



Original Article (Mixed)

Facilitators and Enablers of Competitive Advantage Creation in Practical Training Centers

Vajiheh Hasanpour¹ , Maryam Sarikhani Khorami² , Maysam Shafiee³ , Iman Panahali⁴

1- MSc in Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran.

2- Ph.D. in Marketing Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran.

3- Assistant Professor, Department of Business Management, Farabi Campus, University of Tehran.

4- MSc in Marketing Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University.

Receive:

11 June 2025

Revise:

15 March 2026

Accept:

31 May 2026

Keywords:

Resource-based approach, Competitive Advantage, Applicative training centers, Facilitators, Enablers

Abstract

The aim of this study is to design and validate a conceptual model of effective facilitating and enabling factors in creating competitive advantage of applicative education centers. This study is applicable in nature, and descriptive-survey with a mixed approach (quantitative-qualitative) in terms of method, which was conducted in two stages. In the first stage and in the qualitative phase, in order to develop an initial conceptual model, the opinions of 15 experts in the field of higher education and management were employed, and a set of initial variables were identified and organized into four categories (process, service, audience-oriented, and support). Then, in the quantitative phase, confirmatory factor analysis (CFA) was employed through AMOS software to validate the developed conceptual model. The statistical population of the study included managers, instructors, and experts of higher education centers organizing MBA and DBA courses. Sampling was carried out by the available method, and a total of 188 questionnaires were completed and entered into the analysis. The results of the analyses showed that the final model has a good fit and that the identified variables play an effective role in promoting competitive advantage. This model can be a basis for strategic decision-making in applicative education centers.

Please cite this article as (APA): Hasanpour, V, Sarikhani Khorami, M, Shafiee, M and Panahali, I. (2026). Facilitators and Enablers of Competitive Advantage Creation in Practical Training Centers. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 483-508.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.529725.1526>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Maysam Shafiee

Email: maysam.shafiee@ut.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Higher education is recognized as one of the fundamental pillars of scientific, technological, and social development of countries. (Moreno, 2023) For the past two decades, the development of higher education has been considered in the third and fourth five-year plans for economic and social development. Increasing the number of universities, increasing student enrollment, establishing new majors, and formulating and approving new laws to transform education are among the measures taken in this area. (Heydari et al., 2025) Research evidence shows that continuing education, management training, and short-term professional programs have become one of the main sources of non-tuition income in many universities (Höhn & Teichler, 2021). Also, the expansion of the number of providers of applicative education and the movement of universities towards market logic have intensified competition in this industry not only for inclusive recruitment, but also for quality, innovation, educational brand and creating a sustainable competitive advantage. In such circumstances, improving the competitiveness of higher education has become one of the key axes of policy-making in the field of science and technology. Sustainable competitiveness requires the use of resources and capabilities not only valuable, but also rare, inimitable and irreplaceable; a concept that has been emphasized in the resource-based value theory (RBV) (Fariz & Winarsih, 2024). Research has also emphasized the role of variables such as information technology, knowledge management, organizational structure, human capital, participatory leadership and innovation in strengthening the competitive advantage of organizations. (Francis, 2023; Marti & Puertas, 2023) Despite many efforts in the field of higher education policy-making, evidence shows that Iran's applicative education centers face fundamental challenges in achieving sustainable competitive advantage. Weakness in organizing knowledge resources, lack of strategic coordination, limited use of new technologies, and the lack of a scientific framework for analyzing these factors have caused decision-making in these centers to be mainly short-term, subjective, and unsystematic. This has created a significant gap between the current and desired status of applicative education centers; a gap that not only prevents these centers from improving their position in regional and global competitions, but also seriously limits their main function of linking education with the real needs of the labor market (Yeganegi, 2020). Therefore, the necessity of the present study is to fill this scientific and practical gap and provide a platform for evidence-based decision-making at the management and policy-making levels. In fact, what the country's higher education today, especially the applicative sector, needs is a comprehensive, indigenous, and evidence-based model that can systematically identify and organize the facilitating and enabling variables for creating competitive advantage (Miotto et al., 2020). In new approaches to higher education, it is not enough to examine the factors affecting competitiveness separately; rather, it is the simultaneous integration of structural, managerial, knowledge, and policy factors that allows moving from descriptive analysis to the design of implementation interventions (Krstić et al., 2020). This simultaneity both increases the explanatory power of the model by understanding the interaction between structures and strengthens its managerial applicability by transforming components into operational levers; in such a way that facilitating factors do not lead to sustainability without enabling mechanisms, and enabling factors do not become a realizable competitive advantage without appropriate institutional contexts. Such a model can serve as a basis for scientific and executive policy-making, strengthen the strategic decision-making of higher education administrators, and pave the way for improving the competitiveness and more effective presence of the country's higher education system at the international level (Beerkens, 2018). Accordingly, the importance of conducting the present study can be expressed in several axes:



first, the existence of a theoretical and practical gap regarding the systematic identification and classification of facilitating and enabling factors in applicative training centers; second, the need for higher education managers and policymakers for a local and evidence-based model for strategic decision-making; and third, the role of these centers in linking education with the real needs of the labor market and enhancing the competitive advantage of the country's higher education system. This study attempts to reduce this knowledge and implementation gap by presenting a valid conceptual model and provide a basis for evidence-based planning and policymaking. In response to this gap, this study presents three innovations: (1) an integrated facilitating/enabling framework with an emphasis on simultaneous and synergistic application; (2) localization based on RBV in the context of Iranian applicative training centers and structural validation of the model; and (3) production of actionable output for management and policymaking in the form of a priority-oriented roadmap. Then, to accurately formulate these innovations, the following central question is raised: Which facilitating and enabling factors play a role in creating competitive advantage in applicative training centers and what is the conceptual structure of the relationships between them?

Theoretical foundations

In the strategic management literature, the concept of competitive advantage is defined as the ability of an organization to provide superior value to customers compared to competitors; a value that is sustainable, inimitable, and based on the organization's internal resources (Sudirjo, 2023). Competitive advantage is formed when the organization can exploit its unique resources and capabilities; resources that respond to market needs, given environmental conditions. In turbulent educational environments, especially in applicative training centers, creating such an advantage requires a deep understanding of internal structures and the surrounding environment. One of the key frameworks in analyzing competitive advantage is the resource-based perspective (RBV). This approach believes that organizations can achieve sustainable competitive advantage by relying on resources that have characteristics such as valuable, scarce, inimitable, and irreplaceable (Shafiee Roodposhti et al., 2019). In the field of higher education, these resources can include human capital, technological infrastructure, flexible organizational structures, and organizational and experiential knowledge. Instead of focusing on external opportunities, the resource-based perspective focuses on the internal capabilities of the organization and believes that each organization can chart a unique path to value creation. In this framework, two key categories of factors are considered: facilitating factors and enablers. Facilitators are factors that provide the conditions and context for the successful implementation of processes, such as innovative educational processes, audience-oriented interactions, or post-training services. In contrast, enablers are factors that directly enhance the operational and decision-making capabilities of the organization; including smart technologies, market analysis, access to financial resources, and the development of advantage-oriented strategies. The conceptual distinction between these two groups helps organizations analyze and manage the enabling and capacity-building factors separately (Fariz & Winarsih, 2024). In applicative training centers, whose mission is to provide practical training tailored to market needs, identifying these two categories of factors plays a pivotal role in improving performance and competitiveness. The structure of these centers is usually more agile than traditional universities, and their dependence on the labor market doubles the need to accurately identify the audience and use efficient resources (Francis, 2023). Therefore, a detailed understanding of the role of facilitators and enablers in the form of an analytical model can be a key to strategic decision-making by managers of these centers. Thus, relying on a resource-based perspective and focusing on the analysis of

facilitating and enabling factors, the present study attempts to present a local model for strengthening the competitive advantage of applicative education centers.

Research Methodology

This study was conducted in a combined exploratory-confirmatory manner. In the qualitative phase, with a three-stage Delphi and the participation of 15 selected experts in three groups (applicative center managers, faculty/researchers of educational management and competitive advantage, and consultants/policymakers), 32 variables were identified and organized into four process, service, audience-oriented, and support clusters, and served as the basis for the questionnaire. In the quantitative phase, the model was validated with confirmatory factor analysis (CFA) in AMOS. The statistical population included managers, experts, and active instructors of MBA/DBA courses; with the rule of at least 5 respondents for each item, the sample size was estimated at least 160, and finally 188 questionnaires were collected through convenience sampling. Data were obtained and analyzed from reputable management training centers such as Mahan, Bahar, Farda Management, and Ariana.

Research Findings

The findings of this study showed that creating competitive advantage in applicative training centers is the result of the systematic interaction of two groups of factors: "facilitators" and "enablers," each of which can be explained in four dimensions: process, service, audience-oriented, and support. The results of first- and second-order confirmatory factor analysis indicate that all identified dimensions (except for one item in the support enablers dimension, which was removed) have a meaningful factor loading and appropriate validity and reliability, and the final research model has an acceptable fit. These findings indicate that competitive advantage in applicative training centers is not formed as a single factor, but as a multidimensional and coherent mechanism.

Conclusion

The findings of the present study are consistent with the results of Yousefghanbari et al. (2023), and Seifi et al. (2024), and Mansoori et al. (2024).

Based on the results of the study, the following suggestions were made:

- In the process area: designing flexible and innovative programs in line with the market, establishing continuous content evaluation and updating, and strengthening active learning with LMS and blended learning.
- In the service area: attracting and retaining experienced professors, developing post-training services (counseling/job introduction/graduate network), and inter-school collaborations to enhance credibility.
- In the audience-oriented area: designing based on a detailed analysis of the target market, strengthening brand identity and differentiation with effective narratives, and customizing courses according to the needs of the audience.
- In the support/infrastructure area: improving physical and digital infrastructure, transparent and targeted allocation of financial/human resources, and expanding communication networks with stakeholders.

The output of these four axes is a practical roadmap for increasing the competitiveness and sustainability of applicative training centers in the rapidly changing education market.

علمی پژوهشی (آمیخته)

عوامل تسهیل گر و توانمندساز مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی

وجیهه حسن پور^۱ ID، مریم ساریخانی خرمی^۲ ID، میثم شفیعی رودپشتی^۳ ID، ایمان پناه علی^۴ ID

- ۱- کارشناسی ارشد، کارافرنی گرایش کسب و کار جدید، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران
- ۲- دکترای تخصصی مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران
- ۳- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران
- ۴- کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل مفهومی عوامل تسهیل گر و توانمندساز مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی است. این مطالعه از نظر ماهیت، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) است که در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست و در فاز کیفی، به منظور تدوین مدل مفهومی اولیه، از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی و مدیریت استفاده شد و مجموعه‌ای از متغیرهای اولیه شناسایی و در قالب چهار دسته (فرایندی، خدماتی، مخاطب‌محور و پشتیبان) سازمان‌دهی گردید. سپس در فاز کمی برای اعتبارسنجی مدل مفهومی تدوین‌شده، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم‌افزار AMOS بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، مدرسان و کارشناسان مراکز آموزش عالی برگزارکننده دوره‌های MBA و DBA بود. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام گرفت و در مجموع ۱۸۸ پرسشنامه تکمیل و وارد تحلیل شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مدل نهایی از برازش مطلوبی برخوردار است و متغیرهای شناسایی‌شده نقش مؤثری در ارتقای مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. این مدل می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در مراکز آموزش کاربردی باشد.

تاریخ دریافت:

۲۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۲۴ اسفند ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۰ خرداد ۱۴۰۵

کلید واژه‌ها:

رویکرد منبع محور،

مزیت رقابتی،

مراکز آموزش کاربردی،

تسهیل‌گرها،

توانمندسازها

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسن پور، وجیهه، ساریخانی خرمی، مریم، شفیعی رودپشتی، میثم و پناه علی، ایمان. (۱۴۰۵). عوامل تسهیل گر و توانمندساز مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۸ (۲)، ۴۸۳-۵۰۸.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.529725.1526>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: میثم شفیعی رودپشتی

ایمیل: maysam.shafiee@ut.ac.ir

مقدمه

آموزش عالی به عنوان یکی از ارکان بنیادین توسعه علمی، فناوری و اجتماعی کشورها شناخته می شود و نقش بی بدیلی در تربیت نیروی انسانی، گسترش مرزهای دانش و ارتقای توان رقابت پذیری ملی ایفا می کند. (Moreno, 2023) از دو دهه گذشته تاکنون، توسعه آموزش عالی در برنامه های پنج ساله سوم و چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. افزایش تعداد دانشگاه ها، افزایش پذیرش دانشجو، تأسیس رشته های جدید و تدوین و تصویب قوانین تازه در جهت تحول آموزش، از جمله اقدامات انجام شده در این حوزه است. (Heydari et al., 2025) در سطح جهانی، آموزش های آزاد، حرفه ای و کاربردی به عنوان یکی از پویاترین بخش های صنعت آموزش عالی شناخته می شوند و سهم قابل توجهی در درآمدزایی مؤسسات آموزشی دارند. شواهد پژوهشی نشان می دهد که آموزش های مستمر، آموزش مدیران و برنامه های حرفه ای کوتاه مدت، در بسیاری از دانشگاه ها به یکی از منابع اصلی درآمدهای غیرشهریه ای تبدیل شده اند؛ به گونه ای که در برخی دانشگاه های پیشرو، بیش از ۲۰ تا ۳۰ درصد کل درآمدهای آموزشی از محل آموزش های آزاد و اجرایی تأمین می شود (Höhn & Teichler, 2021). از منظر اندازه بازار، مطالعات بین المللی حاکی از آن است که بازار جهانی آموزش های حرفه ای و یادگیری مادام العمر طی دهه اخیر رشدی فزاینده داشته و به واسطه افزایش تقاضا برای مهارت افزایی شغلی، آموزش مدیران و بازآموزی نیروی انسانی، به صنعتی رقابتی با حضور بازیگران متعدد دانشگاهی، خصوصی و سازمانی تبدیل شده است. (Beerkens, 2018) همچنین، گسترش تعداد ارائه دهندگان آموزش های کاربردی و حرکت دانشگاه ها به سوی منطق بازار، موجب شده است رقابت در این صنعت نه تنها بر سر جذب فراگیر، بلکه بر سر کیفیت، نوآوری، برند آموزشی و خلق مزیت رقابتی پایدار تشدید شود؛ به گونه ای که مراکز آموزش کاربردی به عنوان کنشگران اقتصادی فعال در صنعت آموزش، ناگزیر از توسعه و به کارگیری قابلیت های رقابتی مبتنی بر منابع و شایستگی های درونی خود هستند (Marginson, 2018). با این حال، بررسی جایگاه دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی ایران در رتبه بندی های منطقه ای و جهانی، حاکی از بهره برداری ناکافی از ظرفیت های موجود است (Sayyahi et al., 2025). در چنین شرایطی، ارتقای رقابت پذیری آموزش عالی به یکی از محورهای کلیدی سیاست گذاری در حوزه علم و فناوری تبدیل شده است. رقابت پذیری پایدار، نیازمند بهره گیری از منابع و قابلیت هایی است که علاوه بر ارزشمندی، نادر، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی نیز باشند؛ مفهومی که در نظریه منبع محور (RBV) بر آن تأکید شده است. (Fariz & Winarsih, 2024) پژوهش ها نیز نقش متغیرهایی نظیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری مشارکتی و نوآوری را در تقویت مزیت رقابتی سازمان ها مورد تأکید قرار داده اند. (Francis, 2023; Marti & Puertas, 2023) با توجه به شدت رقابت در نظام آموزش عالی جهانی، بسیاری از دانشگاه ها به سمت رویکردهای بازارمحور حرکت کرده اند و تلاش دارند با طراحی استراتژی های نوآورانه، جایگاه خود را در میان رقبا تثبیت کنند. (Yudhantaka et al., 2025) با وجود تلاش هایی در عرصه سیاست گذاری آموزش عالی، شواهد نشان می دهد که مراکز آموزش کاربردی ایران با چالش های اساسی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مواجه اند. ضعف در سازمان دهی منابع دانشی، نبود هماهنگی راهبردی، بهره برداری محدود از فناوری های نوین و فقدان چارچوبی علمی برای تحلیل این عوامل، موجب شده است تصمیم گیری ها در این مراکز عمدتاً کوتاه مدت، سلیقه ای و غیرنظام مند باشد. این موضوع شکاف قابل توجهی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مراکز آموزش کاربردی ایجاد کرده

است؛ شکافی که نه تنها مانع ارتقای جایگاه این مراکز در رقابت‌های منطقه‌ای و جهانی می‌شود، بلکه کارکرد اصلی آن‌ها در پیوند آموزش با نیازهای واقعی بازار کار را نیز با محدودیت جدی روبه‌رو می‌سازد ((Yeganegi, 2020). از این‌رو، ضرورت پژوهش حاضر در پر کردن این خلأ علمی و عملی و فراهم کردن بستری برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سطح مدیریتی و سیاست‌گذاری است. در واقع، آنچه امروز آموزش عالی کشور، به‌ویژه بخش کاربردی به آن نیاز دارد، الگویی جامع، بومی و مبتنی بر شواهد است که بتواند متغیرهای تسهیل‌گر و توانمندساز ایجاد مزیت رقابتی را به‌طور نظام‌مند شناسایی و سازمان‌دهی کند (Miotto et al., 2020). در رویکردهای جدید آموزش عالی، بررسی مجزای عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری کفایت ندارد؛ بلکه تلفیق هم‌زمان عوامل ساختاری، مدیریتی، دانشی و سیاستی است که امکان حرکت از تحلیل توصیفی به طراحی مداخلات اجرایی را فراهم می‌سازد (Krstić et al., 2020). این هم‌زمانی هم توان تبیینی مدل را از طریق درک تعامل میان سازه‌ها افزایش می‌دهد و هم کاربردپذیری مدیریتی آن را با تبدیل مؤلفه‌ها به اهرم‌های عملیاتی تقویت می‌کند؛ به‌گونه‌ای که عوامل تسهیل‌گر بدون سازوکارهای توانمندساز به پایداری منجر نمی‌شوند و عوامل توانمندساز بدون بسترهای نهادی مناسب، به مزیت رقابتی قابل تحقق تبدیل نمی‌گردند. چنین الگویی می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری علمی و اجرایی قرار گیرد، تصمیم‌گیری راهبردی مدیران آموزش عالی را تقویت کند و مسیر ارتقای رقابت‌پذیری و حضور مؤثرتر نظام آموزش عالی کشور در سطح بین‌المللی را هموار سازد (Beerkens, 2018). بر این اساس، اهمیت انجام پژوهش حاضر را می‌توان در چند محور بیان کرد: نخست، وجود خلأ نظری و عملی درباره شناسایی و دسته‌بندی نظام‌مند عوامل تسهیل‌گر و توانمندساز در مراکز آموزش کاربردی؛ دوم، نیاز مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی به الگویی بومی و مبتنی بر شواهد برای تصمیم‌گیری راهبردی و سوم، نقش این مراکز در پیوند دادن آموزش با نیازهای واقعی بازار کار و ارتقای مزیت رقابتی نظام آموزش عالی کشور. این پژوهش می‌کوشد با ارائه یک مدل مفهومی معتبر، این شکاف دانشی و اجرایی را کاهش دهد و مبنایی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد فراهم آورد. در پاسخ به این خلأ، این پژوهش سه نوآوری ارائه می‌کند: (۱) چارچوب یکپارچه‌ی تسهیل‌گر/توانمندساز با تأکید بر کاربست هم‌زمان و هم‌افزا؛ (۲) بومی‌سازی مبتنی بر RBV در بافت مراکز آموزش کاربردی ایران و اعتبارسنجی ساختاری مدل؛ و (۳) تولید خروجی قابل اجرا برای مدیریت و سیاست‌گذاری به‌صورت نقشه‌ی راه اولویت‌محور. سپس، برای صورت‌بندی دقیق این نوآوری‌ها، سؤال محوری زیر طرح می‌شود:

کدام عوامل تسهیل‌گر و توانمندساز در ایجاد مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی نقش دارند و ساختار مفهومی روابط میان آن‌ها چگونه است؟

مبانی نظری

در ادبیات مدیریت راهبردی، مفهوم مزیت رقابتی به‌عنوان توانایی یک سازمان برای ارائه ارزش برتر به مشتریان نسبت به رقبای تعریف می‌شود؛ ارزشی که پایدار، غیرقابل تقلید و مبتنی بر منابع درونی سازمان باشد ((Baker et al., 2022). مزیت رقابتی زمانی شکل می‌گیرد که سازمان بتواند از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد خود بهره‌برداری کند؛ منابعی که با توجه به شرایط محیطی، پاسخگوی نیازهای بازار باشند. در محیط‌های پرتلاطم آموزشی، به‌ویژه در مراکز آموزش کاربردی، ایجاد چنین مزیتی نیازمند درک عمیق از ساختارهای درونی و محیط پیرامون است. یکی از چارچوب‌های

کلیدی در تحلیل مزیت رقابتی، دیدگاه منبع محور (RBV) است. این رویکرد بر این باور است که سازمان‌ها با تکیه بر منابعی که دارای ویژگی‌هایی چون ارزشمندی، کمیابی، تقلیدنشدنی بودن و غیرقابل جایگزینی بودن هستند، می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Shafiee Roodposhti et al., 2019). در حوزه آموزش عالی، این منابع می‌توانند شامل سرمایه انسانی، زیرساخت‌های فناورانه، ساختارهای سازمانی منعطف و نیز دانش سازمانی و تجربی باشند. دیدگاه منبع محور به جای تمرکز بر فرصت‌های بیرونی، بر قابلیت‌های درونی سازمان تمرکز می‌کند و معتقد است هر سازمان می‌تواند مسیر منحصر به فردی برای خلق ارزش ترسیم کند. در این چارچوب، دو دسته کلیدی از عوامل مورد توجه‌اند: عوامل تسهیل‌گر و توانمندسازها تسهیل‌گرها عواملی هستند که شرایط و بستر اجرای موفق فرآیندها را فراهم می‌سازند، مانند فرآیندهای آموزشی نوآورانه، تعاملات مخاطب‌محور یا خدمات پس از آموزش. در مقابل، توانمندسازها به عواملی گفته می‌شود که مستقیماً قابلیت‌های عملیاتی و تصمیم‌سازی سازمان را ارتقاء می‌دهند؛ از جمله فناوری‌های هوشمند، تحلیل بازار، دسترسی به منابع مالی، و تدوین استراتژی‌های مزیت‌محور. تمایز مفهومی میان این دو گروه، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عوامل زمینه‌ساز و ظرفیت‌ساز را به صورت جداگانه تحلیل و مدیریت کنند (Fariz & Winarsih, 2024). در مراکز آموزش کاربردی، که رسالت آن‌ها ارائه آموزش‌های عملی و متناسب با نیاز بازار است، شناسایی این دو دسته از عوامل نقش محوری در ارتقاء عملکرد و رقابت‌پذیری دارد. ساختار این مراکز معمولاً چابک‌تر از دانشگاه‌های سنتی است و وابستگی آن‌ها به بازار کار، لزوم شناخت دقیق مخاطبان و استفاده از منابع کارآمد را دوچندان می‌سازد (Francis, 2023). بنابراین، درک دقیق از نقش تسهیل‌گرها و توانمندسازها در قالب یک مدل تحلیلی، می‌تواند راهگشای تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران این مراکز باشد. از این رو، پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه منبع‌محور و با تمرکز بر تحلیل عوامل تسهیل‌گر و توانمندساز، تلاش دارد تا الگویی بومی برای تقویت مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی ارائه دهد.

پیشینه تحقیق

(Elistia et al., 2025) در مقاله‌ای با عنوان «عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی پایدار در آموزش عالی خصوصی»، نشان می‌دهد که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در مؤسسات آموزش عالی خصوصی، توجه هم‌زمان به نظام‌های مدیریت دانش و سرمایه‌ی فکری ضروری است و این دو عامل می‌توانند به صورت هم‌افزا شکل‌دهنده‌ی مزیت رقابتی باثبات در بخش آموزش عالی باشند.

(liao & Suprpto, 2024) در مطالعه‌ای با عنوان «مدل تجربی رقابت‌پذیری و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها: تأثیر رفتارهای کارآفرینی و قابلیت‌های پویا»، نقش رفتارهای کارآفرینانه و قابلیت‌های پویا را در ارتقای جایگاه دانشگاه‌ها در رتبه‌بندی‌های ملی و بین‌المللی بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که از سطح بالاتری از رفتارهای کارآفرینانه برخوردارند - از جمله ریسک‌پذیری سازمانی، نوآوری آموزشی و جستجوی فرصت‌های جدید - از توان بیشتری برای سازگاری با تغییرات محیطی و خلق ارزش‌های جدید برای ذی‌نفعان برخوردار می‌شوند. افزون بر این، قابلیت‌های پویا همچون یادگیری سازمانی، بازپیکربندی منابع، و قابلیت پاسخ‌گویی سریع به تحولات فناوری نقش واسطه‌ای معناداری در فرآیند تبدیل فعالیت‌های کارآفرینانه به مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. نتایج مطالعه همچنین تأکید

می‌کند که ترکیب این دو عامل می‌تواند به‌طور قابل توجهی رتبه و عملکرد دانشگاه‌ها را در نظام‌های ارزیابی بین‌المللی بهبود بخشد؛ به‌گونه‌ای که دانشگاه‌های برخوردار از این قابلیت‌ها، مسیر پایداری برای رقابت‌پذیری و توسعه بلندمدت دارند.

(Hidayah et al., 2024) در مقاله‌ای با عنوان «برتری استراتژیک و ادغام فناوری: حفظ مزیت رقابتی برای دانشگاه‌های خصوصی در اندونزی» به بررسی نقش استراتژی، چشم‌انداز و مأموریت، رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و فناوری اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه‌های خصوصی اندونزی می‌پردازند. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی، چشم‌انداز و مأموریت، رتبه‌بندی مؤثر و فناوری اطلاعات به‌طور معناداری بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر دارند. همچنین یافته‌ها نشان داد که فناوری اطلاعات نقش تقویتی در تقویت تأثیر استراتژی و چشم‌انداز و مأموریت دارد، هرچند نقش آن در رابطه با رتبه‌بندی دانشگاه و مزیت رقابتی معنادار نیست. این نتایج اهمیت تدوین استراتژی‌های نوآورانه و توسعه فناوری اطلاعات را در حفظ رقابت‌پذیری مؤسسات آموزش عالی خصوصی برجسته می‌کند.

(Hart & Rodgers, 2023) در مقاله‌ای با عنوان «رقابت، رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی در مؤسسات آموزش عالی: بررسی سیستماتیک ادبیات» به مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی به تحلیل ۸۰ مقاله منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ در حوزه رقابت، رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی مؤسسات آموزش عالی پرداختند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که رقابت در آموزش عالی از منابع داخلی و خارجی ناشی می‌شود و رقابت‌پذیری مؤسسات وابسته به توانایی آن‌ها در موقعیت‌دهی مؤثر، جذب منابع کلیدی و ایجاد ارزش متمایز برای ذی‌نفعان است. در این مطالعه همچنین منابع مزیت رقابتی مانند سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی شناسایی شده و چشم‌اندازهایی برای تحقیقات آینده پیشنهاد شده است، که می‌تواند به درک بهتر عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها کمک کند.

(Marulanda-Grisales & Vera-Acevedo, 2022) با عنوان «سرمایه فکری و مزایای رقابتی در مؤسسات آموزش عالی: مرور کلی بر اساس تحلیل بیلومتریک» به بررسی نقش سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی مؤسسات آموزش عالی پرداختند. این پژوهش با استفاده از تحلیل کتاب‌سنجی ادبیات علمی حوزه آموزش عالی، سه مؤلفه اصلی سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی را شناسایی و ارزیابی کرده است. نتایج نشان می‌دهد که دارایی‌های نامشهود، از جمله کیفیت آموزش، پژوهش، نوآوری و شبکه‌های ذی‌نفعان، به‌طور مستقیم بر رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار دانشگاه‌ها تأثیرگذارند. این مطالعه بر اهمیت مدیریت مؤثر سرمایه فکری در ارتقای عملکرد دانشگاه‌ها و تثبیت جایگاه آن‌ها در نظام‌های رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی تأکید می‌کند.

(Wang & Gao, 2021) با عنوان «شبکه رقابت به عنوان منبعی از مزیت رقابتی: دیدگاه قابلیت پویایی و شواهد از چین، برنامه ریزی بلندمدت» بررسی می‌کنند که چگونه شبکه‌های رقابتی می‌توانند به‌عنوان منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها عمل کنند. این مقاله با استفاده از دیدگاه قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که رقبا و روابط میان آن‌ها نه تنها تهدید نیستند، بلکه می‌توانند منبعی ارزشمند از اطلاعات مرتبط با بازار، نوآوری و فرصت‌های صنعتی فراهم کنند، که شرکت‌ها با استفاده از آن‌ها می‌توانند منابع خود را به‌روز کنند و مزیت رقابتی خود را تقویت کنند. پژوهش با استفاده از داده‌های پیمایشی از ۶۳۱ شرکت چینی، این اثر مثبت شبکه رقابتی را بر مزیت رقابتی تأیید کرده است، به‌ویژه زمانی که شرکت‌ها فعالانه به جستجوی اطلاعات پیرامونی می‌پردازند.

(Yazdani et al., 2021) با عنوان «تبیین شاخص‌های مزیت‌های رقابتی آکادمیک دانشگاه‌های علوم پزشکی: یک تحلیل محتوای کیفی» به بررسی شاخص‌ها و عوامل مزیت‌های رقابتی دانشگاه‌های علوم پزشکی از دیدگاه خبرگان علمی می‌پردازند. این مطالعه که از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده کرده است، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با اساتید و خبرگان، داده‌ها را به صورت کد و طبقه‌بندی تحلیل کرده و شاخص‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری دانشگاه‌های پزشکی را استخراج و چهارتم اصلی شامل «فعالیت‌های دانشی»، «توسعه پیرامونی»، «تأثیرگذاری دیسپلینی» و «منابع زیرساختی» را شناسایی کرده است. این پژوهش چارچوبی از ابعاد رقابت‌پذیری دانشگاهی ارائه می‌دهد، اما آن‌ها را در قالب تسهیل‌گر و توانمندساز سازمان‌دهی نمی‌کند.

(Ghasemzadeh et al., 2021) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و چالش‌های آینده مؤسسات آموزش عالی با هدف کسب مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی شاهرود)» به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی مؤسسات آموزش عالی در مسیر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌پردازند. در این پژوهش، دانشگاه صنعتی شاهرود به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده و از ابزارهای آینده‌پژوهی و تحلیل ساختاری برای شناسایی و ارزیابی عوامل فرصت‌آفرین و چالش‌زا بهره گرفته شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی و تحلیل دقیق فرصت‌ها و تهدیدهای آتی می‌تواند مبنای مفیدی برای برنامه‌ریزی راهبردی و ارتقای مزیت رقابتی پایدار در مؤسسات آموزش عالی فراهم آورد و اهمیت بهره‌گیری از رویکردهای آینده‌پژوهی و تحلیل ساختاری را در برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها برجسته می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است که در دو مرحله مجزا انجام شده است. در مرحله اول، از رویکرد کیفی اکتشافی و در مرحله دوم از رویکرد کمی تأییدی استفاده شده است. در فاز کیفی برای تدوین مدل مفهومی اولیه و طراحی گویه‌های پرسشنامه، از روش دلفی سه مرحله‌ای با بهره‌گیری از ابزار جلسات اتاق فکر و پرسشنامه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری این بخش شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و در سه گروه مدیران و مسئولان مراکز آموزش کاربردی (۵ نفر)، اساتید دانشگاه و پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی و مزیت رقابتی (۵ نفر) و مشاوران و سیاست‌گذاران در حوزه آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای (۵ نفر) دسته‌بندی شدند. خروجی این مرحله، فهرستی شامل ۳۲ متغیر بود که در قالب چهار دسته کلی (تسهیل‌گرهای فرایندی، خدماتی، مخاطب‌محور و پشتیبان) سازمان‌دهی و مبنای طراحی پرسشنامه قرار گرفت. در فاز کمی، اعتبارسنجی مدل مفهومی استخراج‌شده از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم‌افزار AMOS انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان، اساتید و مدرسان فعال در مراکز آموزش عالی بود که در برگزاری دوره‌های MBA و DBA مشارکت دارند. با توجه به تعداد گویه‌های پرسشنامه (۳۲ گویه)، بر اساس قاعده حداقل ۵ پاسخ‌دهنده برای هر گویه، حجم نمونه حداقل ۱۶۰ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری در این مرحله به روش در دسترس انجام شد و در نهایت، ۱۸۸ پرسشنامه تکمیل‌شده از مراکز آموزش معتبری مانند مؤسسات ماهان، بهار، مدیریت فردا و آریانا جمع‌آوری و تحلیل گردید.

یافته‌ها

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل تسهیل‌گر و توانمندساز مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی و تحلیل ساختار مفهومی آن‌ها بود. برای تدوین گویه‌های پرسشنامه، از روش دلفی با رویکرد برگزاری جلسات اتاق فکر استفاده به منظور شناسایی و تحلیل متغیرهای تسهیل‌گر و توانمندساز مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی استفاده شد. این روش، با هدف جمع‌آوری دیدگاه‌های خبرگان به صورت نظام‌مند و در بستر گفت‌وگو و تحلیل گروهی اجرا گردید. به منظور تنوع‌بخشی به دیدگاه‌ها و افزایش جامعیت یافته‌ها، از ۱۵ نفر از خبرگان آموزش، مدیریت و سیاست‌گذاری دعوت به مشارکت شد. این افراد در قالب سه گروه تخصصی دسته‌بندی شدند. در مرحله اول، با استفاده از پرسشنامه‌ای نیمه‌ساختاریافته، از اعضای هر گروه خواسته شد تا عوامل توانمندساز و تسهیل‌گر مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی را ارائه دهند. مشارکت‌کنندگان آزاد بودند تا عوامل مدنظر خود را با استناد به تجربیات حرفه‌ای و دانش تخصصی‌شان مطرح کنند. پاسخ‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. در این مرحله، تعداد ۳۴ متغیر شناسایی شد و به صورت موضوعی طبقه‌بندی شدند. در نهایت هر متغیر به چهار گروه اصلی تفکیک شدند. در دور دوم، یافته‌های مرحله اول در قالب جداگانه‌ای از دسته‌بندی‌های پیشنهادی به خبرگان ارائه شد. هدف از این مرحله، بررسی میزان توافق افراد با مفاهیم استخراج شده و طبقه‌بندی‌ها بود. مشارکت‌کنندگان می‌توانستند متغیرهای تکراری یا نامرتب را حذف یا تلفیق کنند، متغیرهای جدیدی پیشنهاد دهند که در دور اول مغفول مانده بودند و دسته‌بندی‌ها را تأیید یا اصلاح کنند. تغییرات پیشنهادی توسط محققان لحاظ شد و نسخه‌ی بازنگری‌شده‌ای از چارچوب اولیه تدوین گردید. در نتیجه اصلاحات اعمال‌شده توسط خبرگان، دو متغیر حذف گردید و تعداد متغیرها به ۳۲ مورد کاهش یافت. در این مرحله، خبرگان برای تأیید نهایی یا پیشنهاد اصلاحات به صورت گروهی مشاوره دادند و نتایج بررسی‌های آن‌ها در بازخورد نهایی برای انجام مرحله سوم آماده شد. در دور سوم، هدف اصلی دستیابی به اجماع نهایی میان خبرگان برای طراحی مدل مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی بود. نتایج دورهای اول و دوم که شامل شناسایی و بررسی متغیرها و دسته‌بندی آنها بود، به طور کامل به خبرگان بازخورد داده شد. در این مرحله، از خبرگان خواسته شد که نظر نهایی خود را در مورد مدل و روابط میان متغیرها بیان کنند. در این مرحله، تمرکز بر دو موضوع بود: بررسی اینکه آیا مدل شناسایی شده می‌تواند به طور جامع و مؤثر متغیرهای تسهیل‌گر و توانمندساز را تحلیل کند و تأیید یا اصلاح نحوه تعامل و ارتباط میان متغیرها برای ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی. در پایان این دور، پس از بررسی دقیق پیشنهادات و اصلاحات خبرگان، مدل نهایی برای شناسایی و تحلیل متغیرهای تسهیل‌گر و توانمندساز طراحی شد و توافق نهایی میان خبرگان در خصوص آن حاصل گردید. همچنین، با توجه به عدم ارائه متغیر یا دیدگاه جدید در این مرحله، می‌توان نتیجه گرفت که فرایند به اشباع نظری رسیده است. این متغیرها در قالب چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شدند:

جدول ۱. متغیرهای تسهیل گر و توانمندساز مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی و دسته بندی آن ها

مفاهیم	ابعاد	مقوله
تسهیلگر فرایندی	تسهیلگر	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منعطف سازی فرآیندهای آموزشی
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر نوآوری در ارائه خدمات
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق رعایت اصول مدیریت کیفیت خدمات
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر تعاملی شدن دوره ها
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر خدمات پس از آموزش
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر همکاری های مشترک
	تسهیلگر خدماتی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق به کارگیری اساتید فنی و عملیاتی برای دوره های کاربردی
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر به کارگیری نیروی انسانی و اساتید مزیت دار و ارزشمند
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تعامل مستمر با اساتید
	تسهیل گرهای مخاطب محور	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق طراحی انواع دوره های متناوب با انتظارات مخاطبین،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر برندسازی و مدیریت برند،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تطبیق محتوای دوره با نیازهای مخاطبین،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ارائه مفاد آموزشی مبتنی بر نیازهای بازار کار و کسب و کارها و
تسهیلگر توانمندسازها	تسهیل گرهای پشتیبان	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق انواع روش های تسویه حساب
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق حمایت مدیریت،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت ظرفیت های رسانه ای،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق روش های اطلاع رسانی و ارتباطات،
	توانمندسازهای فرایندی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهره گیری از ظرفیت حوزه های قیمت گذاری دوره ها،
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ظرفیت های ناشی از شبکه های اجتماعی
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تدوین استراتژی های مبتنی بر مزیت رقابتی
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق فناوری های هوشمند
	توانمندسازهای خدماتی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق فضا و محیط آموزش
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق رقیب پژوهی
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تأمین امکانات آموزشی مورد نیاز
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ظرفیت های ناشی از اساتید
تسهیلگر توانمندسازها	توانمندسازهای مخاطب محور	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تحلیل کامل بازار هدف
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تحلیل ذفتار مصرف کننده و مخاطبین
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ظرفیت های ناشی از انتخاب مناسب بازار هدف
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق دسترسی به بودجه مورد نیاز
	توانمندسازهای پشتیبان	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق روشن بودن اهداف
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تأمین امکانات رفاهی مورد نیاز
		دستیابی به مزیت رقابتی از طریق موقعیت مکانی و امکان دستیابی به مراکز آموزشی

پس از تبیین نهایی متغیرهای تسهیل گر و توانمندساز چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس متغیرها و دسته‌بندی‌های ارائه‌شده در جدول شماره ۱، به تفکیک ارائه شده است.

متغیرهای توانمندساز	
فرآیندی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تدوین استراتژی‌های مبتنی بر مزیت رقابتی (PE1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق فناوری‌های هوشمند (PE2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق فضا و محیط آموزش (PE3)
خدماتی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق رقیب پژوهی (SE1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تأمین امکانات آموزشی مورد نیاز (SE2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ظرفیت‌های ناشی از اساتید (SE3)
مخاطب محور	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تحلیل کامل بازار هدف (AE1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تحلیل رفتار مصرف کننده و مخاطبین (AE2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ظرفیت‌های ناشی از انتخاب مناسب بازار هدف (AE3)
پشتیبان	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق دسترسی به بودجه مورد نیاز (LE1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق روشن بودن اهداف (LE2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تأمین امکانات رفاهی مورد نیاز (LE3) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق موقعیت مکانی و امکان دستیابی به مراکز آموزشی (LE4)

شکل ۱- مدل مفهومی تسهیل‌گرها

فرآیندی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق طراحی انواع دوره‌های متناوب با انتظارات مخاطبین (AF1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر برپندسازی و مدیریت برند (AF2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تطبیق محتوای دوره با نیازهای مخاطبین (AF3) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ارائه مفاد آموزشی مبتنی بر نیازهای بازار کار و کسب و کارها (AF4) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق انواع روش‌های تسویه حساب (AF5)
خدماتی	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق به کارگیری اساتید فنی و عملیاتی برای دوره‌های کاربردی (SF1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر به کارگیری نیروی انسانی و اساتید مزیت دار و ارزشمند (SF2)
مخاطب محور	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منعطف سازی فرآیندهای آموزشی (PF1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر نوآوری در ارائه خدمات (PF2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق رعایت اصول مدیریت کیفیت خدمات (PF3) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر تعاملی شدن دوره‌ها (PF4) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر خدمات پس از آموزش (PF5)
پشتیبان	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق حمایت مدیریت (LF1) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت ظرفیت‌های رسانه‌ای (LF2) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق روش‌های اطلاع رسانی و ارتباطات (LF3) دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهره گیری از ظرفیت حوزه‌های قیمت گذاری دوره‌ها (LF4)

متغیرهای تسهیل گر

شکل ۲- مدل مفهومی توانمندسازها

به منظور ارزیابی میزان کارایی، انسجام و قابلیت کاربرد این الگوها در فضای واقعی مراکز آموزش کاربردی، از دیدگاه مدیران، کارشناسان و مدرسان فعال در حوزه آموزش‌های عالی بهره گرفته شد؛ به‌ویژه افرادی که در مراکزی با تجربه‌ی برگزاری دوره‌های MBA و DBA فعالیت دارند. با توجه به ماهیت پرسشنامه طراحی شده، که شامل ۳۲ گویه بود و با در نظر گرفتن قاعده‌ی آماری حداقل ۵ نمونه به ازای هر گویه (Sarikhani khorrami et al., 2025)، حداقل حجم نمونه‌ی مورد نیاز ۱۶۰ نفر برآورد شد. از آنجا که جامعه آماری محدود و تخصصی بود، نمونه‌گیری به صورت در دسترس انجام گرفت. در نهایت، پرسشنامه میان ۱۸۸ نفر از فعالان این حوزه توزیع شد که شامل اعضای هیئت علمی، مدرسان، کارشناسان و مدیران دپارتمان‌های آموزش‌های کاربردی در مؤسساتی نظیر ماهان، بهار، مدیریت فردا، آریانا و... بود. هدف از این مرحله، بررسی میزان انطباق مدل طراحی شده با واقعیت‌های عملی و سنجش اعتبار سازه‌ای آن از دید متخصصان میدانی بود. به منظور بررسی ساختار مدل مفهومی و ارزیابی میزان انطباق آن با داده‌های میدانی، از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار AMOS استفاده شد. در گام نخست، نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق بررسی شاخص‌های چولگی و کشیدگی انجام شد. مقادیر به دست آمده برای تمامی متغیرها در بازه‌ی قابل قبول (بین -۲ تا +۲) قرار داشت که نشان‌دهنده‌ی نرمال بودن توزیع داده‌ها بود.

سپس، به منظور بررسی کفایت داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی، دو شاخص کلیدی مورد ارزیابی قرار گرفت: آزمون KMO که نشان‌دهنده‌ی کفایت نمونه برای تحلیل عاملی است و آزمون کرویت بارتل که بررسی می‌کند آیا ماتریس همبستگی‌ها به طور معناداری از ماتریس همبستگی واحد متمایز است یا خیر. مقادیر مناسب در این دو آزمون حاکی از آن بود که داده‌های جمع‌آوری شده برای اجرای تحلیل عاملی تأییدی کاملاً مناسب هستند.

جدول ۲. آزمون KMO و بارتل برای سؤالات پرسشنامه

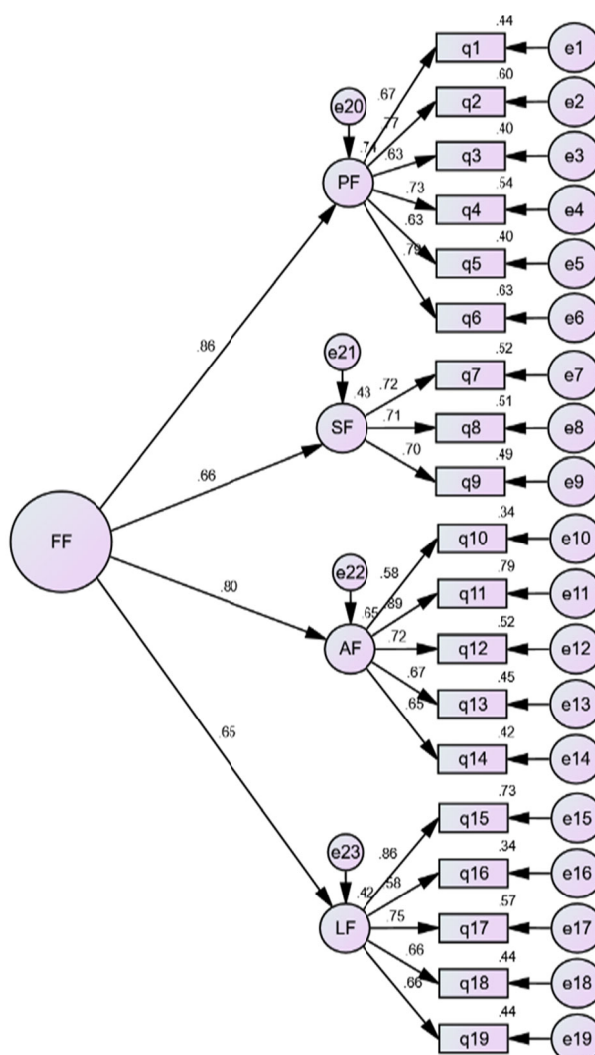
آزمون KMO	۰,۸۷۴
آزمون بارتل	X^2
	درجه آزادی
	Sig
	۲۲۰۲,۲۴۷
	۴۹۶
	۰,۰۰۰

در ادامه، با استفاده از نرم‌افزار AMOS، تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش برازش مدل، اعتبار سازه‌ها، و بارهای عاملی انجام شد.

تحلیل عاملی تأییدی

در مرحله اول تحلیل عاملی تأییدی، ساختار مدل مفهومی «تسهیل گر» و «توانمندسازها» مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدل مربوط به متغیرهای تسهیل گر از همان تحلیل اولیه، دارای بارهای عاملی قابل قبول و شاخص‌های برازش مناسب بوده و تأیید شد. تمامی گویه‌های مربوط به این بخش دارای بار عاملی بالاتر از ۰,۵، مقادیر T-value معنادار (بیشتر از ۹۶,۱ یا کمتر از -۹۶,۱) و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۱ بودند؛ از این رو نیازی به اصلاح یا بازنگری در

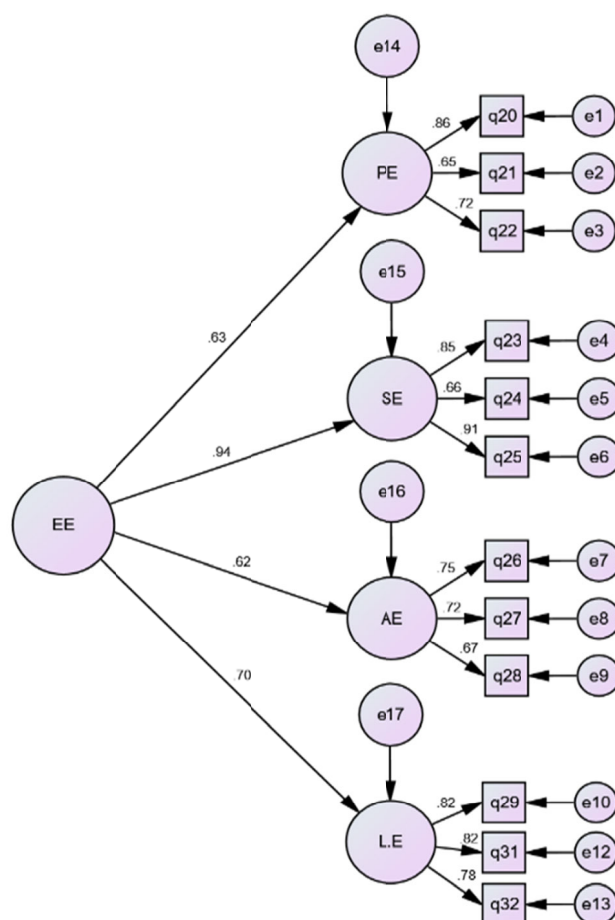
این بخش احساس نشد. اما در بخش مربوط به متغیرهای «توانمندساز» سؤال شماره ۳۰ (مرتبط با بُعد «توانمندسازهای پشتیبان» به دلیل داشتن بار عاملی پایین تر از ۰.۵، مقدار T-value در بازه‌ی غیراطمینان (بین ۱.۹۶ تا ۱.۹۶) و همچنین سطح معناداری بالاتر از ۰.۰۵، از نظر آماری معنادار تشخیص داده نشد. بر این اساس، این گویه از مدل حذف شد. پس از حذف سؤال مذکور، مدل اندازه‌گیری اصلاح شده برای متغیرهای توانمندساز مجدداً در نرم‌افزار AMOS مورد ارزیابی قرار گرفت تا وضعیت جدید شاخص‌های برازش، اعتبار سازه‌ای، و بارهای عاملی سنجیده شود. بر این اساس، در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که همه گویه‌ها، به جز سؤال ۳۰، از نظر آماری معنادار بوده و در تبیین متغیرهای پنهان نقش مؤثر دارند. با توجه به پایین بودن بار عاملی و عدم معناداری آماری گویه ۳۰، تصمیم بر آن شد که این گویه از مدل تحقیق حذف گردد. در ادامه، مدل اندازه‌گیری اصلاح‌شده بار دیگر مورد تحلیل قرار گرفت تا وضعیت برازش مدل، اعتبار سازه‌ها و روابط بین متغیرها در قالب ساختار جدید، مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اولیه متغیرهای تسهیل‌گر در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول (اولیه)

متغیر آشکار	متغیر مکنون	T value	sig	بار عاملی	R ²
Q۱	تسهیل گرهای فرآیندی (PF)			.۶۶۷	۰,۴۴۵
Q۲		۷,۴۰۸	۰,۰۰۰	.۷۷۳	۰,۵۹۸
Q۳		۶,۲۳۹	۰,۰۰۰	.۶۳۱	۰,۳۹۸
Q۴		۷,۱۰۶	۰,۰۰۰	.۷۳۴	۰,۵۳۹
Q۵		۶,۲۴۴	۰,۰۰۰	.۶۳۲	۰,۳۹۹
Q۶		۷,۵۷۴	۰,۰۰۰	.۷۹۵	۰,۶۳۲
Q۷	تسهیل گرهای خدماتی (SF)			.۷۱۸	۰,۵۱۶
Q۸		۶,۲۵۹	۰,۰۰۰	.۷۱۴	۰,۵۱
Q۹		۶,۱۹۵	۰,۰۰۰	.۶۹۹	۰,۴۸۹
Q۱۰	تسهیل گرهای مخاطب محور (AF)			.۵۸۲	۰,۳۳۹
Q۱۱		۶,۸۳۰	۰,۰۰۰	.۸۸۹	۰,۷۹
Q۱۲		۶,۱۳۳	۰,۰۰۰	.۷۲۲	۰,۵۲۱
Q۱۳		۵,۸۳۶	۰,۰۰۰	.۶۷۰	۰,۴۴۹
Q۱۴		۵,۷۰۱	۰,۰۰۰	.۶۴۷	۰,۴۱۹
Q۱۵	تسهیل گرهای پشتیبان (LF)			.۸۵۵	۰,۷۳۱
Q۱۶		۶,۵۵۰	۰,۰۰۰	.۵۷۹	۰,۳۳۵
Q۱۷		۸,۹۷۱	۰,۰۰۰	.۷۵۳	۰,۵۶۷
Q۱۸		۷,۶۶۱	۰,۰۰۰	.۶۶۱	۰,۴۳۷
Q۱۹		۷,۶۶۱	۰,۰۰۰	.۶۶۱	۰,۴۳۷



شکل ۴. مدل اندازه گیری اصلاح شده متغیرهای توانمندساز در حالت تخمین ضرایب استاندارد

مدل اندازه گیری اصلاح شده مربوط به متغیرهای توانمندساز

در این بخش مدل اندازه گیری اصلاح شده مربوط به متغیرهای توانمندساز ارائه می گردد. جدول (۴) نیز نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی را پس از اصلاح مدل ارائه می دهد.

جدول ۴. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول (اصلاح شده)

متغیر آشکار	متغیر مکنون	T value	sig	بار عاملی	R2
Q20	توانمندسازهای فرآیندی (PE)			.۸۶۴	۰,۷۴۶
Q21		۶,۸۹۶	۰,۰۰۰	.۶۵۵	۰,۴۲۹
Q22		۷,۴۵۳	۰,۰۰۰	.۷۱۷	۰,۵۱۴
Q23	توانمندسازهای خدماتی (SE)			.۸۴۵	۰,۷۱۴
Q24		۸,۰۲۱	۰,۰۰۰	.۶۶۲	۰,۴۳۸
Q25		۱۱,۷۶۵	۰,۰۰۰	.۹۱۰	۰,۸۲۸

متغیر آشکار	متغیر مکنون	T value	sig	بار عاملی	R2
Q26	توانمندسازهای مخاطب محور (AE)			.۷۵۴	۰,۵۶۹
Q27		۶,۵۱۰	۰,۰۰۰	.۷۲۳	۰,۵۲۳
Q28		۶,۲۶۳	۰,۰۰۰	.۶۷۵	۰,۴۵۶
Q29	توانمندسازهای پشتیبان (LE)			.۸۱۷	۰,۶۶۷
Q31		۹,۴۴۹	۰,۰۰۰	.۸۲۴	۰,۶۷۹
Q32		۹,۰۳۰	۰,۰۰۰	.۷۸۳	۰,۶۱۳

با توجه به جدول ۴ از آنجا که بارهای عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰,۵ بوده و مقادیر T value خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) و مقادیر sig نیز کمتر از ۰,۰۱ است، در سطح اطمینان ۹۹٪ می توان گفت که کلیه سؤالات از نظر آماری معنادار می باشند. همچنین از آنجا که تحلیل عاملی صورت گرفته در تحقیق حاضر از نوع تحلیل عاملی مرتبه دوم است، در جدول ۵ همبستگی میان متغیرهای تحقیق با سازه اصلی مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

جدول ۵. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم (اصلاح شده)

متغیر	سازه اصلی	T value	sig	بار عاملی	R2
توانمندسازهای فرآیندی	متغیرهای توانمندساز			.۶۳۴	۰,۴۰۲
توانمندسازهای خدماتی		۵,۲۶۰	۰,۰۰۰	.۹۴۴	۰,۸۹۱
توانمندسازهای مخاطب محور		۴,۴۱۹	۰,۰۰۰	.۶۲۲	۰,۳۸۷
توانمندسازهای پشتیبان		۵,۰۴۳	۰,۰۰۰	.۶۹۹	۰,۴۸۹

با توجه به نتایج جدول ۵ از آنجا که بارهای عاملی تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۵ بوده و مقادیر T value خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) و مقادیر sig نیز کمتر از ۰,۰۱ است، در سطح اطمینان ۹۹٪ می توان بیان کرد که رابطه میان متغیرهای تحقیق با سازه مربوط به خود از نظر آماری معنادار می باشد.

برآزش مدل اندازه گیری اصلاح شده

برآزش مدل به میزان سازگاری یک مدل نظری با یک مدل تجربی اشاره داشته و برای ارزیابی آن از شاخص های مختلفی همچون کای دو بر درجه آزادی، RMSEA، PNFI، GFI، TLI، CFI و IFI استفاده می گردد که نتایج آن در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدو ۶. شاخص‌های برازندگی مدل اندازه گیری

سازه	شاخص	حد مطلوب	مقدار مشاهده شده
متغیرهای تسهیل گر	کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱,۸۰۵
	RMSEA	کمتر از 0.08	۰,۰۸۰
	PNFI	بیشتر از 0.5	۰,۶۷۵
	GFI	بیشتر از 0.8	۰,۸۱۷
	TLI	بیشتر از 0.9	۰,۸۶۸
	CFI	بیشتر از 0.9	۰,۸۸۶
	IFI	بیشتر از 0.9	۰,۸۸۸
متغیرهای توانمندساز	کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲,۳۱۲
	RMSEA	کمتر از 0.08	۰,۱۰۲
	PNFI	بیشتر از 0.5	۰,۶۴۸
	GFI	بیشتر از 0.8	۰,۸۵۳
	TLI	بیشتر از 0.9	۰,۸۶۳
	CFI	بیشتر از 0.9	۰,۸۹۳
	IFI	بیشتر از 0.9	۰,۸۹۵

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است شاخص‌های برازش تا حد بسیاری توانسته‌اند حد مجاز بیان شده در منابع را رعایت کنند. هر چند در برخی موارد اختلاف اندکی با مقادیر مجاز وجود دارد. بنابراین با اندکی اغماض می‌توان بیان کرد که مدل پژوهش از نظر برازشی وضعیت مناسبی داشته و اصطلاحاً دارای نیکویی برازش است.

پایایی و روایی سازه

در این پژوهش به منظور سنجش پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و جهت بررسی روایی از روایی همگرا (معیار میانگین واریانس استخراجی متغیرها)^(۱) استفاده شده است که مقادیر این دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول (۷) و میانگین واریانس استخراجی مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول (۸) قابل مشاهده می‌باشد.

^۱. AVE

جدول ۷. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	نام متغیر
۰,۸۵۷	۰,۸۴۵	تسهیل گره‌های فرآیندی
۰,۷۵۳	۰,۷۵۱	تسهیل گره‌های خدماتی
۰,۸۳۲	۰,۸۱۲	تسهیل گره‌های مخاطب محور
۰,۸۳۲	۰,۸۱۶	تسهیل گره‌های پشتیبان
۰,۷۹۲	۰,۷۴۷	توانمندسازهای فرآیندی
۰,۸۵۱	۰,۸۲۷	توانمندسازهای خدماتی
۰,۷۶۱	۰,۷۵۶	توانمندسازهای مخاطب محور
۰,۸۵۰	۰,۸۲۴	توانمندسازهای پشتیبان

با توجه به اینکه مقدار مناسب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ بوده و مطابق با یافته‌های جدول (۷) مقادیر بدست آمده برای تمامی متغیرها بیشتر از این مقادیر است، می‌توان گفت پایایی مناسب می‌باشد.

جدول ۸. میانگین واریانس استخراجی متغیرها

نام متغیر	AVE
تسهیل گره‌های فرآیندی	۰,۵۰۲
تسهیل گره‌های خدماتی	۰,۵۰۵
تسهیل گره‌های مخاطب محور	۰,۵۰۴
تسهیل گره‌های پشتیبان	۰,۵۰۱
توانمندسازهای فرآیندی	۰,۵۶۳
توانمندسازهای خدماتی	۰,۶۶۰
توانمندسازهای مخاطب محور	۰,۵۱۶
توانمندسازهای پشتیبان	۰,۶۵۳

با توجه به اینکه مقدار مناسب AVE، ۰,۵ بوده و مطابق یافته‌های جدول (۸) مقدار به دست آمده برای تمامی متغیرها بیش از ۰,۵ است، می‌توان گفت روایی همگرا نیز مناسب می‌باشد. مدل نهایی پژوهش در شکل زیر آورده شده است:



شکل ۵. مدل مفهومی تحقیق

نتیجه گیری و بحث

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ایجاد مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی، حاصل برهم کنش نظام‌مند دو دسته عامل «تسهیل گرهای» و «توانمندسازها» است که هر یک در چهار بُعد فرایندی، خدماتی، مخاطب‌محور و پشتیبان قابل تبیین‌اند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم حاکی از آن است که تمامی ابعاد شناسایی شده (به‌جز یک گویه در بُعد توانمندسازهای پشتیبان که حذف شد) از بار عاملی معنادار و روایی و پایایی مناسب برخوردارند و مدل نهایی پژوهش از برازش قابل قبول برخوردار است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مزیت رقابتی در مراکز آموزش کاربردی نه به‌صورت تک‌عاملی، بلکه در قالب یک سازوکار چندبعدی و منسجم شکل می‌گیرد. در ارتباط با بُعد تسهیل‌گرهای فرایندی، نتایج نشان داد که تسهیل‌گرهای فرایندی، از جمله انعطاف‌پذیری فرآیندهای آموزشی، نوآوری در ارائه خدمات، مدیریت کیفیت، تعاملی‌سازی دوره‌ها، خدمات پس از آموزش و همکاری‌های مشترک، نقش معناداری در شکل‌گیری مزیت رقابتی دارند. این یافته با رویکرد منبع‌محور همخوانی دارد؛ چراکه فرآیندهای آموزشی منعطف و نوآورانه به‌عنوان قابلیت‌های درونی تقلیدناپذیر، می‌توانند منشأ تمایز پایدار باشند (Shafiee Roodposhti et al., 2019). هم‌راستا با نتایج این پژوهش (Hart & Rodgers, 2023) نیز تأکید می‌کنند که توانایی دانشگاه‌ها در بازطراحی فرآیندهای آموزشی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، یکی از منابع کلیدی رقابت‌پذیری در آموزش عالی است. همچنین، یافته‌های (Yousefghanbari et al., 2023) درباره نقش تسهیل‌گری فرایندی در اثربخشی آموزش، از نظر مفهومی با نتایج این پژوهش همسو است؛ هرچند سطح تحلیل آن‌ها آموزشی و سطح تحلیل پژوهش حاضر سازمانی و رقابتی است. در ارتباط با بُعد تسهیل‌گرهای خدماتی، یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری اساتید فنی و عملیاتی، تمرکز بر اساتید مزیت‌دار و تعامل مستمر با آنان، به‌عنوان تسهیل‌گرهای خدماتی، سهم قابل توجهی در ایجاد مزیت رقابتی

دارند. این نتیجه مؤید نقش سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع راهبردی در مؤسسات آموزش عالی است (MarulandaGrisales & VeraAcevedo, 2022). مطالعه (Elistia et al., 2025) نیز نشان می دهد که سرمایه انسانی و مدیریت دانش به صورت هم افزا، مزیت رقابتی پایدار در مؤسسات آموزش عالی خصوصی ایجاد می کنند. تفاوت پژوهش حاضر با این مطالعات در آن است که نقش اساتید نه صرفاً به عنوان سرمایه انسانی، بلکه به عنوان «تسهیل گر خدمت» در چارچوبی عملیاتی تبیین شده است. در ارتباط با بعد تسهیل گر مخاطب محور، بر اساس یافته ها، طراحی دوره های متناسب با انتظارات مخاطبان، تطبیق محتوا با نیاز بازار کار، برندسازی آموزشی و تنوع در روش های پرداخت، از عوامل کلیدی مزیت رقابتی محسوب می شوند. این نتایج نشان می دهد که مراکز آموزش کاربردی به طور فزاینده ای به سمت منطق بازار و مخاطب محوری حرکت کرده اند. این یافته با نتایج (Liao & Suprpto, 2024) همسو است که تأکید می کنند رفتارهای کارآفرینانه و شناخت دقیق بازار هدف، قابلیت های پویا و مزیت رقابتی دانشگاه ها را تقویت می کند. همچنین (Mansoori et al., 2024) نیز بر نقش برندسازی و ارتباط مؤثر با محیط بیرونی در ارتقای جایگاه رقابتی آموزش عالی تأکید دارند؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر این عوامل را در سطح عملیاتی مراکز آموزش کاربردی تحلیل می کند. در ارتباط با بعد تسهیل گرهای پشتیبان، نتایج نشان داد که حمایت مدیریت، مدیریت ظرفیت های رسانه ای، شیوه های ارتباطی، قیمت گذاری و استفاده از شبکه های اجتماعی، به عنوان زیرساخت های پشتیبان، نقش مهمی در تسهیل تحقق مزیت رقابتی دارند. این یافته نشان می دهد که حتی قوی ترین فرآیندها و خدمات، بدون پشتیبانی مدیریتی و ارتباطی اثربخش، به مزیت رقابتی پایدار منجر نخواهند شد. این نتیجه با یافته های (Seifi et al., 2024) در خصوص نقش الزامات زیرساختی و مشارکت بیرونی در دانشگاه نسل چهارم هم راستا است و نشان می دهد که زیرساخت های نرم (مدیریتی و ارتباطی) به اندازه زیرساخت های سخت (فناوری و فضا) اهمیت دارند. در سطح توانمندسازهای فرایندی، نتایج نشان داد تدوین استراتژی های مبتنی بر مزیت رقابتی و بهره گیری از فناوری های هوشمند، ظرفیت تحول پذیری و بازپیکربندی منابع را در مراکز آموزش کاربردی تقویت می کند. این یافته با دیدگاه قابلیت های پویا همخوان است که بر نقش سازوکارهای راهبردی و فناورانه در حفظ مزیت رقابتی تأکید دارد. (Wang & Gao, 2021) همچنین (Hidayah et al., 2024) نیز نقش راهبرد و فناوری اطلاعات را در تقویت مزیت رقابتی دانشگاه های خصوصی برجسته کرده اند. در ارتباط با توانمندسازهای خدماتی، نتایج تحلیل ها نشان داد که توانمندسازهای خدماتی شامل رقیب پژوهی، تأمین امکانات آموزشی مورد نیاز و بهره گیری از ظرفیت های ناشی از اساتید، سهم قابل توجهی در ایجاد و تقویت مزیت رقابتی دارند. این یافته نشان می دهد که مراکز آموزش کاربردی زمانی قادر به رقابت مؤثر خواهند بود که علاوه بر ارائه خدمات آموزشی، از شناخت دقیق رقبای و امکانات آموزشی متناسب با استانداردهای روز برخوردار باشند. این نتیجه با یافته های (Hart & Rodgers, 2023) هم راستا است که رقابت پذیری مؤسسات آموزش عالی را وابسته به توانایی آن ها در پایش محیط رقابتی و جذب منابع کلیدی می دانند. همچنین (Wang & Gao, 2021) تأکید می کنند که رقیب پژوهی و شبکه های رقابتی می توانند به عنوان منبعی برای یادگیری سازمانی و تقویت مزیت رقابتی عمل کنند. در پژوهش حاضر، این مفهوم در قالب توانمندسازهای خدماتی بازتعریف شده و نقش آن در فضای آموزش کاربردی به طور تجربی تأیید شده است. در ارتباط با توانمندسازهای مخاطب محور، یافته های پژوهش نشان داد که تحلیل جامع بازار هدف، تحلیل رفتار مخاطبان و انتخاب مناسب بازار هدف، به عنوان توانمندسازهای مخاطب محور، تأثیر معناداری بر

مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی دارند. این نتایج نشان می‌دهد که تصمیمات راهبردی در این مراکز باید مبتنی بر داده‌ها و شناخت عمیق از نیازها، انتظارات و رفتارهای مصرف‌کنندگان آموزشی باشد. این یافته با نتایج (Liao & Suprpto, 2024) همخوان است که نقش قابلیت‌های پویا و رفتارهای کارآفرینانه را در شناسایی فرصت‌های بازار و خلق مزیت رقابتی برجسته می‌کند. همچنین (Mansoori et al., 2024) نیز بر اهمیت انتخاب بازار هدف مناسب و هم‌راستایی مأموریت دانشگاه با نیازهای محیطی تأکید دارند. تفاوت پژوهش حاضر در آن است که این عوامل را به‌طور مشخص در قالب توانمندسازهای مخاطب‌محور و در سطح عملیاتی مراکز آموزش کاربردی تبیین می‌کند. در ارتباط با بعد توانمندسازهای پشتیبان، نتایج پژوهش نشان داد که دسترسی به بودجه مورد نیاز، شفافیت اهداف سازمانی، تأمین امکانات رفاهی و موقعیت مکانی مناسب، به‌عنوان توانمندسازهای پشتیبان، نقش اساسی در تحقق مزیت رقابتی دارند. این یافته بیانگر آن است که حتی در صورت وجود استراتژی‌ها و فرآیندهای مناسب، نبود منابع مالی و زیرساخت‌های حمایتی می‌تواند اثربخشی اقدامات رقابتی را به‌شدت کاهش دهد. این نتایج با یافته‌های (Ghasemzadeh et al., 2021) همسو است که بر نقش منابع مالی و آینده‌نگری در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها تأکید می‌کنند. همچنین (Zaleniene & Pereira, 2021) نشان می‌دهند که زیرساخت‌های حمایتی و رفاهی، از الزامات پایداری و رقابت‌پذیری نظام‌های آموزش عالی به‌شمار می‌روند. در پژوهش حاضر، این عوامل در قالب توانمندسازهای پشتیبان به‌صورت منسجم و تجربی تأیید شده‌اند.

در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازها به‌عنوان لایه‌ی ظرفیت‌ساز مدل، نقش زیرساختی و راهبردی در فعال‌سازی تسهیل‌گرها ایفا می‌کنند. به بیان دیگر، تسهیل‌گرها «چگونگی اجرا» و توانمندسازها «توان اجرا» را در مراکز آموزش کاربردی شکل می‌دهند؛ هم‌افزایی این دو دسته عامل، بنیان مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌سازد. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و شناسایی ابعاد کلیدی تسهیل‌گرها و توانمندسازها در چهار حوزه فرایندی، خدماتی، مخاطب‌محور و پشتیبان، پیشنهادها کاربردی زیر به‌عنوان اقدامات اجرایی برای تقویت مزیت رقابتی مراکز آموزش کاربردی ارائه می‌شود:

الف) حوزه فرایندی

- طراحی ساختار آموزشی منعطف و نوآورانه متناسب با تغییرات بازار کار و نیازهای مخاطبان، با بازنگری دوره‌ای سرفصل‌ها.
- استقرار مدیریت کیفیت در ارائه دوره‌ها از طریق ارزیابی منظم کیفیت خدمت، تحلیل بازخورد فراگیران و به‌روزرسانی مستمر محتوا.
- تقویت تعاملات آموزشی دوسویه با بهره‌گیری از روش‌های فعال یادگیری، آموزش ترکیبی و سامانه‌های مدیریت یادگیری (LMS).

ب) حوزه خدماتی

- جذب و نگهداشت اساتید توانمند و متخصص حوزه‌های عملیاتی به‌منظور ارتقای کیفیت آموزش‌های مهارتی و کاربردی.

- توسعه خدمات پس از آموزش (مانند مشاوره شغلی، پیگیری مسیر شغلی، و شبکه فارغ التحصیلان) برای افزایش وفاداری و تکرار خرید آموزشی.
- ایجاد همکاری‌های بین‌آموزشگاهی/بین‌بخشی جهت اشتراک منابع، ارائه گواهینامه‌های مشترک و ارتقای اعتبار آموزشی.

ج) حوزه مخاطب‌محور

- طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تحلیل بازار هدف و رفتار مخاطب، و بازطراحی بسته‌های آموزشی بر اساس تقاضای واقعی.
- تقویت هویت و تمایز برند از طریق ارتباطات روایت‌محور (نمایش موفقیت فراگیران، تجربه‌های واقعی و ارزش پیشنهادی مشخص).
- سفارشی‌سازی دوره‌ها متناسب با سطوح مهارتی و نیازهای تخصصی مخاطبان، با تعریف مسیرهای آموزشی مرحله‌ای.

د) حوزه پشتیبان

- ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و فناوریانه (دسترسی آنلاین به محتوا، فضای یادگیری استاندارد، تجهیزات آموزشی نوین) به‌عنوان پشتیبان توانمندسازی رقابتی.
- تخصیص هدفمند منابع مالی و انسانی همراه با شفاف‌سازی اهداف راهبردی و همسوسازی کارکنان با برنامه رقابتی مرکز.
- توسعه شبکه‌های ارتباطی و رسانه‌ای مؤثر برای تقویت تعامل با ذی‌نفعان، جامعه محلی و افزایش دیده‌شدن برند.

این اقدامات می‌تواند به‌عنوان چارچوبی اجرایی برای مدیران مراکز آموزش کاربردی به‌کار گرفته شود و زمینه ارتقای رقابت‌پذیری و پایداری عملکرد مراکز را در بازار متغیر آموزش فراهم سازد.

References

- Baker, W. E., Mukherjee, D., & Perin, M. G. (2022). Learning orientation and competitive advantage: A critical synthesis and future directions. *Journal of Business Research*, 144, 863-873. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.003>.
- Beerens, M. (2018). Evidence-based policy and higher education quality assurance. *Policy Reviews in Higher Education*, 2(2), 199-223. DOI: 10.1080/21568235.2018.1475248.
- Elistia, E., Purwana, D., Effendi, M. S., Arief, M., & Wibowo, S. F. (2025). Determining factors sustainable competitive advantage in private higher education. *TEM Journal*, 14(1), 562-573. <https://doi.org/10.18421/TEM141-50>.
- Fariz, M., & Winarsih, T. (2024). Enhancing competitive advantage of higher education institutions through the implementation of knowledge management and information technology. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(2), 2012-2020. <https://jinnovative.org/index.php/Innovative/article/download/9604/6626/15554>. doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9604
- Francis, A. (2023). The concept of competitiveness. In *The competitiveness of european industry* (pp. 5-20). Routledge. doi.org/10.4324/9781003369820

- Ghasemzadeh, H., Ghiyasi, M. and Hasani, A. (2021). Determination and Evaluation of Future Opportunities and Challenges for Higher Education Institutions to Create Sustainable Competitive Advantages (Case Study: Shahrood University of Technology). *Journal of Management and Planning In Educational System*, 14(2), 197-220. doi: 10.52547/MPES.14.2.197
- Hart, P. F., & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: A systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153–2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
- heydari, R., rezaeekelidbari, H. and chaman zamin, M. (2025). Presenting a Quantum Leadership Model to Establish Organizational Civilization in the Iranian Higher Education System. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 49-66. doi.org/10.22034/jmep.2025.498847.1465. (In Persian).
- Hidayah, N., Nugroho, L., & Utami, F. L. (2024). *Strategic excellence and technological integration: Sustaining competitive advantage for private universities in Indonesia*. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 5008–5024. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3105>.
- Höhn, E., & Teichler, U. (2021). Continuing higher education and the diversification of university income. *European Journal of Education*, 56(2), 251–266. DOI: 10.1111/ejed.12441.
- Krstić, M., Jovanović, S., Janković-Milić, V., & Stanisic, T. (2020). Higher education as a determinant of the competitiveness and sustainable development of an economy. *Sustainability*, 12(16), 6607. DOI: 10.3390/su12166607.
- Liao, Y.-K., & Suprpto, R. R. M. (2024). An empirical model of university competitiveness and rankings: The effects of entrepreneurial behaviors and dynamic capabilities. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.005>.
- Mansoori, S., Rezaei, M. and Ramazani, D. (2024). Scientific Tourism Development: An Interpretative Structural Model for Iran's Higher Education Landscape. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 169-192. doi: 10.22034/jmep.2023.399095.1202.
- Marginson, S. (2018). *Global competition in higher education: Dynamics and consequences*. *Studies in Higher Education*, 43(1), 1–16. DOI: 10.1080/03075079.2017.1325905.
- Marti, L., & Puertas, R. (2023). Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level. *Technology in Society*, 72, 102206. doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102206
- Marulanda-Grisales, J., & Vera-Acevedo, L. (2022). Intellectual capital and competitive advantages in Higher Education Institutions: An overview based on bibliometric analysis. *Journal of Turkish Science Education*, 19(3), 114–135. <https://doi.org/10.36681/tused.2022.135>
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for higher education institutions sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 122, 342–353. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.045.
- Moreno, A. R., et al. (2023). The impact of organizational learning and innovation in higher education institutions: Evidence from the open education sector. *Journal of Educational Research and Practice*, 10(3), 231-250. doi.org/10.3390/systems13090743
- Sarikhani Khorrami, M., Shafiee, M., & Mirzaeian, K. (2025). Examining the Significance of Nostalgia in Consumer's Behavior Using Data-Driven Theory. *Micro & Macro Marketing*. pp: 1-22. doi.org/10.1431/115716
- Sayyahi, A., Farasatkah, M., & Mohamadkhani, K. (2025). The Latest Indicators of the Higher Education System for Evaluating Universities and Research Institutes (with an Emphasis on Ranking and Knowledge Commercialization). *Business, Marketing, and Finance Open*, 2(1), 43-50. <https://doi.org/10.61838/bmfopen.2.1.5>.
- Seifi, E., ahmadi, A. and moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51. doi: 10.22034/jmep.2024.426783.1282.
- Shafiee Roodposhti, M., Bahrami, F. and Karimizadeh Shvani, F. (2019). Presenting the Pattern of Competition in Free Trade Zones. *Journal of Business Administration Researches*, 11(21), 181-207. doi: 10.22034/jbar.2019.1555.

- Wang L. L, Gao Y. (2021). Competition network as a source of competitive advantage: The dynamic capability perspective and evidence from China, *Long Range Planning*. 54(2):102052. doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102052
- Yazdani S, Sadeghzarei R, Hoseini Abardeh M. (2021). Explaining the Indicators of Academic Competitive Advantages of Medical Universities: A Qualitative Content Analysis. *Res Med Edu*, 13 (3):55-61. doi.org/10.52547/rme.13.3.55
- Yeganegi, K. (2020). Determination of the Competencies of Trainers: Case Study of Iran Technical & Vocational Training Organization (TVTO). *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3602576.
- yousefghanbari, S., shafiee, N. and Mehdizadeh, A. (2023). Designing a facilitation model for experimental sciences based on the reverse approach in elementary school. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 202-224. [doi: 10.22034/jmep.2023.423556.1266](https://doi.org/10.22034/jmep.2023.423556.1266).
- Yudhantaka, M. D., Putri, Z. M., & Kurniawan, A. (2025). A Comparative of Vocational Education System in Indonesia and Germany: A Qualitative Descriptive Study Based on the Perspective of Vice Principal for Student Affairs. *Jurnal Vokasi Mekanika (VoMek)*, 7(3), 341-354. doi.org/10.24036/vomek.v7i3.872.
- Zaleniene I, Pereira P. (2021). Higher Education for Sustainability: A Global Perspective, *Geography and Sustainability*, 2(2): 99-106. doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001.