال التوجيه المتأني من مرشديهم ومدرسيهم والحسومات المستمرة من تكاليف الدراسة. وكانت الموارد الوحيدة التي أنفقت في سياق تطوير البرامج هي أوقات التدريس والتعاقد مع مستشار من خارج الكلية ليقوم البرنامج المقترح (وفق ما تقتضيه «شعبة الاحتراف» التابعة لإدارة التعليم الحكومي في ولاية نيويورك).

المحللون Analyzers

حين تختار مؤسسة تعليمية انتهاج استراتيجية المحللين تجد نفسها في موقع بين موقعي الرواد والمدافعين. ويسعى المحللون إلى الحفاظ على موقع متين في سوق المنتجات الأهم بالنسبة إليهم لكنهم يسعون أيضاً إلى توسيع نطاق عملهم بمدّه إلى داخل أسواق ذات صلة. ومثل هذه المؤسسات لا تكاد على الإطلاق تكون أول المبادرين للتحرك في الانتقال إلى السوق وهي تفضل أكثر من ذلك بكثير أن تتريث حتى توجد مؤسسات أخرى أسواقاً تستطيع هي أن تدخلها إما بتكاليف أقل أو جودة أفضل وهذا ما يعرف باستراتيجية التابع. والمحللون يُحدثون تغييرات على صعيدي السوق والمنتجات بوتيرة أبطأ من نظرائهم الرواد، لكنهم يُصنّفون في أغلب الحالات بأنهم أكثر كفاءة ومناعة ضد المؤثرات الخارجية من نظرائهم

المدافعين. يضاف إلى هذا أن المحللين يسعون إلى الاحتفاظ بخطوط رئيسة لمنتجاتهم وخدماتهم. غير أنهم يخطون بحرص واضح في مسار مجموعة محددة من التحسينات الجديدة اللافتة في صناعاتهم التعليمية.

ويتميز المحللون الناجحون بتكنولوجيا ونوعية متفوقتين في ميدان المنتجات، أو بجودة عالية في ميدان الخدمات للزبائن أو يعتمدون إلى دخول السوق على نطاق أوسع من نظرائهم الرواد. ومن مزايا استراتيجية التابع ما يلي:

- الإفادة من أخطاء الرواد في مجال تحديد مواقعهم ومواصفات منتجاتهم وأساليب تسويقهم. ويتمتع المحللون بميزة دراسة الاستراتيجية التي ينهجها الرواد والتعلم من أخطائهم ومن ثم الدخول إلى السوق المناسبة بالمنتج المناسب أو الخدمة المناسبة وبالحملة التسويقية المناسبة. ومن شأن دراسة أسباب النجاح أو الفشل الذي يصيب المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يطرحها المنافسون، كبرنامج جديد لنيل إجازة جامعية، أن يوفر للكليات والجامعات ميزة اكتساب الوقت والموارد. فقد تحققت كلية سوثامبتون، على سبيل المثال، بعد دراسة منافسيها المحليين الذين كانوا يعرضون برامج تقليدية لنيل شهادة الماجستير في الإدارة من أن المنتج الذي يمكن أن تدخل به السوق بنجاح هو نموذج معجل من برنامج لنيل شهادة الماجستير العامة في إدارة الأعمال. (كان الخريجون يرغبون في نيل شهادة سريعة تحظى بقبول واسع وفوري في السوق).

- استخدام أحدث التقانات. في وسع المحللين أن يتجاوزوا الرواد باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا إما لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة أو لخفض تكاليف الإنتاج. ومع أن معهد يونيون كان من أول الجامعات التي دخلت سوق «الجامعة دون جدران» عام (1964)، فقد عمدت كليات أخرى غير تقليدية مثل جامعة وولدين وجامعات أخرى أبرزها جامعة فينكس، إلى استخدام تكنولوجيا الانترنت للتوسع في حصول الطلبة على الموارد التعليمية: وبالتالي وضع مواقعها في موضع تنافسي مع المؤسسات الأخرى.

● استغلال موارد أجود. يرغب الكثير من مؤسسات المحللين دخول السوق من بابه العريض والواسع، ولهذا فهي ترعى مواردها لكي تتفوق على منافسيها من الرواد في مجال الإنفاق. وفي وسع الكليات والجامعات العامة، إضافة إلى الجامعات الخاصة التي تتلقى تبرعات كبيرة، أن تدعم بالتأكيد برامج وخدمات جديدة دعماً قوياً. ومن الأمثلة على ذلك الجامعة المفتوحة في بريطانيا، بعدد طلابها الذي يقارب مئتين وخمسين ألفاً وميزانيتها البالغة ثلاثمائة مليون دولار، التي دأبت على اعتماد التعليم غير المباشر منذ دخولها ميدان التعليم عام 1969. ولمثل هذه المؤسسات من القاعدة الطلابية والموارد ما يمكنها من الانتقال بقوة إلى سوق التعليم عن طريق الانترنت وكسب حصة كبيرة من هذه السوق. (ملحوظة: حتى كتابة هذه الأسطر، لا تزال الجامعة المفتوحة تعتمد أساليب التعليم المألوفة في نهج التعلم عن بعد وليس أساليب التدريس عن طريق الانترنت، لكن تحالفاً استراتيجياً مع جامعة ويسترن غزرنر عام 1998 ربما كان هو الذي أرسى الأسس للجامعة المفتوحة كي تنطلق منها في ذلك الاتجاه بالذات).

المتجاوبون Reactors

لا ترغب أي مؤسسة تعليمية بمحض اختيارها أن تكون في عداد المتجاوبين، الذين هم نيدرجون عادة تحت مؤسسات تعطل عملها لأنها لا تملك استراتيجية محددة أو مرسومة بوضوح. فاستراتيجيتها، في أحسن الأحوال، طارئة (مينتسبرغ، 1987) وتفرضها أوضاع السوق، بمعنى أنها تتجاوب فقط عندما تكون مجبرة على ذلك بسبب ضغوط البيئة المحيطة بها. والمتجاوبون يعجزون عن تسويق منتجاتهم وخدماتهم بمستوى تنافسي كما أنهم ليسوا على استعداد لمواجهة أي مخاطر تتصل بتطوير منتجات أو أسواق جديدة. يضاف إلى هذا أن المتجاوبين لا يملكون موقعاً أو هوية واضحين في السوق، بل خليطاً متنافراً من المنتج / السوق، أي أنهم لا يستطيعون التنافس على التكلفة المنخفضة أو نوعية المنتج.

وفي وسع المرء أن يساوي بين النجاح في المؤسسات المتجاوبة والبقاء، فهذه المؤسسات، تَنزوي، للمحافظة على بقائها، في أسواق أو مواقع مستهدفة ثانوية وأقل ربحية من مخلفات الرواد والمدافعين والمحللين. وهي تصبح بذلك بمثابة عمال التنظيف الذين يتسقطون مخلفات الآخرين في تلك الأسواق. وحين تفتح هذه الأسواق أبوابها، يفرقها الرواد والمحللون بمنتجات وخدمات أكثر قدرة على التنافس ويخفضون عدد مؤسسات المتجاوبين فيها أو يطاردونها تنافسياً إلى خارج السوق.

كمثال على كلية أو جامعة ما متجاوبة يمكن ذكر أي مؤسسة لم تواجه بوعي أثر تكنولوجيا الانترنت والحاسوب في مستوى أداء العملية التعليمية. فمع أن مدرسي هذه المؤسسات قد يستخدمون صفحات بعض المواقع الالكترونية والبريد الالكتروني وغرف الحوار والواجبات الدراسية المستندة إلى الانترنت، إلا أنهم لا يملكون استراتيجية أو سياسة شاملة على صعيد الكلية برمتها تتعامل مع أساليب التعلم عن بعد القائمة على التكنولوجيا المتطورة. ولهذا كان موقع الكلية المعنية في هذا الصدد عشوائياً يحدده تناسبه مع مواقع المؤسسات المنافسة لا مع خطته أو أدائه.

وهناك كم هائل من البحوث المماثلة لاستراتيجيات بورتر الشاملة، يُظهر بوضوح أن مؤسسات المتجاوبين لا ترقى في أدائها إلى مستوى أداء الرواد والمدافعين والمحللين، فقد كرر وودسايد (Woodside) وسليشان (Sullivan) وترابي (Trappey)، إجراء بحوث مماثلة سابقة ووجدوا أن النماذج الاستراتيجية للرواد والمدافعين والمحللين تُظهر في أغلب الأحيان مستويات أعلى من الكفاءات التسويقية المتميزة مقارنة بمستويات المتجاوبين.

البيئة التنافسية للتعليم العالي

يجد الكثير من الكليات والجامعات صعوبة في الحديث عن المنافسة، لا سيما حين تتعلق بهم. ويوحى التاريخ والعراقة الميدان للكليات والجامعات بأن لها حقاً في الوجود. لكن، كما أشار راوولي ولوجان ودولينس (1997)، ليس هناك مؤسسة

بمفردها تستطيع أن تتجاهل حقيقة وجود المنافسة. واليوم تدرك الكليات والجامعات الأصغر حق الإدراك طبيعة المنافسة، ولا سيما منها الكليات الخاصة. فهي تتنافس مع المؤسسات الأكبر على الطلبة والمنح والهيئات وأعضاء الهيئة التدريسية، وغالباً ما تفضل في ذلك. وهذه ليست حالة تواجهها الكليات والجامعات الأصغر وحدها، فالموارد لا يمكن ببساطة أن يتناول مداها إلى الحد الذي تشتهيه هذه الكليات والجامعات، ولهذا تجد حتى الكليات الأكبر، الخاصة منها والعامّة، نفسها في حلبة المنافسة. ولذلك كان من الحكمة أن يتفهم مدراء الكليات والجامعات والمخططون فيها عمل الآليات التنافسية وأن يطوروا خططاً استراتيجية تُدخل هذه الآليات في الحساب.

وكما أشرنا سابقاً فقد وصف مايلز وسنو (1978، 1984) أنماط المقاربات تجاه السوق بأسلوب أفضل ما يوصف به أنه سلسلة متصلة من التصرفات الحثيثة يأتي الرواد في طليعة نشاطها والمتجاوبون في المؤخرة. أما مايكل بورتر فقد وصف المنهج الفعلي للمنافسة. ويرى أن سياق المنافسة، أو البيئة التنافسية، عامل حاسم في تجديد نماذج الإجراءات التي ستخضعها الكليات والجامعات من أجل تطبيق خطتها الاستراتيجية. وهنا يتعين علينا الاهتمام بنموذجين من آليات المحيط الأكاديمي بعينهما، وهما: مجموعة الآليات التي تطرأ في الموقع المحدد لكلية ما (أو نمطها؛ راجع أوصافنا في الفصلين الثاني والثالث)، ومجموعة الآليات التي تطرأ في مواقع أخرى من شأنها أن تؤثر في المؤسسة ذاتها. ويشار إلى النموذج الأول من المنافسة بالمصطلح: «المنافسة داخل الموقع»، ويشار إلى النموذج الثاني بالمصطلح: «المنافسة بين المواقع».

المنافسة داخل الموقع

وتعرف أيضاً بأحد المصطلحين: «مستوى المنافسة» أو «المنافسة المباشرة»، فمستوى المنافسة ضمن أحد نماذج أو مواقع الكليات يتربط بشدة مع مستوى قدراتها على تحقيق أرباح أو فوائض داخل ذلك الموقع. والتناسب هنا عكسي: فكلما زادت المنافسة، نقص الفائض أو الربح، ولهذا يتعين على الكليات

والجامعات أن تدرك الطبيعة التنافسية لمواقعها وتحدد معالم استراتيجية من شأنها تخفيف ضغوط المنافسة أو السماح للكلية المعنية أن تعمل في ظروف مقارنة أقل مواجهة وتنافساً تجاه السوق.

وينبثق الدافع إلى الدخول في حمأة منافسة أكبر في قطاع أو موقع في السوق عن تصور مؤسسة تعليمية ما بأن مكانتها في ذلك القطاع ضعيفة أو هشّة في مواجهة ظروف السوق الخارجية وقواها (السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)، أو عن تصور تلك المؤسسة أنها ستحقق نمواً في ذلك القطاع. وتعتبر المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات تنافسية أن خسارتها أو ربحها شأن عابر قصير الأمد بسبب المنافسة المتزايدة، لكنها تفترض أنها ستحقق مكاسب طويلة الأمد بفضل السيطرة على حصة أكبر في السوق من خلال المنافسة المنخفضة التكاليف، أو هامش أرباح زائد من خلال التفاضل. وتعتمد المؤسسات ذات الموارد الأعظم إلى زيادة حدة المنافسة أيضاً بهدف القضاء، في المدى القصير، على منافسيها الهامشين أو المؤسسات المتجاوبة التي لا تملك مقارنة استراتيجية واضحة تجاه السوق وتقلص في المدى البعيد نطاق المنافسة بمجملها (كوهين Cohen وزيسمان Zysman, 1986). والمنافسة نشاط يحدد عدة عوامل:

- عدد المتنافسين داخل موقع أو قطاع في السوق. فحين يزداد عدد المتنافسين، يزداد الاحتمال في أن تغيّر الاستراتيجيات الإبداعية الجديدة ظروف قطاع السوق وتضعّف المنافسة. ولقد رفع التعلم عن بعد وتيرة المنافسة بالنسبة إلى الكليات والجامعات الإقليمية والصغيرة لأن أسلوب الأداء هذا قد ألغى ميزة تنافسية لهذه المؤسسات وهي الموقع الجغرافي (الذي يعني سهولة الوصول إليها).

- الحجم والقدرات النسبية للمنافسين. فحين تكون الكليات المتنافسة أكثر تساوياً في الحجم والموارد، تزداد الاحتمالات تزايداً عظيماً في أن تتقلص المنافسة بسبب عجز مؤسسة ما عن الإنفاق أكثر من أخرى.

- التكاليف الثابتة للمتنافسين. فحين تكون هذه التكاليف (أرض المدينة الجامعية ومبانيها إلخ) عالية وتكون التكاليف الهامشية منخفضة (عدد المكتتبين في الدورات قليل وقاعات الدراسة فارغة)، يقع المزودون الذين يقدمون موارد تعليمية منخفضة التكاليف تحت ضغط اقتصادي شديد للمء القاعات بالطلبة. ولهذا فهم يرفعون وتيرة المنافسة من خلال حملة إعلانية مكثفة وإجراء حسومات أكبر في تكاليف الدراسة.
 - مستوى التفاضل. فحين يعتبر الطلبة دراستهم لدخول قطاعات أو مواقع معينة في السوق أنها سلعة، فإن اختيارهم لكلية أو جامعة مناسبة يتحدد في المقام الأول على أساس السعر، الأمر الذي يتمخض عن زيادة في المنافسة. فقطاع الكليات والجامعات الصغيرة في السوق، على سبيل المثال، يعرض صفوفاً دراسية بأحجام صغيرة واهتماماً شخصياً بالطلبة كأفراد باعتبار ذلك هو السبب في بقائه - أي أنه ميزته التنافسية. فإذا عجز الطلبة في هذا الموقع من السوق عن التمييز بين مختلف الكليات والجامعات ضمن هذا الموقع فسيفترضون أن مزايا السوق تلك من المسلمات ويشرعون في البحث عن الأسعار (الأخفض) أو مزايا تفاضلية أخرى.
 - تحويل التكاليف. فكلما كان أسهل على الطالب أن ينتقل من كلية أو جامعة إلى أخرى ضمن القطاع نفسه من السوق، أصبح هذا القطاع أقدر على المنافسة نظراً للسهولة أو عدم وجود عقوبة مفروضة على ترك الطلبة جامعة ما والتحاقهم بأخرى.
- وقد اشتهرت كلية سوثامبتون منذ بداية عهدها بسياستها المتحررة في ميدان انتقال الطلاب (فهي تقبل ما يصل إلى ست وتسعين ساعة معتمدة وتسمح للطلبة بالانخراط في مقررات صيفية والالتحاق بمؤسسات أكاديمية أخرى) لكنها تعيد الآن النظر في هذه السياسة في ضوء تصاعد المنافسة وتراجع معدل الاحتفاظ بالطلاب.

● احتمال تحقيق النجاح. فإذا وجدت أعداد كبيرة من الكليات والجامعات ذات الوحدة الواحدة (أي مدينة جامعية منفردة) في أحد قطاعات السوق، فمن الأرجح أن يرتفع مستوى المنافسة بسبب اعتماد مؤسسة ما على رقعة تلك المدينة الجامعية وحاجتها إلى إبقائها مفتوحة. غير أن من الممكن أن تواجه قطاعات هذه السوق ذات المدن الجامعية المتعددة درجة أقل من المنافسة بفضل قدرتها على التضحية بموقع إحدى هذه المدن لإقامة جامعة عليه.

● حواجز الخروج. وهي معيقات تحول دون خروج كلية أو جامعة ما من الميدان التعليمي (سوق التعليم)، ومنها العجز عن تصفية الموجودات، التكاليف الثابتة الفعلية المرتبطة بالخروج من السوق، وحواجز عاطفية، وقيود حكومية واجتماعية. وحين تكون حواجز الخروج عالية في قطاع بعينه من قطاعات السوق فستصعد المؤسسات التعليمية حدة المنافسة على الرغم من أنها ستواجه فائضاً منخفضاً (إن لم يكن سلبياً). ومن شأن هذا أن يؤدي إلى تقليص نسبة القدرة الإجمالية لهذا القطاع من السوق على البقاء، لأن الكليات الأقل كفاءة وفعالية والتي يمكن أن تزول من الوجود، ستعتمد، للحفاظ على بقائها، إلى اجتذاب الطلاب الذين قد يتوجهون، في غير هذه الحال، إلى كليات أكثر قدرة على الاستمرار. وهنا ستجد هذه الكليات الأكثر استقراراً أنها مضطرة إلى خفض تكاليفها أو إضفاء ميزة التفاضل على منتجاتها وخدماتها أكثر فأكثر للحفاظ على معدل انضمام الطلبة إليها.

● احتمال التحاق طلاب جدد. فهؤلاء يشكلون طاقة جديدة وحافزاً على ضمان موقع في القطاع المعني من السوق، كما أنهم يوفران أحياناً موارد كبيرة تساعد في ميدان التنافس. ويعتمد مدى خطورة هذا الوضع باعتباره تهديداً، على عاملين: أولهما، الحواجز أمام الالتحاق والردود المتوقعة من المؤسسات القائمة في الموقع ضمن السوق. ومن حواجز الدخول (الالتحاق) سياسة الحكومة المتمثلة في أحكام اعتماد درجات النجاح في المواد ومعدلات الشهادات وتيسير

الاتصال بقنوات التوزيع والمتطلبات الخاصة برأس المال والمعرفة بالصناعة التعليمية وقطاعاتها. وتمثل الردود المتوقعة في التصور بأن يكون الموقع المعني في السوق قد اتخذ، تاريخياً، إجراءً مشدداً ضد الالتحاكات الجديدة، أو أنه لم يتخذ مثل ذلك الإجراء (بورتر، 1980؛ شيرمان، 1989).

وتقضي المنافسة داخل الموقع أن توضح الكلية أو الجامعة موقعها في قطاع السوق بطريقة تفصل المؤسسة عن الوسط (التجاري) لهذا القطاع. فإذا كانت كلية عامة، مثلاً، جامعة شمولية، فهي تتنافس مع مؤسسات عامة أخرى في المقام الأول من خلال برامج واسعة النطاق ومنخفضة التكاليف نوعاً ما وتستخدم مقاربة دفاعية نوعاً ما أيضاً تجاه السوق. ويمكن أن توضح مثل هذه الكلية موقفها بالتناسب مع منافسيها في الموقع الواحد بإحدى الطريقتين:

- بأن تصبح منتجاً منخفض التكاليف أو مؤسسة تتميز بقدرة تفاضلية أعظم من منافسيها.

- بأن تصبح أكثر جرأة ونشاطاً في استراتيجيتها (أي أن تنتمي إلى فئة المحللين أو المبادرين «الرواد») من منافسيها.

لهذا تتطلب المنافسة داخل الموقع أن توضح الكلية أو الجامعة المنافسة تحديد موقعها في قطاع السوق بالتناسب مع منافسيها وأن تتحاشى في آن معاً أن تتحشر في منتصف السلسلة المتوالية من الاستراتيجيات التنافسية داخل موقعها.

المنافسة بين المواقع

هناك شكل آخر من أشكال المنافسة التي تؤثر في الكليات والجامعات في موقع معين (في السوق) وهو المنافسة غير المباشرة. فالكليات والجامعات في قطاعات أو مواقع مختلفة من السوق تتنافس مع أنماط أخرى من الكليات والجامعات التي هي قريبة نسبياً من أنماطها ولا تدخل في منافسة مع أنداها الأبعد. فالكليات والجامعات القائمة على البحوث، مثلاً، وهي عادة كليات تتمتع

بموارد واسعة، تكون من المؤسسات المزودة وتتنافس من خلال موقع تفاضلي واسع وتكون ذات توجهٍ مبادر (أو رائد) إزاء السوق. وهي لا تتنافس مع كليات عامة مدة الدراسة فيها سنتان وتملك كمأ أقل من الموارد وذات توجه يجعلها من «المستهلكين» وتتنافس على أساس تكاليف منخفضة محدودة وتظهر خصائص «المحللين». غير أنها بالتأكيد قادرة على المنافسة، لا بل تتنافس فعلاً، مع موقع أصغر بكثير يضم جامعات خاصة مركّبة تقلّ عنها قليلاً من حيث توجهها كمؤسسة موردين ومقاربتها تجاه السوق تتميز بقدر أكبر من التحليل وتمزج استراتيجياتها الشاملة والواسعة بعضها ببعض. وبالعودة إلى الشكل 2-3 إذاً، نجد أن المنافسة بين المواقع تحدث بصورة طبيعية بين أنماط الكليات والجامعات المتقاربة بشكل وثيق فيما بينها مقارنة بالمؤسسات المتباعدة.

والمدل النسبي للتنافس بين المواقع هو أيضاً إحدى وظائف نجاح قطاع بعينه من قطاعات السوق ومدى قدرة هذا القطاع على المنافسة. والكليات والجامعات المنخرطة في مواقع شديدة التنافس قد تلجأ إلى محاولة لإعادة تحديد موقعها في قطاع من السوق أقل حدة في المنافسة. وهذا يتطلب تخطيطاً بعيد المدى، وفهماً لأوضاع المواقع الأخرى في السوق والتزاماً بتعديل مهمة المؤسسة ولو بتحويل جزئي على الأقل.

ولقد شهدت الكليات والجامعات الصغيرة، على سبيل المثال، انخفاضاً في عدد الطلبة الملتحقين بها بسبب تكاليف الدراسة المتزايدة التي دفعت الكثير منهم إلى التسجيل في مؤسسات تعليمية عامة. ولهذا حاولت بعض الكليات الصغيرة أن تجتذب الطلاب عن طريق التركيز على حيازة موقع تفاضلي متطور بإلغاء برامجها الشاملة والتنافس بشكل أوثق مع الكليات ذات الجودة العالية. وعمد بعض الكليات الصغيرة تلك إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع كليات عامة مدة الدراسة فيها سنتان بغية خفض التكاليف الإجمالية للدراسة فيها بصورة اصطناعية (التكلفة المنخفضة المركزة) كي تتمكن بالتالي من التنافس مع

الكليات والجامعات التعاونية. وقد سلكت هذه الكليات والجامعات الصغيرة مقارنة «المحللين» تجاه السوق بدراسة قطاعات السوق الأخرى بعناية ومن ثم دخول تلك المواقع جزئياً على الأقل. وفي حال نجاحها، تقوم هذه الكليات والجامعات الصغيرة بنقل موضعها من موقع لآخر.

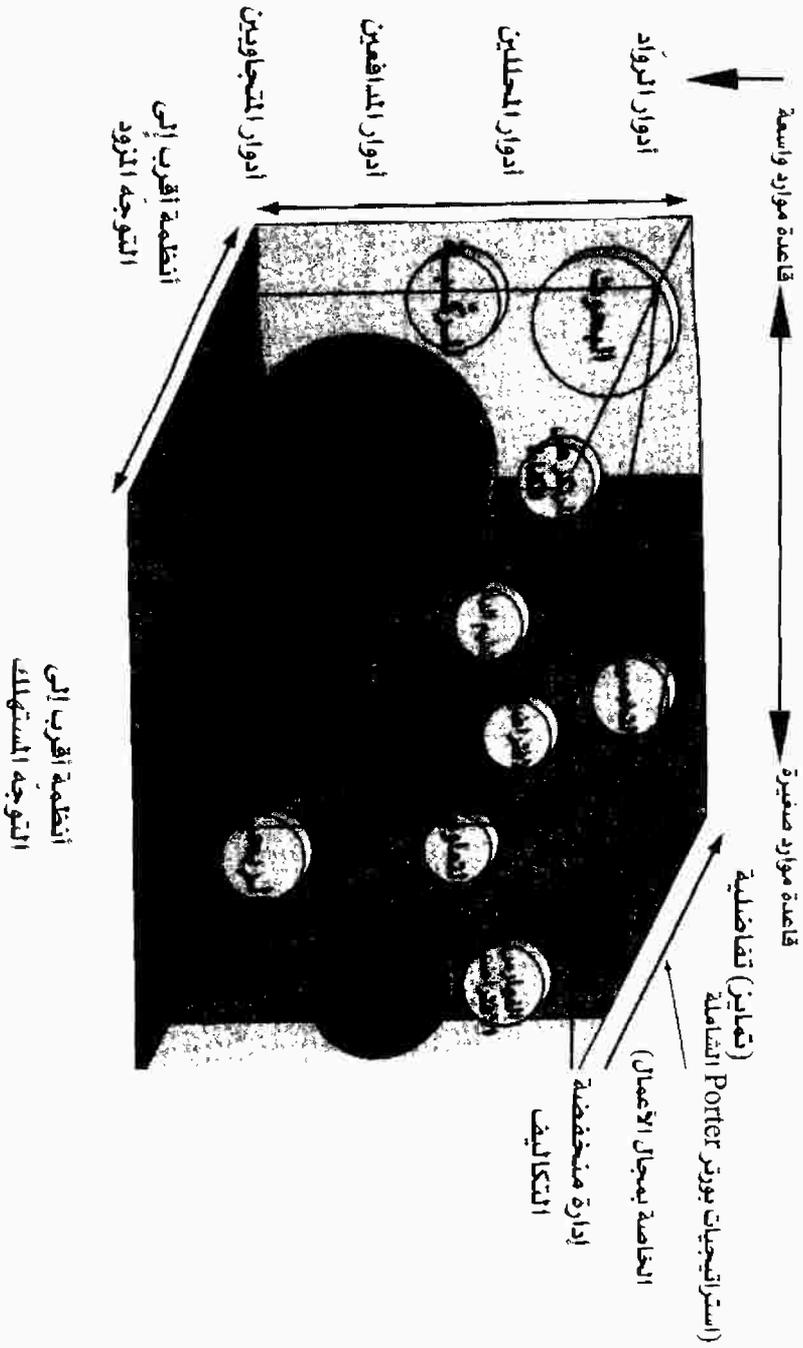
ضم استراتيجيات بورتر الشاملة والمقاربات الاستراتيجية لكل من مايلز وسنو إلى التخطيط الاستراتيجي للكليات والجامعات

في سياق الدراسة العامة للإدارة الاستراتيجية قام عدد من الباحثين (ووكر وروكيرت - Walker & Ruekert، 1987؛ سيفيف - Segev، 1989؛ ترسي وويرسيما - Treacy & Wiersema، 1995) بضم الجوانب المتعلقة بالتنافس في استراتيجيات كل من بورتر من جهة ومايلز وسنو من جهة ثانية، في إطار استراتيجي واحد من أجل تحليلها. وعلى غرار ذلك قمنا بضم هذين البعدين الإضافيين إلى نموذج الخيار الاستراتيجي الذي طورناه في الفصلين الثاني والثالث. ونقوم بذلك لكي نعمق تعريف الموقع الاستراتيجي لكل نموذج من الكليات والجامعات بهدف عرض جملة من الإرشادات لانتقاء وتطبيق الخيارات الاستراتيجية المناسبة مع الموقع الإجمالي لكلية أو جامعة ما على اللائحة الخاصة بدراسة الرموز المتعلقة بذلك.

ويستند الشكل 1-4 إلى النموذج الذي طورناه في الشكل 2-3 وينطلق منه، مع إضافة أبعاد الاستراتيجيات الشاملة التي تبناها بورتر وبيانات دراسة الطبوغرافيا التي يعرضها مايلز وسنو وذلك للخروج بنموذج ثلاثي الأبعاد. وبما أننا حاججنا إلى درجة ما في هذا الفصل برأينا عن العلاقة بين أبعاد الأنظمة ذات التوجهات المزودة والأنظمة ذات التوجهات المستهلكة كنموذجين متباينين في فلسفتيهما، فمن الممكن أن نجد سبباً يضم هاتين المقاربتين معاً في إطار النموذج. ويبقى البعد الخاص بقاعدة الموارد هو نفسه، في حين تمثل دراسة الطبوغرافيا والمدلولات التي يتبناها مايلز وسنو البعد الثالث.

الشكل 1-4

التحديد الاستراتيجي لمواقع كليات وجامعات عمس المعلومات: نموذج ثلاثي الأبعاد



وما يمكن أن يتبدى للباحث الآن حيزٌ يمثل الصناعة الكاملة برمتها التي نسميها: التعليم العالي، حيث تتعايش الأنماط الستة عشرة لمنظمات التعليم العالي ضمن الحيز الأكبر. وهذا يساعدنا على التعمق في تحديد معالم الفكرة الخاصة بالموقع التي تحدثنا عنها في الفصول السابقة، كما أنه يظهر بوضوح الموقع المحدد في النموذج الخاص بالكليات والجامعات بشكل منفرد وذلك بالتناسب مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى. وهذا النموذج المطروح على أنه هو النموذج المثالي يشير أيضاً إلى الصعوبات النسبية التي تتطوي عليها عملية تطوير خطة استراتيجية إذا رغبت كلية أو جامعة ما أن تصبح مرتبطة بقطاع آخر من قطاعات صناعة التعليم العالي. فإذا رغبت جامعة بحوث، على سبيل المثال، أن تضيف عنصر الجامعة الافتراضية إلى عروضها الأكاديمية، فإن هذا النموذج يشير إلى أن هذين النمطين من التعليم بعيدان كل البعد أحدهما عن الآخر، الأمر الذي يجعل من الأصعب (ولكن ليس من المستحيل) أن تطور تركيباً تستطيع مؤسسة تعليمية من خلاله إدارة كلا هذين النمطين من الأنظمة التعليمية. وقد تجد الجامعة التي تنتهج هذه الاستراتيجية أن عليها أن تحدث تركيباً متعدد الأقسام توزع ضمنه تركيبين مستقلين أحدهما خاص بعنصر البحوث والآخر بعنصر الجامعة الافتراضية. وفي مثال آخر، قد لا يتعين على جامعة البحوث نفسها أن تحدث تغييرات في تراكيبيها وهياكلها بهذه الكثرة كي تدخل عنصر تقويم يستند إلى القدرة على التفاضل في برنامجها الأكاديمي.

وفي الفصل التالي سنستخدم أساسيات هذا النموذج لتطوير آلية يستطيع مدراء الكلية أو الجامعة اعتمادها لتحديد موقع كليتهم أو جامعتهم في بيانات دراسة الرموز، ومن ثم عرض وسيلة بيانية لاختبار مدى بُعد ذلك الموقع عن الموقع الذي قد يختاره أولئك المدراء معتبرينه الموقع المثالي بالنسبة إليهم. وحين يعرف مدراء الكلية أو الجامعة ومخططوها بالضبط الخطط الاستراتيجية التي يريدون انتهاجها، ففي وسعهم عندئذ الانتقال إلى الخطوة التالية، وهي التنفيذ أو التطبيق، التي نسهب في شرحها في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

