متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة

إعداد

أ/ خولة بنت خليفة بن محمد الخنبشية
باحثة دكتوراة الإدارة التربوية

د/ وحيد حماد
أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة السلطان قابوس

د/ راشد بن سليمان الفهدي
أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة السلطان قابوس

أ.د/ عبدالله بن خميس أمبوسعيدي
وكيل التعليم بوزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة

أ/ خولة بنت خليفة بن محمد الخنبشية ود/ وحيد حماد ود/ راشد بن سليمان الفهدي وأ.د/عبدالله بن خميس أمبوسعيدي *

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة، حيث تم استخدام نموذج سلسلة القيمة لحطيبات (٢٠١١)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت العينة من (٢٦١) عضو هيئة تدريس في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة صحار، وجامعة ظفار، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للطلبة، واستقطاب الكفاءات العلمية المتميزة، وتفعيل برامج تبادل الخبرات مع الجامعات الدولية.

* أ/ **خولة بنت خليفة بن محمد الخنبشية:** باحثة دكتوراة الإدارة التربوية.
ود/ وحيد حماد: أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية جامعة السلطان قابوس.
ود/ راشد بن سليمان الفهدي: أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية– جامعة السلطان قابوس.
وأ.د/ عبدالله بن خميس أمبوسعيدي: وكيل التعليم بوزارة التربية والتعليم/سلطنة عمان.

Abstract

This study aimed to identify the requirements for achieving global competitiveness in higher education institutions in the Sultanate of Oman in light of the value chain approach. The study employed the value chain model proposed by Hutaibat (2011). To achieve the study's objective, the descriptive method was adopted and a questionnaire was used as a tool for data collection. The sample consisted of (261) faculty members in Sultan Qaboos University, the University of Nizwa, Sohar University, and the University of Dhofar. The results showed that the degree of availability of the requirements for achieving global competitiveness related to the main and supportive activities in higher education institutions in the Sultanate of Oman moderate. The study recommended the necessity of creating an educational environment that is attractive and motivating for students, attracting distinguished scientific competencies, and activating programs for exchanging experiences with international universities.

المقدمة:

يمثل التعليم العالي أرقى سلّم المراحل التعليمية، وركيزة مهمة لتطور المجتمعات سواء من الناحية العلمية أو الاقتصادية أو الاجتماعية؛ نظرا للدور الذي يقوم به في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، ومما يزيد الاهتمام بالتعليم العالي ما يشهده العالم من تحولات كبيرة نتيجة عدة عوامل كالمنافسة، والعولمة، واحتياجات سوق العمل، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي المستمر.

فهو أساس التقدم والنجاح لأية دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً وبالتالي سياسياً، ومن المعروف أنه إن أرادت أي دولة أن ترفع من شأنها فإنها ترتقي بنظامها التعليمي، لذا فإن مؤسسات التعليم العالي بأشكالها المختلفة وخاصة الجامعات تعد الأداة الرئيسة في تحقيق أهداف التعليم العالي وبناء المجتمعات، والوصول إلى التقدم المنشود، ولتحقيق ذلك عليها القيام بأدوارها التعليمية والبحثية وتقديم الخدمة المجتمعية؛ من أجل الوصول بالمجتمع إلى الرقي والتميز (القطناني، ٢٠١٦).

وتسعى مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات للوصول للميزة التنافسية التي تحقق لها مركزاً متميزاً في الأسواق المحلية والعالمية، فقد أصبح يُنظر إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي كأحد أهم الخيارات التي تسهم في نجاح هذه المؤسسات واستمرارها. وقد انتقل مفهوم الميزة التنافسية من مجال إدارة الأعمال إلى مجال التعليم العالي نتيجة للتطورات العالمية السريعة والمستجدات المحلية، والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في كافة أنحاء العالم.

ومن هنا أصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة بممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي التي تعد بعيدة عن الصعوبات والتغييرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية؛ ففي الوقت الذي ترى فيه مؤسسات التعليم العالي أنها ذات طبيعة مختلفة عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة، حيث أنها المكان الذي يوفر العلم والمعرفة اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغييرات، لذا يتحتم عليها البحث عن سُبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي، ومواجهة المشكلات التي قد تنشأ عن التغييرات المفاجئة. وتنظر الميزة التنافسية إلى كل مؤسسة تعليم عالٍ كوحدة منفصلة، ويمكن النظر إليها من خلال التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة اللذان جعلا الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية (السوسي، ٢٠١٥). لذا كان لزاماً عليها البحث عن مداخل جديدة وحديثة لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، ويُعتبر مدخل سلسلة القيمة أحد المداخل المهمة التي تقوم على تحليل

أنشطة مؤسسات التعليم العالي بغرض التعرف على واقع الأنشطة لديها؛ من أجل تحسين وتطوير أدائها، وتوفير أفضل الخدمات التي تحقق رضا العاملين بها، كما تزيد من فرصة استقطاب الطلبة المحليين والدوليين.

ويُعد نموذج بورتر أبرز نماذج سلسلة القيمة، والذي قدمه بورتر باعتباره وسيلة أساسية في بناء الميزة التنافسية، عن طريق توفير المعلومات عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة، بما يمكّن المؤسسة من توجيه وتخصيص الموارد لمواطن خلق القيمة بهدف تحقيق أفضل إرضاء للعميل (بوغرارة، ٢٠١٧). ويستند نموذج بورتر للقوى الخمس (The Five Forces Model) على الافتراض القائل إن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الاستراتيجية (Oqulu, 2015)، كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد على المدى الطويل، ويشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي توفر فرصاً وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية (Grund, 2006)، بالإضافة إلى أنه يساعد في فهم سيناريو السوق بشكل عام، وصياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة (Ontario, 2009).

ويتكون نموذج بورتر لسلسلة القيمة من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما: الأنشطة الرئيسية Primary Activities، والأنشطة الداعمة Support Activities، كما وضحها بورتر في الشكل التالي (Porter, 1998, p45):

شكل (١) أنشطة سلسلة القيمة لبورتر

وبتطبيق سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من المزايا التنافسية هما: التكلفة الأقل: بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من منافسيها، وتميز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة والإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع (Porter, 1998).

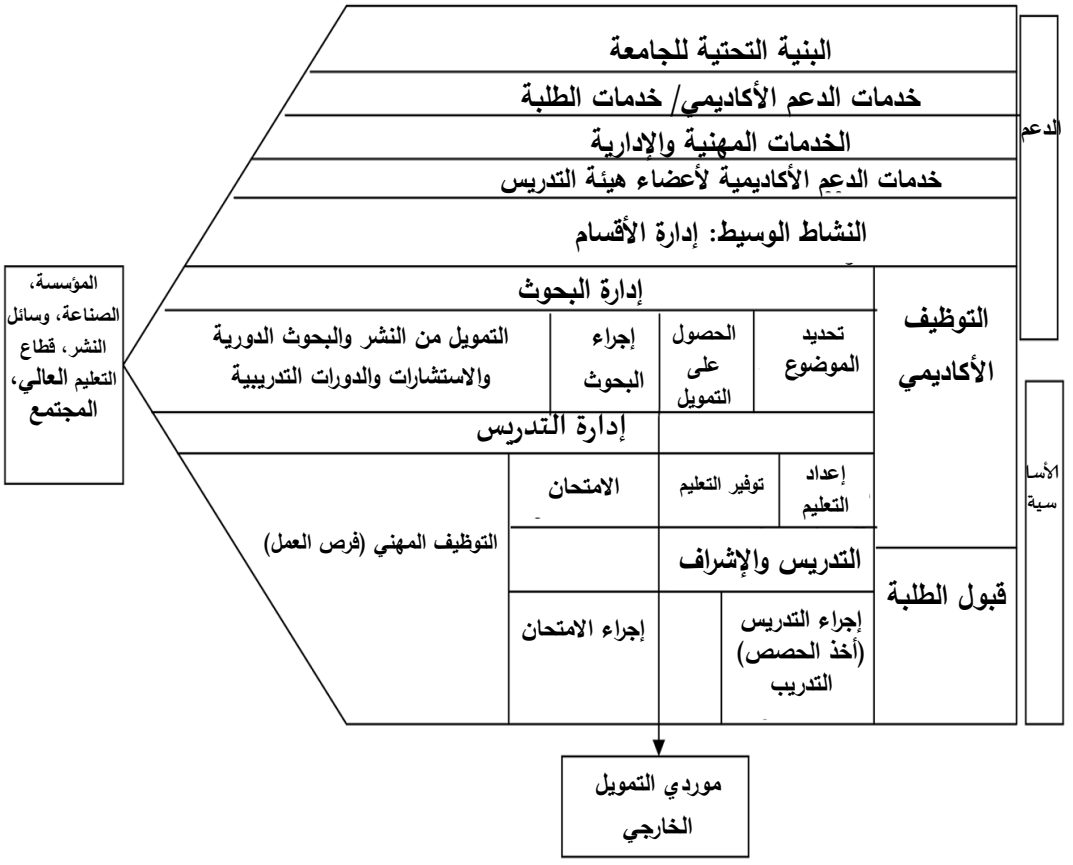
ونظراً لأهمية مدخل سلسلة القيمة في توظيف واستثمار أداء المنظمات لتوليد ميزة تنافسية، تم تطبيق هذا المدخل على نطاق واسع من المنظمات والشركات التجارية الدولية، وهو يمثل عنصراً أساسياً في صياغة استراتيجيات تنافسية لفهم مصادر الميزة التنافسية وتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق قيمة للمنظمة. ولما كان لهذه الاستراتيجية من أهميةٍ في مجال إدارة الأعمال، والمجالات الاقتصادية، بدأ العديد من الباحثين في دراسة مدى تطبيق مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي، حيث ظهرت مجموعة من النماذج لسلسلة القيمة للتعليم العالي أبرزها نموذج سيسون وبابلو(Sison & Pablo, 2000)، ونموذج فان دير ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004)، ونموذج جابريل (Gabriel, 2005)، ونموذج باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010)، ونموذج خالد حطيبات (Hutaibat, 2011)، ونموذج دانيال فونغايي نيونغوا (Nyaungwa, 2016) (عبدالله، ٢٠١٩).

وتشترك جميع النماذج السابقة في التركيز على مؤسسات التعليم العالي، في حين تختلف عن بعضها في مكونات كل نموذج، وأهمية كل مكون من تلك المكونات في إضافة قيمة للتعليم العالي؛ فنجد أن سيسون وبابلو وضعا نموذجاً لسلسلة القيمة لجامعة بحثية، حيث تكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل التعليم والتي تبدأ مع قبول واستيعاب الطلاب، ومرحلة التعليم وتشمل أنشطة التدريس والتقويم، والمرحلة الثالثة ما بعد التعليم وتتضمن دعم وتوظيف الخريجين.

بينما قدم فان دير ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, 2004) نموذج سلسلة القيمة للتعليم في شكل أداة رسومية تساعده في تحديد الاختناقات التعليمية المحتملة، وشرح كل الأنشطة بصورة منفصلة، كما أضاف الأساليب التي يجب إتباعها عند تحديد عناصر القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا. في حين اعتمد جابريل (Gabriel, 2005) عند وضع نموذجه على نموذج فان دير ميروي وكرونجر، وعلل ذلك لصعوبة تطبيق نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة على مؤسسات التعليم العالي كقطاع خدمة.

أما باثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010) فقد قاما بتطوير نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة ليتناسب مع قطاع التعليم العالي. واشتق خالد حطيبات (Htaibat, 2011) نموذجه من نموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، وتعرض خلاله بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي. أما بالنسبة لنموذج دانيال فونغايي نياونجوا (Nyaungwa, 2016) فقد كان تعديلاً لنموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، وركز خلاله على الاهتمام بضمان الجودة كاستراتيجية تميز المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد كانت بعض نماذج سلسلة القيمة للتعليم العالي تعديلات لنموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، كنموذج كل من ميروي وكروجني (Merwe & Cronje, 2004)، وباثاك وباثاك (Pathak & Pathak, 2010)، وحطيبات (Htaibat, 2011)، ونياونجوا (Nyaungwa, 2016)، وستعتمد الدراسة الحالية نموذج حطيبات (Hutaibat, 2011)، الذي اشتق من نموذج بورتر العام، حيث تعرض بالتفصيل لأنشطة القيمة الأساسية، وأنشطة القيمة الداعمة للتعليم العالي، ويرى أن أنشطة البحث والتدريس الجامعية هي أنشطة رئيسية، واشتملت أنشطة الدعم البنية التحتية الجامعية، وخدمات الدعم الأكاديمي لدعم الطلبة، وخدمات القبول المهنية، وخدمات الدعم الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والنشاط الوسيط: إدارة الأقسام. كما يوضحه الشكل الآتي:



شكل (٢) نموذج حطيبات (Htaibat, 2011) لسلسة القيمة في التعليم العالي

وفي سلطنة عمان اهتمت الحكومة بتطوير التعليم العالي وضمان جودته وتأكيد استمراره لمواكبة عملية التنمية في البلاد، حيث يحظى التعليم العالي باهتمام متزايد باعتباره أحد الركائز الأساسية للنهوض بالمجتمع في مجالات الحياة المختلفة. إلا أنه ما زالت هناك العديد من المشكلات التي يعانيها التعليم العالي في سلطنة عمان منها الاهتمام بالكم على حساب الكيف، وعدم مرونة هيكل التعليم وبنيته، كما تعاني البرامج الأكاديمية من احتوائها على مقررات دراسية تقليدية، وغلبة التخصصات النظرية على الدراسات التطبيقية، وضعف التقويم المستمر لهذه البرامج مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية وارتفاع نسبة الهدر (عيسان، ٢٠٢٠)، وأظهرت نتائج دراسة البحراني (٢٠١٩) أن هناك العديد من التحديات المتعلقة بتمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ومنها تحدي التقدم التكنولوجي السريع والحاجة للتطوير المستمر، واستمرار مسؤولية الدولة في الانفاق على التعليم العالي، كما توجد تحديات في التعليمات والنظم الإدارية والمالية منها ضعف آليات الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، كما أن تعدد الجهات المشرفة عليها يخلق نوعاً من الازدواجية في أدوارها.

ولا شك أن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ليس بالأمر السهل، فازدياد وتيرة التغييرات الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسسات التعليم العالي فرض عليها أن تحسن من أدائها، وتوفر البيئة المناسبة التي تحقق لها مركزاً تنافسيا في البيئة المحيطة بها؛ فاكتساب الجامعة لميزة تنافسية يحسن من سمعتها، ويجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين، مما يساهم في استقطاب أعداد أكبر من الطلبة، ورفع تصنيفها في قائمة تصنيفات الجامعات العالمية.

مشكلة الدراسة:

إن المتأمل لواقع الجامعات العمانية يجد أنها تواجه العديد من التحديات والمتغيرات العالمية المتزايدة في الوقت الذي تتنافس فيه الدول الكبرى على تبوء مكان الصدارة في التصنيفات العالمية، حيث أصبحت كل جامعة تسعى إلى الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات التي تمثل جانباً مهماً من الميزة التنافسية لها.

وقد أظهرت نتائج التصنيفات العالمية للجامعات أن الجامعات العمانية لم تدخل في التصنيفات عدا جامعة السلطان قابوس، والتي مازالت تحتاج إلى الحصول على ميزةً تنافسيةً عالميةً للرقي بها في سلّم التصنيفات العالمية للجامعات، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) تصنيف جامعة السلطان قابوس في التصنيفات العالمية

التصنيف/ العام	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
كيو أس QS	٥٠١-	٤٥١-	٤٥١-	٤٥٠	٣٧٩	٣٧٥	٣٦٨	٣٨٤
	٥٥٠	٤٦٠	٤٦٠					
التايمز Times	٦٠١-	٦٠١-	٨٠١-	٨٠١-	٨٠١-	٨٠١-		

التصنيف/ العام	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
شنغهاي ARWU	٨٠٠ –	٨٠٠ –	١٠٠٠ –	١٠٠٠ –٨٠١ ٩٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠		

ويتضح من الجدول (١) تأخر مستوى جامعة السلطان قابوس –والتي تعتبر أول وأفضل جامعة عمانية– في التصنيفات العالمية، حيث جاءت في المرتبة ٤٥٠ عالمياً في عام ٢٠١٩، والمرتبة ٣٧٩ في العام ٢٠٢٠، ثم صعدت إلى المرتبة ٣٧٥ في عام ٢٠٢١، والمرتبة ٣٦٨ في العام ٢٠٢٢، ثم انخفضت في العام ٢٠٢٣ إلى المرتبة ٣٨٤ في التصنيف كيو أس، بينما جاءت في المرتبة (٨٠١–١٠٠٠) في عامي ٢٠١٩ و٢٠٢٠ في تصنيف التايمز، والمرتبة (٨٠١–٩٠٠) في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٩.

وانطلاقاً من أهمية تحقيق تنافسية عالمية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، مما يساعدها في مواجهة التحديات المستمرة، والرقي بها في سلّم التصنيفات العالمية للجامعات، تأتي هذه الدراسة لتعرف متطلبات تحقيق التنافسية العالمية للجامعات العمانية في ضوء مدخل سلسلة القيمة، من خلال تقسيم أنشطة مؤسسات التعليم العالي إلى أنشطة رئيسية وداعمة طبقاً لنموذج حطيبات (Htaibat, 2011). ومن هنا تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

١. مسايرة التوجهات العالمية لامتلاك تنافسية عالمية لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لرسم مكان لها بين مؤسسات التعليم العالي العالمية ذات الأداء المتميز.
٢. تلقي الدراسة الضوء أمام المسؤولين وأصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان على الأنشطة الرئيسة والأنشطة الداعمة لها بمؤسسات التعليم العالي والتي ينبغي التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية عالمية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها لمؤسسات التعليم العالي من خلال تحليل أنشطتها باستخدام نموذج حطيبات (Hutaibat, 2011) لسلسلة القيمة؛ لأنه تم تطويره في بلد عربي ويتوقع أنه سينطبق بشكل أفضل على البيئة العمانية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العمانية.
- **الحدود الزمنية:** امتدت فترة التطبيق بين ٢٠٢١/ ٢٠٢٢م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة صحار، وجامعة ظفار.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات عرفت على النحو الآتي:

- **الميزة التنافسية:** تعرف كلمة "ميزة" بأنها "صفة تميز الشيء عن غيره، وهي مَيزة أو مِيزَة، ومصدرها مازَ، مَزِية" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص٨٧٤).

ويرى كروجمان (Krugman, 1994) أن مفهوم التنافسية يشير إلى مقدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي. ومن ثم فإن القدرة التنافسية للجامعات تشير إلى النجاح في إنتاج كفاءات وكوادر بحثية وعملية تلبي احتياجات الجامعة العالمية من خلال الإعارات والبعثات الخارجية ومن ثم زيادة مخصصات الدولة من النقد الأجنبي، وبالتالي ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.

وتعرف إجرائياً بأنها خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والمتمثلة في مجموعة من الإمكانات والقدرات التي تسمح لها بالصمود ضد المنافسة من المؤسسات الأخرى.

–**سلسلة القيمة:** يعرف بورتر (Porter, 1985, pp37) سلسلة القيمة بأنها "مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي".

وتعرف إجرائيا بأنها تحليل استراتيجي لأنشطة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، من خلال تقسيم أنشطتها إلى أنشطة رئيسية، وأنشطة داعمة؛ لإعطاء المؤسسة ميزة تميزها عن منافسيها محلياً وعالمياً.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وأهدافها، حيث إن هذا المنهج يرتبط بالمجالات الإنسانية والاجتماعية ومختلف الظواهر الطبيعية، ويعتمد على جمع معلومات عن هذه الظواهر، ومن ثم وصفها وتفسيرها تفسيرًا دقيقًا باستخدام الحقائق والأدلة المتوفرة، ليتم التعبير عنها تعبيرًا كيفيًا أو كميًا بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها بشكل يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (سليمان، ٢٠١٤).

المجتمع والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة صحار، وجامعة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددهم (١٤٤٩) عضو هيئة تدريس للعام الأكاديمي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣ حسب الإحصاءات الرسمية المأخوذة من كل جامعة (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٢؛ جامعة نزوى،٢٠٢٢؛ جامعة صحار، ٢٠٢٢؛ جامعة ظفار، ٢٠٢٢)، حيث تم أخذ عينة منهم تمثلت في (٢٦١) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة، أي ما يمثل نسبة (١٨%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة لأفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، لمعرفة درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، حيث تكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول ويشمل البيانات الديموغرافية الجنس والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة، بينما تكون **الجزء الثاني** من (١٩) عبارة موزعة على محورين هما: (متطلبات تعزيز الميزة التنافسية المرتبطة بالأنشطة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي، متطلبات تعزيز الميزة التنافسية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي). وقد تم استخدام مقياس التدرج الخماسي ليكرت (Likert)؛ للاستجابة عن عبارات أداة الدراسة، حيث تم استخدامه كالآتي: (درجة عالية جداً=٥، درجة عالية=٤، درجة متوسطة=٣، درجة قليلة=٢، درجة قليلة جداً=١).

الصدق والثبات:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على (١٣) محكمًا من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة ظفار، كما تم حساب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وقد كانت نتيجة قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمحوري متطلبات تعزيز الميزة التنافسية المرتبطة بالأنشطة الداعمة في مؤسسات

التعليم العالي ومتطلبات تعزيز الميزة التنافسية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي على الترتيب ٠,٨٣٥، ٠,٨٦٥ أما بالنسبة للمتطلبات ككل فكانت القيمة ٠,٩٠٧.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة تعرف متطلبات تحقيق التنافسية العالمية لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس "**ما درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة؟**" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور أداة الدراسة وكذلك الأداة ككل، ثم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات، والتي تشكل كل محور من محاور أداة الدراسة وترتيبها تنازلياً.

النتائج حسب محاور أداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محوري متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة وللمتطلبات ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحوري المتطلبات والأداة ككل (ن=١٠٨)

رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	المتطلبات المرتبطة بالأنشطة الداعمة	٣,٣٣	٠,٥٠	١	متوسطة
٣	المتطلبات المرتبطة بالأنشطة الرئيسة	٣,٢٣	٠,٥١	٢	متوسطة
	الأداة ككل	**٣,٢٧**	**٠,٤٧**		**متوسطة**

*ن= عدد أفراد عينة الدراسة

يظهر جدول (٢) أن المتوسط الحسابي لإجمالي محاور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة بلغ بشكل عام (٣,٢٧)، وبانحراف معياري (٠,٤٩)، مما يشير إلى أن المتطلبات تتوافر بدرجة متوسطة، وجاءت متوسطات محوري متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة (٣,٢٣، ٣,٣٣) على الترتيب، وبانحرافات معيارية (٠,٥٣، ٠,٥١) بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب محوري متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة

بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان على النحو التالي: (المتطلبات المتعلقة بالأنشطة الداعمة، المتطلبات المتعلقة بالأنشطة الرئيسة) على التوالي.

النتائج حسب عبارات كل محور على حدة:

أما فيما يتعلق بكل عبارة من عبارات محوري متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة فإن الجداول (٣، ٤) تبين متوسط كل عبارة وانحرافها المعياري، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وذلك كالآتي:

أولاً- محور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الداعمة:

يحتوي هذا المحور على (٨) عبارات من عبارات أداة الدراسة، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الأولى، ويوضح جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ورتبها.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الداعمة) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	بنية تحتية للجامعة تناسب المستجدات العالمية وتطوراتها.	٣,٦٧	٠,٥٩	١	عالية
٢	التحديث المستمر للتقنيات الإلكترونية المستخدمة فى كافة الأنشطة والفعاليات.	٣,٥٩	٠,٦١	٢	عالية
٣	خدمات دعم البحث العلمى للطلبة.	٣,٤٠	٠,٦٥	٣	عالية
٤	نظام لإدارة شكاوى واقتراحات الطلبة والأكاديميين.	٣,٣١	٠,٧٥	٤	متوسطة
٧	برامج حديثة لتنمية المهارات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٨	٠,٧٤	٥	متوسطة
٨	تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة في الأقسام الأكاديمية.	٣,٢١	٠,٨٨	٦	متوسطة
٥	الدعم المالى لأعضاء هيئة التدريس.	٣,١٣	٠,٧١	٧	متوسطة
٦	نظام تبادل خبرات أعضاء هيئة التدريس مع جامعات دولية.	٣,٠١	٠,٨٨	٨	متوسطة

يوضح جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الداعمة تراوحت بين (٣,٦٧-٣,٠١)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٥٩-٠,٨٨)، وتراوحت بين العالية والمتوسطة، وجاءت العبارة (١) التي تنص على "بنية تحتية للجامعة تناسب المستجدات العالمية وتطوراتها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٩) وبدرجة توافر عالية، بينما جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "نظام تبادل خبرات أعضاء هيئة التدريس مع

جامعات دولية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٨) وبدرجة توافر متوسطة. ولعل ذلك يرجع إلى قلة برامج تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس مع جامعات دولية، والتي يراها الأكاديميون أنها من أهم البرامج الداعمة لأعضاء هيئة التدريس، على الرغم من توافر العديد من خدمات الدعم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لاشين وأحمد (٢٠١٩) حيث جاءت درجة توفر عوامل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات العمانية في "العوامل الأكاديمية والتعليمية" (متوسطة)؛ وتم تفسيرها بقلة النشر العلمي الدولي في كبرى المجلات العالمية المتميزة، وضعف تبادل الخبرات مع الجامعات الدولية، وضعف تطوير نظم التقويم الحالية.

وفي هذا الشأن أكدت دراسة سبرينة وهدى (٢٠١٨)، ودراسة جينيفر (Jennifer, 2015) على أهمية تبادل الخبرات بين الأكاديميين في الجامعات المختلفة لرفع مؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي الذي يساهم بدوره في تحقيق التنافسية العالمية.

ثانياً– محور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة:

يحتوي محور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة على (١١) عبارة من عبارات أداة الدراسة، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الثانية، ويوضح جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة والداعمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في محور متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة ورتبها.

جدول(٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (متطلبات تحقيق التنافسية العالمية المرتبطة بالأنشطة الرئيسة) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٩	نظام لإدارة وتطوير البحث العلمي كأحد أولويات الجامعة.	٣,٤٨	٠,٧٥	١	عالية
١٣	ربط مكتبة الجامعة بقواعد بيانات عالمية.	٣,٤٤	٠,٧٩	٢	عالية
١٩	اعتماد البرامج الدراسية المقدمة في الجامعة من جهات الاعتماد الدولية.	٣,٣٩	٠,٧٩	٣	متوسطة
١٤	تحديث البرامج الدراسية بالجامعة والتطوير المستمر لها.	٣,٣٧	٠,٧٣	٤	متوسطة
١٧	مواكبة طرائق التدريس المستخدمة للتطورات التكنولوجية الحديثة.	٣,٢٧	٠,٨١	٥	متوسطة
١٥	آليات لدعم أنشطة تعلم الطلاب وتحقيق الابتكار.	٣,٢٥	٠,٦٧	٦	متوسطة
١٠	عقد شراكات دولية للجامعة مع مؤسسات البحث العلمي المرموقة.	٣,٢٢	٠,٧٤	٧	متوسطة
١٦	نظام استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة ذات	٣,١٠	٠,٩٢	٨	متوسطة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	الخبرات الأكاديمية الدولية.				
١٨	اتفاقيات التبادل الثقافي والتعليمي لطلبة الجامعة مع الجامعات الأخرى.	٣,٠٨	٠,٧٩	٩	متوسطة
١١	منح مكافآت مالية مجزية للنشر العلمى الدولى.	٣,٠٠	٠,٨٨	١٠	متوسطة
١٢	تسويق مشاريع التخرج الطلابية.	٢,٩٥	٠,٧٦	١١	متوسطة

يتضح من خلال جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني تراوحت بين (٣,٤٨-٢,٩٥)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٩٢-٠,٧٣)، وجاءت معظمها بدرجة تطبيق متوسطة، فقد حصلت العبارة (٩) التي تنص على "نظام لإدارة وتطوير البحث العلمي كأحد أولويات الجامعة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٥) وبدرجة توافر عالية، بينما جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على "تسويق مشاريع التخرج الطلابية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٦) وبدرجة توافر متوسطة. ولعل ذلك يعزى إلى قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي في السلطنة، حيث أكد على ذلك مجلس البحث العلمي- سابقاً- (٢٠١٧) مشيراً إلى أن حجم الإنفاق على البحث العلمي يُعد متواضعاً جداً في سلطنة عمان؛ حيث يمثل ما نسبته ٠,٢٤% من الناتج المحلي الإجمالي. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الوعي لدى مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص على وجه الخصوص بأهمية الاستثمار في البحث العلمي، حيث أكد البلوشي (٢٠٢٠) على عدم وجود قوانين تلزم القطاع الخاص بإجراء البحوث أو تمويلها ما انعكس في ضعف مساهمته في مجال البحث العملي في السلطنة. وأظهرت دراسة العدل (٢٠٢٢) العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه إجراء البحوث في الوطن العربي، حيث جاء في أعلى المستويات، التحديات المتعلقة بضعف ارتباط البحوث بقضايا التنمية.

وحصلت العبارة "مواكبة طرائق التدريس المستخدمة للتطورات التكنولوجية الحديثة" على متوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨١)، وبدرجة توافر متوسطة، كما حصلت العبارة "آليات لدعم أنشطة تعلم الطلاب وتحقيق الابتكار" على متوسط حسابي بلغ (٣,٢٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧)، وبدرجة توافر متوسطة.

وقد أشارت الأدبيات ذات العلاقة إلى ضرورة امتلاك الأستاذ الأكاديمي للمهارات الرقمية، حتى يكون قادراً على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، التي تمكنه من تسيير العملية التعليمية (الدهشان، ٢٠١٩)، كما يتعين على المحاضر امتلاك الكفاءات التي تساعده على

التعامل مع المواقف التعليمية الحديثة المتمثلة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، والإبداع في تقديم الأنشطة التعليمية (Kowang et al,. 2020)

وفي هذا الجانب، أكد التقرير الدولي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان "مستقبل الوظائف والمهارات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" (World Economic Forum, 2018) أن حكومات دول هذه المنطقة بحاجة إلى التأكد من الجاهزية المستقبلية للمناهج في مؤسسات التعليم العام والعالي من أجل مواكبة الثورة الصناعية الرابعة، إذ يجب على المناهج أن تعزز الابتكار، وتقوم على المشروعات التجريبية، والتعلم التعاوني؛ من خلال إشراك المجتمع المحلي وتسخير التكنولوجيا الحديثة في تصميم المناهج.

ومن المهم الإشارة إلى توافق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة البلوشي (٢٠٢٠) التي أكدت على وجود تحديات في التعليم يجب العمل على مواجهتها لبناء الأسس المتينة والانطلاق في عملية الابتكار، فقد اتسم التوسع في تقديم خدمات التعليم بالتركيز على الكم في توفير الخدمات التعليمية على حساب نوعية المخرجات التعليمية، ودراسة الخميسي وآخرون (٢٠١٨) والتي أظهرت أن الجامعات العمانية تعاني من بعض المشكلات التي تعوق قدرتها التنافسية خاصة في مجال التدريس منها عدم توافق بين الخطط والمناهج والبرامج المتبعة في الكليات واحتياجات سوق العمل وتنافس الأقسام العلمية على المقررات بغض النظر عن مدى فائدتها بالنسبة للخريج. بالإضافة إلى دراسة الرواحية (٢٠٢٠)، ودراسة الزعبي (٢٠٢٠)، ودراسة وطفة (٢٠٢٠) والتي أكدت أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية لازالت تعاني من نقص في توظيف التقنيات الحديثة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة والأدب النظري؛ وضعت الدراسة الحالية عدد من التوصيات، تتمثل في الآتي:

- إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للطلبة: وذلك من خلال دراسة مقومات البيئة الجامعية الجاذبة للطلبة، سواءً كانت مقومات مادية أو بشرية، والعمل على توفيرها في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة: وذلك من خلال بذل جهود استباقية واستخدام قنوات فعالة ومزايا تنافسية لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة وتسهيل الإجراءات المتعلقة بذلك.

- تفعيل برامج تبادل الخبرات مع الجامعات الدولية، وذلك من خلال زيادة عدد البعثات والتبادل بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العمانية ومؤسسات التعليم العالي في جامعات ذات تصنيفات عالمية مرتفعة.

الدراسات المقترحة:

من خلال البحث في مجال تحقيق التنافسية في التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى عدد من المواضيع البحثية المقترحة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وهي كالآتي:

- دراسة حول تطوير البرامج التعليمية بمؤسسات التعليم بما يتناسب مع المستجدات العلمية والتكنولوجية في سوق العمل.
- دراسة حول مقومات البيئة الجامعية الجاذبة للطلبة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء متغيرات الثورة الصناعية الرابعة.
- دراسة حول متطلبات الجامعة الخضراء لتحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

المراجع

البحراني، ماهر بن أحمد (٢٠١٩). تحديات تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر موظفي كليات العلوم التطبيقية. أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، ١(٤)، ٩٢-١١٨.

البلوشي، يوسف بن حمد. (٢٠٢٠). الرؤية المستقبلية عمان ٢٠٤٠ والبحث العلمي والابتكار. معهد الإدارة العامة، ٤٢(١٦٠-١٦١)، ٣٩ - ٧٠. مسترجع من http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1154820

بوغرارة، نادية (٢٠١٧). دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة Mega pizza ولاية قسنطينة) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

جامعة السلطان قابوس (٢٠٢٢). إحصائية بأعداد الأكاديميين في الجامعة. دائرة التخطيط والإحصاء.

جامعة صحار (٢٠٢٢). إحصائية بأعداد الأكاديميين في الجامعة. دائرة الموارد البشرية.

جامعة ظفار (٢٠٢٢). إحصائية بأعداد الأكاديميين في الجامعة. قسم الموارد البشرية.

جامعة نزوى (٢٠٢٢). إحصائية بأعداد الأكاديميين في الجامعة. مكتب الإحصاء وإدارة البيانات.

الخميسي، السيد سلامة؛ البلوشي، عثمان بن عبدالرحمن بن سبيل؛ الباسل، ميادة محمد فوزي؛ عاشور، نيللي السيد الرفاعي (٢٠١٨). موقع الجامعات العمانية من التصنيفات العالمية لجامعات القمة. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٩(١٣٢)، ١٩٧-٢٢٢.

الدهشان، جمال علي خليل (٢٠١٩). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية– جامعة سوهاج، ٦٨، ٣١٥٣-٣١٩٩.

الرواحية، زهراء راشد (٢٠٢٠). صناعة المستقبل بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. الذواقة

الزعبي، عبدالله (٢٠٢٠). الثورة الصناعية الرابعة: المحطة الأخيرة. وزارة الثقافة الأردنية.

سبرينة، مانع؛ هدى، بوزيدي (٢٠١٨). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي "قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول". مجلة الباحث الاقتصادي، ٦(١٠)، ٢٤٩-٢٧٠.

سليمان، عبدالرحمن السيد (٢٠١٤). *مناهج البحث*. القاهرة: عالم الكتاب.

السوسي، يوسف رزق الله عبدالله (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. http://hdl.handle.net/20.500.12358/20322

العدل، عادل محمد محمود؛ علي، رندا السيد أحمد. (٢٠٢٢). التحديات التي تواجه البحث العلمي في الوطن العربي من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا: دراسة عبر ثقافية. دراسات تربوية ونفسية، (١١٤)، ٧١-٩٩. http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1233229

عيسان، صالحة عبدالله يوسف (٢٠٢٠). التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية في سلطنة عمان. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، (٢٤)، ١٧٢-١٤٧.

القطناني، سمر جميل (٢٠١٦). *سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية، الأردن.

لاشين، محمد عبد الحميد؛ أحمد؛ عزام عبد النبي (٢٠١٩، ابريل، ١٦-١٨). *درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية وعوامل تحققها في الجامعات العمانية.* نظم التعليم العالي في الوطن العربي بين التشخيص والتطوير، بيروت – لبنان.

مجلس البحث العلمي (٢٠١٧). الاستراتيجية الوطنية للابتكار. المؤلف.

وزارة الاقتصاد (٢٠٢١). خطة التنمية الخمسية العاشرة. وزارة الاقتصاد.

وطفه، علي أسعد (٢٠٢٠). مستقبل التعليم العالي الخليجي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية.

Gabriel, E. (2005). An assessment of value co-creation and delivery systems in the higher education sector of Tanzania: A case of CBE, TIA & IFM. *The African Journal of Finance and Management*, 13:2, 60-79.

Grand, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces *Model. From Strategic Change*, 15(5), 213-229.

Hutaibat, K., A. (2011). Value Chain for strategic management accounting in higher education. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 206-219.

Jennifer. S. F., & Myrna P. Q. (2015). Quality indicators in higher education institutions: implications to global competitive. *The Online Journal of Quality in Higher Education, 2*(1), 53-62.

Kowang, T. O., Bakry, M. F., Hee, O. C., Yew, L. K., Sadoon, M. S. I., & Long, C. S. (2020). Industry 4.0 competencies among lecturers of higher Learning Institution in Malaysia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 303-310.

Krugman, P. (1994). competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, *73*(2), 28-44.

Merwe, A.V., & Cronjé, J.C. (2004). The educational value chain as a modelling tool in re-engineering efforts. *ISICT. ACM International Conference Proceeding Series*,90(1) 122-127.

Nyaungwa, D. F. (2016). Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning. *International Journal of Education and Social Science*, *3*(8), 48-60.

Ontario, N. F. (2009). *Porter's generic strategies and their application in supply chain management*. ASAC, Carleton University.

Oqulu, F. M. M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adapted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3). 334-354.

Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, *24*(4), 166–171.

Porter, M, E,. (1998). The competitive advantage of nations. Macmillan press LTD, London.

Porter, M,. (1985). Competitive advantage. Free press; inc, USA.

Sison, R., & Pablo, Z. C. (2000). Value Chain Framework and Support System for Higher Education. Proceedings of the Philippine Computing Science Congress, 1-6. doi:10.1.1.21.8746

World Economic Forum. (2018). *World Economic Forum on ASEAN*. World Economic Forum.