

التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية

باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥/١١/١٥

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٥/٢/١٧

د. عادل محمد حسن سليمان*

د. فيروز رمضان عبد الباري الوكيل*

المستخلص

تعد الجامعات المصرية ركيزة أساسية للتقدم العلمي والفكري ومحركاً رئيساً لتحقيق التنمية الشاملة؛ حيث تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة، وتعزيز تنافسيتها من خلال استقطاب الكفاءات الأكاديمية، وتنمية مهارات الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية استثماراً أساسياً يهدف إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعات على المستويين المحلي والدولي؛ لذا هدف البحث الحالي إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي المتمثلين في تحليل سلسلة القيمة لدراسة الأنشطة الداخلية للجامعات لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية، ونموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل البيئة الخارجية، والذي يشمل المنافسة داخل القطاع، والموردين، والمشتريين، والتهديدات الناتجة عن البدائل، ودخول منافسين جدد، كما استعان البحث باستمارة استطلاع رأي خبراء الإدارة والتخطيط التربوي في الخطة الاستراتيجية المقترحة، وتوصل البحث إلى خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، حيث تضمنت تحسين نظم التدريب والتطوير، وتعزيز بيئة العمل الأكاديمية، وزيادة التعاون مع القطاعات المختلفة لدعم استدامة التنمية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الأكاديمية- تخطيط تنمية الموارد البشرية- التخطيط الاستراتيجي- تحليل سلسلة القيمة- نموذج القوى الخمس لبورتر.

**Planning for Academic Human Resources Development in Egyptian Universities
Using Value Chain Analysis and Porter's Five Forces Model**

Dr. Adel Mohamed Hassan Solaiman

Dr. Fayrouz Ramadan Abdelbary Elwakil

Abstract

Egyptian universities are a cornerstone of scientific and intellectual progress and a key driver for achieving comprehensive development. They strive to keep pace with rapid advancements and enhance their competitiveness by attracting academic talents and developing human resource skills, contributing to improving the quality of education and scientific research. Strategic planning for academic human resource development is considered a fundamental investment aimed at improving the quality of education and research in universities both locally and internationally. Accordingly, the current study aimed to propose a strategic plan for the development of academic human resources in Egyptian universities. The study adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing two strategic planning tools: Value Chain Analysis, to examine the internal activities of universities, identify strengths and weaknesses, and enhance academic and administrative processes, and Porter's Five Forces Model, to analyze the external environment, including sector competition, suppliers, buyers, threats posed by substitutes, and the entry of new competitors. The study also relied on a survey of educational administration and planning experts to refine the proposed strategic plan. The findings resulted in a proposed strategic plan for developing academic human resources in Egyptian universities, which includes improving training and development

♦ مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة عين شمس.
♦ مدرس أصول التربية والتخطيط التربوي- كلية التربية- جامعة طنطا.

systems, enhancing the academic work environment, and increasing collaboration with various sectors to support sustainable human development and achieve competitive advantage.

Keywords: Academic Human Resources - Human Resource Development Planning - Strategic Planning - Value Chain Analysis - Porter's Five Forces Model.

القسم الأول

الإطار العام للبحث

تُعد الجامعة ركيزة أساسية للتقدم العلمي والفكري، ومحركاً رئيساً لتحقيق التنمية، فهي الحاضنة الأساسية للمعرفة والابتكار، والمحرك الرئيس للإقتصاد المعرفي، والركيزة الأساسية لتحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي، كما تُعد تنافسية التعليم الجامعي من أهم الأولويات التي تهتم بها الحكومات والمؤسسات التعليمية في العالم، وتشكل دوراً حيوياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال إعداد عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على مواجهة التحديات القومية والإقليمية والعالمية.

كما أن التنافس بين الجامعات يُشكل أحد المحركات الأساسية لتحسين جودة التعليم العالي وتعزيز الابتكار الأكاديمي، كذلك يُعد استقطاب الموارد البشرية الأكاديمية المتميزة محورا رئيساً في هذا التنافس، وفي ظل العولمة وزيادة الطلب على التعليم الدولي، تسعى الجامعات لجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين من مختلف أنحاء العالم، فضلا عن تطوير برامجها الأكاديمية، وتحسين بيئتها البحثية لضمان تقديم تعليم عالي الجودة، وإنتاج أبحاث متميزة، ويشمل ذلك تبني استراتيجيات لتحسين كفاءة وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية، مثل: الاستثمار في التدريب المستمر، وتوفير بيئات عمل محفزة، وتطوير نظم مكافآت تنافسية، كما أن هذا التنافس يعزز تبني تقنيات حديثة، مثل: التعلم الرقمي، وتوسيع الشراكات الدولية، بالإضافة إلى أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات تُسهم في تحسين مخرجاتها التعليمية والبحثية، مما يسهم في تعزيز سمعتها على المستوى الدولي، وتلبية متطلبات سوق العمل العالمية، مع مراعاة التوازن بين الأهداف التنافسية واحتياجات المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني. (Tusriyanto et al., 2024, pp.331-332)

ولن تتمكن الجامعة من أداء دورها الاستراتيجي تجاه تقدم المجتمع والنهوض به، إلا من خلال الاستثمار الجاد في الموارد البشرية، فالموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في عمل الجامعات، لأنها تُسهم باستمرار في تكوين المعرفة المتميزة، ورفع القدرات الإنتاجية، وخاصة في العصر الرقمي، الذي تضاعفت فيه قيمة الموارد، وضرورة استثمارها على النحو الأمثل، فضلا عن أن الميزة التنافسية تكمن في تعزيز مهارات رأس المال البشري؛ بحيث يكون قادراً باستمرار على خلق المعرفة المتفوقة، ولذلك بدأت الجامعات في وضع استراتيجيات لاستقطاب وتطوير الكفاءات من الموارد البشرية باعتبارهم جوهر استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة. (وهبة وآخرون، ٢٠٢٣، ص:٢؛ Hatch & Dyer, 2004, pp.1157-1158)

وشهدت إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (HRM) تطوراً كبيراً؛ حيث انتقلت من مجرد كونها وصفاً للأفراد العاملين في المنظمات إلى وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمات، خاصة خلال العقدین الأخيرین، ومع التحولات الكبيرة التي طرأت في أواخر القرن الحادي والعشرين، أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي ظل التغيرات المتسارعة في عالم العمل، برز دور إدارة الموارد البشرية في التكيف مع هذه التغيرات، ومواجهتها بفعالية لضمان التميز المؤسسي. (Padhye et al., 2024, p.360)

ومع التطورات السريعة في إدارة الموارد البشرية ظهرت أهمية الحاجة للتعلم المستمر؛ حيث تعزيز ثقافة النمو والابتكار، من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة، ودعم العاملين لاستكشاف أفكار جديدة وتحسين مهاراتهم، فضلا عن تغير المهارات المطلوبة، مع تقدم التكنولوجيا الفائقة، وخاصة في الذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد الشركات اليوم على التوظيف القائم على المهارات، مما يوفر فرصاً لتحسين مهارات الموظفين الحاليين، ومن ثم تعزيز الإنتاجية والابتكار، كما

تسعى الشركات اليوم في تحقيق التنافسية، من خلال الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، مما يساهم في تحسين جودة العمل، وزيادة الاحتفاظ بالعاملين، كما يؤدي الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، من خلال تحسين كفاءة عمليات التوظيف، والتقييم، والتدريب، باستخدام تقنيات تكنولوجية متطورة، فضلاً عن تحقيق رفاهية العاملين، من حيث تحقيق الدعم الشامل للصحة النفسية والجسدية، وكذلك تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، خاصة في ظل انتشار نماذج العمل الهجين والعمل عن بعد.

(Padhye et al., 2024, pp.361-363)

كما تحرص إدارة الموارد البشرية-أيضاً- في المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتعزيز الشمولية، والتنوع، كاستراتيجيات أساسية للحفاظ على العاملين، وجذب المواهب من خلال تقديم فوائد متعددة مثل: الرعاية الصحية الشاملة، وتكوين مسارات وظيفية جديدة، ودعم النمو المهني، كذلك تلبية احتياجات العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، مع تبني ممارسات شاملة لتعزيز التنوع والمساواة، مثل: توظيف قيادات متنوعة، وتقديم برامج تدريبية لمعالجة التحيزات، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وشاملة.

(Padhye et al., 2024, pp.364-367)

وتُعد تنمية الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتحقيق التميز والابتكار في مؤسسات التعليم العالي، لأن نجاح الجامعات يعتمد على كفاءة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين، مما يجعل الاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ضرورة ملحة، كما تساهم أيضاً في تعزيز قدرات الأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي، بما في ذلك التطورات التكنولوجية والتحديات الأكاديمية، فضلاً عن تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تعزيز الكفاءات القيادية، ودعم التفكير النقدي والإبداعي، وتطوير مهارات التواصل والتعاون، وكذلك جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز من قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي، ويضمن استدامة الأداء المتميز في مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

(Tusriyanto et al., 2024, pp.332-333)

ومن هذا المنطلق، تُعد تنمية الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات في العصر الحالي، فالدور الحيوي لمؤسسات التعليم العالي في بناء المهارات التدريسية، وتعزيز المعرفة، والتفاعل مع المجتمع، يساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري، فضلاً عن أهمية الاستثمار في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، وتحقيق جودة التعليم، كما أن وجود استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق مؤشرات الجودة في مجالات البحث، والتدريس، والإدارة، كما أن الجامعات التي تركز على التطوير المستمر لمواردها البشرية تكون أكثر قدرة على المنافسة، وتحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري، لذا فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يُعد استثماراً استراتيجياً يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والعالمي.

(Prudente & Yunaningsih, 2023, pp.175-176)

وفي السنوات الأخيرة ارتبطت تنمية الموارد البشرية بالتوجه نحو تحقيق القيمة من خلال تحسين الكفاءة، والإنتاجية، وتعزيز الابتكار، في مختلف المجالات الأكاديمية، وأصبحت تنمية الموارد البشرية قيمة مضافة تعزز مكانة الجامعات، وتزيد من تأثيرها الإيجابي في تحقيق التنمية الشاملة، ومن ثم فإن التوجه نحو الإدارة القائمة على تحقيق القيمة يعد استراتيجية حاسمة لتمكين الجامعات من بناء سمعة إيجابية ودائمة تُعزز مكانتها التنافسية.

(Dorri et al., 2012, pp.3842-3844)

ويؤدي التخطيط لتنمية الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة المنظمات والعاملين للاستعداد للمستقبل؛ حيث إن الهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ بالمستقبل، وتجنب المشكلات المتوقعة، ومن ثم فإن التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي عملية فحص احتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة أو الفرد، مثل: تحديد المهارات المطلوبة للوظائف في المستقبل مقارنةً بقدرات الموارد البشرية المستقبلية، وكذلك تطوير السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية لمعالجة المشكلات المحتملة، مثل: تنفيذ برامج تدريبية لتجنب نقص

المهارات. p.1, 095938, - 2025 - Human Resource Planning 2024
<https://www.scribd.com/document/789416725/Human-Resource-Planning-2024-2025-095938>, Accessed at 20/12/2024)

كما تُسهم عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في تلبية احتياجات العمل، وتوفير الكفاءات المناسبة، كما تؤكد على ضرورة تصميم خطط فعّالة لتخطيط الموارد البشرية بما يتماشى مع البيئة التنظيمية، لتحقيق تأثير إيجابي وفعال على المنظمة وأهدافها، كما أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية يُساعد على توفير القوى العاملة المناسبة للأدوار والوظائف المطلوبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة، كما يُعرف التخطيط كعملية منهجية معنية بتحديد احتياجات الموارد البشرية، وتوظيفها بناءً على تحليل الوظائف لتلبية المتطلبات المستقبلية للبيئة التنظيمية، ومن ثم يُسهم التخطيط في تحسين فعالية المنظمة، وتحقيق نتائج إيجابية، ويمكن القول أن تخطيط تنمية الموارد البشرية عملية تحليل وتحديد تقوم بها المنظمة لتقييم احتياجاتها من الموارد البشرية، مما يمكنها من اختيار الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن الأهمية الكبرى لتخطيط تنمية الموارد البشرية تكمن في أن المنظمة ستحصل على تصور واضح للمستقبل، مما يساعدها على توقع النقص في جودة القوى العاملة اللازمة. (Chiara et al., 2023, pp.50-51)

ويهدف التخطيط لتنمية الموارد البشرية إلى ضمان التوافق بين احتياجات العمل وعدد الوظائف المتاحة من حيث العدد والجودة، وتحديد عدد وخصائص الموارد البشرية المطلوبة، مثل: العمر، والتعليم، والمهارات، كما يؤدي التخطيط إلى ضمان توفر القوى العاملة الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تسهيل التنسيق والتكامل لزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى تجنب نقص أو فائض القوى العاملة، كما يُسهم في اتخاذ قرارات مناسبة ذات صلة بالتوظيف، والتطوير، والتعويض، وكذلك الترقّيات، والتنقلات، وإحالة العاملين للتقاعد، ومن ثم يُسهم التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين، وضمان إنجاز جميع المهام بكفاءة، وتحسين نظام معلومات الموظفين، وتوفير الطاقة، والوقت، والمال، من خلال تحسين دقة عمليات التوظيف، كما يهدف إلى ضمان مشاركة العاملين بشكل فعّال لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد إمكانات وأداء القوى العاملة لتطبيقها بكفاءة على الوظائف المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط في تسهيل تكيف العاملين مع التغيرات، ويمكن الشركات من التنبؤ باحتياجات القوى العاملة على المدى الطويل. (Chiara et al., 2023, p.51)

ويُعد تخطيط تنمية الموارد البشرية نهجاً استراتيجياً يهدف إلى تأهيل الكوادر البشرية من خلال التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية السريعة، مما ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي، ويركز تخطيط الموارد البشرية على تنظيم عمليات التوظيف، والتطوير المهني، لتأهيل الكوادر البشرية للابتكار، من خلال تبني تقنيات متقدمة لتحسين الأنظمة الرقمية، كما يساعد على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي المتزايدة، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، والحفاظ عليها في مواجهة التحولات التكنولوجية المتسارعة. (Santoso et al., 2024, pp.1082-1083)

وتأسيساً على ما سبق يُعتبر التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات من أهم العوامل التي تُسهم في تحسين جودة التعليم، وزيادة فعالية الأداء الأكاديمي، ومع التطورات السريعة في التعليم والتكنولوجيا، تبرز أهمية تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال تقديم برامج تدريبية متجددة، ودعم المهارات الجديدة، كما تهتم الجامعات اليوم بالتنمية القائمة على المهارات، مما يُسهم في تطوير مهارات الأكاديميين، كذلك يُسهم الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال الاعتماد على تحليل بيانات الأداء الأكاديمي، وأيضاً يتم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال تقديم دعم شامل للصحة النفسية، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، فضلاً عن تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال تكوين بيئة شاملة وداعمة تجمع بين التوازن في العمل والحياة، بالإضافة

إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحقيق رضا الموظفين للأكاديميين، وزيادة فعالية الأداء الأكاديمي.

وقدّم مايكل بورتر Michael Porter مفهوم "سلسلة القيمة" في كتابه عام ١٩٨٥، موضحاً أنه يهدف إلى تحليل الأنشطة داخل المنظمة وربطها بمكانتها التنافسية، كما يركز التحليل على تقييم القيمة التي يضيفها كل نشاط للمنتجات أو الخدمات، مؤكداً على أن المؤسسة تصبح فعالة عندما تُنظم مواردها في أنظمة، وأنشطة مترابطة، وقسم بورتر سلسلة القيمة إلى: **أنشطة أساسية Primary Activities**، وتشمل أنشطة مباشرة لإنتاج وتسليم المنتج، مثل: اللوجستيات، والعمليات، والتسويق، والخدمات، و**الأنشطة الداعمة Support Activities**، حيث تؤكد على تحسين كفاءة الأنشطة الأساسية، مثل: الدعم التكنولوجي، والدعم المالي، وإدارة الموارد البشرية، والبنى التحتية؛ حيث تُسهم إدارة هذه الأنشطة بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء وتقليل التكلفة. (Dale, 2022, pp.3-8)

وتُعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية يستخدمها المديرون لاختيار الأنشطة وتنظيمها، بهدف تحقيق الميزة التنافسية- وأيضاً- من أجل زيادة الأرباح، لذا فإن سلسلة القيمة تقوم على معالجة المدخلات، مثل: تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية يتم بيعها، ومن ثم خلق قيمة مضافة من خلال أسعار منخفضة للمنتجات أو مستوى عالي من الجودة للمنتج، وتتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة الأساسية المتضمنة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى الأنشطة الداعمة، مثل: البحث، والتطوير، وإدارة الموارد البشرية. (Woiceshyn, 2013, pp.923-924)

ومن ثم يمكن الاستفادة من تحليل سلسلة القيمة في تخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات، وذلك من خلال تحليل الأنشطة الأكاديمية والإدارية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتتمثل الأنشطة الأساسية في التدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، كما تتضمن الأنشطة الداعمة تعزيز إدارة الموارد البشرية عبر خطط تدريب مستدامة لأعضاء هيئة التدريس، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتحسين البنى التحتية، مثل: المكتبات، والمعامل.... إلخ، وتعتمد فعالية هذا النهج على إدارة الروابط بين الأنشطة لضمان التكامل وتدفق المعلومات بشكل مبسط، مما يتيح تقييم الأداء وتحليل التكلفة والقيمة المضافة لكل نشاط، كما يُسهم هذا التحليل المنهجي في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكلفة، مما يساعد الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية عبر تقديم برامج مبتكرة وخدمات عالية الجودة، وجذب الكوادر المتميزة، وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.

كما يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر كيفية تحقيق الشركات الميزة التنافسية من خلال التفاعل مع خمس قوى رئيسية، وهي: قوة التفاوض للمشتريين، وقوة التفاوض للبائعين، وتهديد البدائل، وتهديد الوافدين الجدد، والمنافسة الحالية، ويبرز النموذج كيف تؤثر هذه القوى على ربحية الشركات، وكيفية التكيف معها من خلال استراتيجيات، مثل: الولاء للعلامة التجارية، والتميز في المنتجات، ورفع الحواجز أمام الوافدين الجدد، كما يؤكد النموذج على أن الوضع التنافسي الأمثل يكون عندما تكون هذه القوى متوازنة لصالح المؤسسة، ويهتم ذلك النموذج بالتحليل الخارجي، ويشجع الشركات على التفاعل مع التغيرات البيئية بدلاً من الاكتفاء بتحليل داخلي تقليدي. (Goyal, 2020, pp.149-150)

ويمثل نموذج بورتر للقوى الخمس أداة أساسية لفهم الميزة التنافسية وتطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي كضرورة حتمية للمنظمات في بيئات تنافسية، كما يعتمد النموذج على تحليل العوامل المؤثرة مثل: المنافسة، وتهديد دخول منافسين جدد، والمنتجات البديلة، وقوة الموردين، وقوة المشتريين، مما يساعد المؤسسات على تقييم بيئتها التنافسية بشكل شامل، ويبرز بورتر أهمية صياغة استراتيجية تعتمد على التحليل الاستراتيجي لتحديد الفرص واستكشاف التهديدات، مما يمكن المؤسسات من تقييم قدرتها التنافسية بفعالية، كما يعد التحليل الاستراتيجي الطريق الأمثل لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق، وتحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها، ومعالجة نقاط الضعف لتحسين أدائها، وفي هذا الإطار يصبح

التخطيط الاستراتيجي ضرورة لضمان استدامة المؤسسة من خلال تطوير مواقف تنافسية واستراتيجيات مبتكرة تميزها عن منافسيها، وتعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. (Mahat & Goedegebuure, 2016, pp.224-227)

كما يعد -أيضاً- نموذج بورتر للقوى الخمس أداة تحليلية فعالة تُستخدم في التخطيط الاستراتيجي للجامعات لتحقيق التنافسية، ويمكن للجامعات تطبيق هذا النموذج من خلال تحليل القوى المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يشمل، الموردين، والمنافسين المحتملين، والبدائل، والمشتريين، وشدة المنافسة، كما يساعد هذا النموذج الجامعات على تقييم السياسات واللوائح والمعرفة التي تستمدّها من المؤسسات أو الأفراد كمصادر رئيسية، بالإضافة إلى فهم احتياجات مستخدمي الخدمات التعليمية وتوقعاتهم، ويُتيح النموذج أيضاً للجامعات تحديد التحديات الناشئة عن دخول مؤسسات تعليمية جديدة إلى السوق، وتطوير استراتيجيات لمواجهة المنتجات أو الخدمات البديلة التي قد تؤثر على جاذبية خدماتها، كما يسلط الضوء على أهمية تعزيز قوة التفاوض مع الموردين والمشتريين لتحقيق الميزة التنافسية. (Mudjirisatyo, 2020, pp.3-4)

ومن ثم يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة، ونموذج القوى الخمس لبورتر، يساهمان في تعزيز قدرة الجامعات في التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وكيفية استجابة الجامعات للقوى المؤثرة في بيئتها الأكاديمية، من حيث تحقيق الريادة في برامجها الأكاديمية لزيادة جاذبية الطلاب، وجذب الأكاديميين الأكفاء، من خلال توفير بيئة بحثية، وفرص ملائمة للتطوير المهني، فضلاً عن مواجهة الجامعات الجديدة سواء كانت خاصة أو دولية أو أهلية، كذلك تقديم برامج تعليمية مرنة تعتمد على التكنولوجيا، ومن ثم فإن التخطيط لتنمية الموارد البشرية ضرورة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ولتحسين مكانة الجامعة أكاديمياً، وجذب الطلاب والكفاءات الأكاديمية.

وتواجه الجامعات اليوم تحديات عديدة جعلت من تنمية الموارد البشرية الأكاديمية ضرورة استراتيجية لتحقيق أهداف التعليم العالي ومواكبة المتغيرات العالمية، وأصبح من الضروري للجامعات تنمية مواردها البشرية، بما يمكنها من مواكبة هذا التطور تحقيقاً للتميز والريادة (وهبة وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٢)، بالإضافة إلى أن الجامعات تشهد تحدياً كبيراً يتمثل في الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية الأكاديمية لمواكبة التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته؛ فضلاً عن تعزيز الكفاءات الأكاديمية القادرة على تصميم مناهج تعليمية تواكب هذه التقنيات الجديدة، وتطوير نظم تدريس تركز على أخلاقيات العلوم والتكنولوجيا. (Ni et al., 2023, p.291)

وفى نفس الإطار، تواجه الجامعات تحدياً متزايداً في إدارة البحث العلمي نتيجةً للتطور السريع في الرقمنة، واعتماد تقنيات حديثة، مثل: تحليل البيانات، والحوسبة السحابية، مما يتطلب تنمية الموارد البشرية الأكاديمية لتكون قادرة على استخدام هذه الأدوات بكفاءة، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين الأنشطة البحثية وأهداف المؤسسات (Wu & Wang, 2024, pp. 1-2)، فضلاً عن ذلك تواجه الجامعات تحدياً كبيراً يتمثل في ضرورة تنمية الموارد البشرية الأكاديمية لمواكبة التدويل المتسارع للتعليم العالي، مما يتطلب إعداد كوادر أكاديمية قادرة على التعامل مع التنقل الدولي للطلاب، وأعضاء الهيئة التدريسية، وتكييف المناهج الدراسية مع السياقات العالمية، وتعزيز القدرات البحثية من خلال التعاون الدولي، ومع زيادة الطلب على التعليم الدولي، والتوسع في تقديم البرامج عبر الحدود، كما تواجه الجامعات أيضاً فجوة في الكفاءات التي تمكنها من تحقيق المواءمة بين البعد الدولي وأهدافها التعليمية والبحثية، ومن ثم تحتاج الجامعات إلى بناء قدرات أكاديمية تركز على إعداد خريجين ذوي وعي دولي وحساسية ثقافية، مع تعزيز قيم الانفتاح العقلي والتسامح، مما يجعل تنمية الموارد البشرية الأكاديمية ركيزة أساسية لمواجهة هذه التحديات. (Tepelena, 2024, pp.88-89)

وفى هذا السياق، يُصبح التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية ضرورة لضمان تحقيق الجامعات لأهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية، فإن التخطيط ووضع استراتيجيات متكاملة لتطوير مهارات الموارد البشرية الأكاديمية سيكون له دوراً إيجابياً وفعالاً في تعزيز

مكانة الجامعات المصرية إقليمياً ودولياً، ويضمن استدامة أدائها ودورها في تنمية المجتمع، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات صياغة استراتيجيات مبتكرة تتوافق مع متطلبات السوق، وتمكنها من التميز عن منافسيها، حيث يمكن المؤسسة من استثمار الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، كما أن التحليل المستمر للبيئة التنافسية يمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على فهم عميق لهيكل المؤسسة واحتياجات العملاء، مما يعزز قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة أن التخطيط والتحليل الاستراتيجي ليسا مجرد أدوات، بل طريق لا غنى عنه لفهم قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الريادة في السوق.

(Mahat & Goedegebuure, 2016b, pp.224-227)

ومن ثم يأتي أهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالجامعات الخاصة، حيث يمكن عبر أدوات، مثل: سلسلة القيمة، ونموذج القوى الخمس لبورتر تحليل العمليات المؤسسية، وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للخدمات الأكاديمية والإدارية، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحسين الأداء وجذب الطلاب، ويتطلب هذا التخطيط التركيز على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال تدريب الكوادر، وتطوير مهاراتهم التقنية والإدارية، لتمكينهم من استخدام التكنولوجيا بفعالية وتعزيز الإنتاجية، كما يساعد نموذج بورتر في تحليل المنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن دخول منافسين جدد أو ظهور بدائل، لذا يصبح التخطيط أداة لتمكين الجامعات الحكومية من التكيف مع التحديات، وتحسين مواردها البشرية والتكنولوجية، وتقديم خدمات أكثر تنافسية، مما يعزز مكانتها في سوق التعليم العالي. (Batmetan, 2022, pp.18-20)

وبذلت الجامعات المصرية بعض الجهود في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، ومنها إنشاء مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بدأت كلية التربية بجامعة الإسكندرية بإقامة دورات لتدريب أعضاء هيئة التدريس، وحذت على نهجها سائر الجامعات المصرية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في دعم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية إلا أنها مازالت لا ترقى لمستوى طموحات أعضاء هيئة التدريس كافة بالجامعات المصرية، فضلاً عن ضعف البرامج في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات من تحديات داخلية وخارجية. (ذكي وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٠٢) ومن ثم يأتي دور التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية لأهمية ذلك في تحسين أداء المؤسسات الجامعية، وانعكاس ذلك على المجتمع بأسره.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من الجامعات المصرية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، إلا أنه مازال يوجد العديد من المشكلات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، ومن أهمها: الاعتماد على أسلوب المحاضرة في التدريس، وضعف أساليب التقويم في البرامج التدريبية، وارتباط غالبية البرامج التدريبية بالترقي، وضعف التقنيات الحديثة، وكذلك ضعف الموارد والبنى المادية اللازمة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية. (محمد، ٢٠١٧، ص ٣٢٢)

كما أشارت إحدى الدراسات-أيضاً- إلى ضعف مستوى الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وقلّة براءات الاختراع، وضعف الاهتمام بالأنشطة الابتكارية، حيث أشار تقرير الابتكار العالمي إلى ترتيب مصر المتأخر للمرتبة ٩٢ من بين ١٢٩ دولة، وذلك عام ٢٠١٩، ومن ثم ترتبط هذه المشكلات بضعف تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية. (عثمان وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٣٧٤)

كذلك أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية-وأيضاً- ضعف تخطيط البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، من حيث احتياجاتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتخصصاتهم، وفرض موضوعات معينة عليهم، كذلك ضعف ارتباط البرامج التدريبية بمجال خدمة المجتمع، فضلاً عن ضعف مخرجات البحوث العلمية، وإهمال التدريس، بالإضافة إلى بعض المشكلات المرتبطة بضعف المادة التدريبية المقدمة

لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن كثرة المهام والأعباء الملحقة على عضو هيئة التدريس؛ مما يؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية. (ذكي وآخرون، ٢٠٢١، ٤٠٢-٤٠٣)

ومن مظاهر ضعف تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، قلة الدعم المقدم للبحوث العلمية، وضعف الاستفادة من نتائجها، إضافة إلى ضعف الخطط الاستراتيجية التي تحفز المؤسسات الجامعية والإنتاجية على الاستثمار في البحث العلمي؛ مما ينعكس سلباً على ضعف تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث قصور المهارات التحليلية والنقدية لأعضاء هيئة التدريس، وضيق الأفق المعرفية. (عاشور وآخرون، ٢٠٢١، ص ٥٥٧)

كما تعاني الجامعات المصرية من ضعف البحث العلمي نتيجة لقصور سياسات التخطيط، ومحدودية الموارد، وضعف الطلب الاجتماعي على البحوث العلمية، كما يواجه الباحثون نقصاً في المعلومات وإتاحتها بشكل كامل، فضلاً عن ضعف التجهيزات العملية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، ومواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة؛ ومن ثم ينعكس ذلك بالسلب على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية المرتبطة بالمجال البحثي في الجامعات المصرية. (عبد التواب وآخرون، ٢٠١٧، ص ٣١٧) كما تعاني بعض المؤسسات الجامعية من ضعف استخدام تطبيقات التكنولوجيا الفائقة -على سبيل المثال - برامج الذكاء الصناعي، وتطبيقاته التكنولوجية، مما يؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في تحقيق الريادة المعرفية. (شاكر، ٢٠٢٤، ص ٦١٥)

بالإضافة إلى ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بالتطبيقات التكنولوجية، مما أثر سلباً على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وخاصة في قدرتهم على التعلم الذاتي والاستفادة من التكنولوجيا الفائقة وتطبيقاتها. (محمد، ٢٠٢٣، ص ٩٢)

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لتخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ضوء الأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما الأسس النظرية لتحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر؟
- ٣- ما نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية، والمؤثرة على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؟
- ٤- ما الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعات الحكومية المصرية، والمؤثرة على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؟
- ٥- ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر؟

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** ويقتصر البحث في تناوله لتخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية على ضوء أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، على المكونات التالية:
 - **تحليل البيئة الداخلية** لدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تقسيم أنشطة الموارد البشرية الأكاديمية إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة؛ حيث تشمل الأنشطة الأساسية: التعليم، والتدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، وتشمل الأنشطة الداعمة: إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية الأكاديمية، والإبتكار التكنولوجي، والدعم الإداري والمالي.
 - **تحليل البيئة الخارجية** لدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تحليل وتقييم مستوى تنافسية تنمية الموارد البشرية بالجامعات الحكومية المصرية، ويشمل التحليل تهديد دخول منافسين جدد (الجامعات الجديدة الخاصة

والدولية)، وقوة الموردين (وزارة التعليم العالي، والجهات المانحة للتمويل)، وقوة العملاء (الطلاب، المجتمع)، وتهديد المنتجات البديلة (برامج تعليمية مبتكرة، التعلم الإلكتروني...)، وقوة المنافسة داخل القطاع.

٢- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على الجامعات الحكومية المصرية.

٣- **الحدود الزمنية:** يقتصر البحث في تحليل الفترة الزمنية الحديثة خلال العقد الأخيرين، بهدف فهم التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات الحكومية المصرية في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية.

٤- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في التوصل إلى خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، ويتحقق الهدف الرئيس للبحث، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار الفكري للتخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار الفكري لتحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر في ضوء الأدبيات المعاصرة.
- استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تشخيص البيئة الداخلية لتحديد قدرة الجامعات الحكومية المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية.
- استخدام نموذج القوى الخمس لبورتر في تشخيص البيئة الخارجية لتحديد قدرة الجامعات الحكومية المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية.
- الوصول إلى خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- يُسهم البحث في دعم القرارات الاستراتيجية بالجامعات الحكومية المصرية.
- يُسهم البحث في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات الحكومية المصرية على المستويين الإقليمي والدولي.
- يدعم البحث تطوير الموارد البشرية الأكاديمية، مما يعزز كفاءة التعليم العالي، ويخدم رؤية مصر ٢٠٣٠.
- يوفر البحث أدوات ومقترحات عملية تُساعد صانعي القرار في الجامعات الحكومية المصرية في اتخاذ خطوات مدروسة، لتنمية الكوادر البشرية الأكاديمية.

مصطلحات البحث :

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

١- التخطيط لتنمية الموارد البشرية Planning for Human Resources Development

ويُقصد بالتخطيط لتنمية الموارد البشرية بأنها عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد احتياجات الأفراد والمنظمات من التدريب والتطوير، من خلال تحليل أنواع التدريب المختلفة، وبما يضمن تحقيق توافق بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل؛ حيث يؤكد التخطيط على تقديم برامج تدريبية ذات جودة تُسهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز الإنتاجية، وتطوير المهارات بما يخدم أهداف المنظمة على الأمد البعيد. (Grugulis, 2019, p.153)

ويُقصد-أيضاً- بالتخطيط لتنمية الموارد البشرية بأنها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين، من حيث الأعداد والمهارات والكفايات، خلال فترة زمنية معينة. (ماهر، ٢٠٠٤، ص٩٠)

ويمكن تعريف التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية إجرائياً في سياق البحث الراهن بأنها عملية منهجية تهدف إلى الارتقاء بقدرات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، من خلال التركيز على التدريب والتطوير، والاستثمار في تنمية القدرات الذاتية للموارد البشرية، بما يرفع كفاءتهم، ويعزز إنتاجيتهم، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية.

٢- تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

ويُقصد به نظام ديناميكي متعدد الأبعاد لتحقيق التنمية على المستويات الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والثقافية؛ حيث يتم التركيز على تحليل تدفقات القيم المختلفة عبر المراحل والجهات الفاعلة المتعددة، مع التركيز على تفاعلها وتأثيرها، وتُعرف أيضاً بأنها أداة استراتيجية تُستخدم لفهم الأنشطة التي تسهم في خلق قيمة مضافة على طول سلسلة الإنتاج أو تقديم الخدمات، بدءاً من المنتجين وحتى المستهلكين، ويهدف التحليل إلى تحديد وتقييم الأنشطة الأساسية والداعمة التي تُعزز الكفاءة والقدرة التنافسية، مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية. (Llorente et al, 2020, pp.1-2)

كما تُعرف بأنها أداة استراتيجية تعمل على دراسة الأنشطة التي تُضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة، بدءاً من المواد الخام وحتى وصولها إلى المستهلك النهائي. (McGee, 2014, p.1) ويؤكد هذا التعريف على الأنشطة الأساسية والداعمة في المؤسسة التي تسهم في تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

كما يُقصد بسلسلة القيمة بأنها أداة استرشادية لتحليل الأنشطة داخل المنظمة وحوثها للمساهمة في تكوين منتج تنافسي؛ حيث يتم تقييم كل نشاط من حيث القيمة التي يمكن أن يضيفها في المنتج أو الخدمة، والتكلفة التي يتحملها، وهو نهج يتم استخدامه في إدارة الاستراتيجيات لتحديد إمكانيات الأنشطة التنظيمية المختلفة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية. (Clegg & Bailey, 2008, pp.1600-1601)

وتؤكد التعريفات السابقة لتحليل سلسلة القيمة بأنها أداة استراتيجية تعمل على دراسة وتحليل الأنشطة التي تسهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، بدءاً من المواد الخام وحتى وصولها إلى المستهلك النهائي، كما تؤكد أيضاً على تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة التي تحقق الميزة التنافسية، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية، كما تؤكد التعريفات السابقة على دور سلسلة القيمة في تقييم تأثير كل نشاط على المنتج أو الخدمة، مما يساعد المؤسسات في تحقيق الريادة والميزة التنافسية لها.

ويمكن تعريف تحليل سلسلة القيمة إجرائياً في سياق البحث الراهن بأنها أسلوب يستخدم في تحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة داخل الجامعة بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يمكنها من تحسين أدائها، وتعزيز تنافسيتها، ومن ثم تقديم قيمة مضافة للمجتمع.

٣- نموذج القوى الخمس لبورتر Porter's Five-Forces Model

يُعرف بأنه إطار استراتيجي يستخدم لتحليل استراتيجيات المنافسة في الشركات، ويعتمد النموذج على خمس قوى تنافسية رئيسية تؤثر على الربحية والمنافسة في السوق على الأمد الطويل. (Porter's Five-Forces Model, L.)

<https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/porters-five-forces-model>, Accessed at 20/12/2024.)

ويُعرف أيضاً- نموذج القوى الخمس لبورتر بأنه إطار تحليلي يعتمد على العوامل المؤثرة في التنافسية، ويشمل المنافسة في السوق، وتهديد الوافدين الجدد، وتهديد البدائل، وقوة التفاوض للمشتريين، وقوة التفاوض للموردين، كما يهدف النموذج إلى مساعدة المؤسسات والشركات في تحليل البيئة التنافسية المحيطة بها، وفهم كيفية تأثير هذه القوى على قدرتها التنافسية، وتحقيق الانتاجية. (Montevirgen, 2023)

كما يُعرف نموذج القوى الخمس بأنه إطار لتحليل التوازن في القوى التي تؤثر على صناعة معينة أو منتج معين، ومن ثم ربحية الشركات، ويعتمد النموذج على خمس قوى رئيسية تؤثر على التنافس داخل السوق، وهي: التنافس بين المنافسين الحاليين، وتهديد الوافدين الجدد إلى السوق، وتهديد البدائل من منتجات في صناعات أخرى، وقوة تفاوض المشترين، وقوة تفاوض الموردين، ومن ثم زيادة أو تقليل التنافسية في السوق المحيط. (Porter's Five Forces, In A

Dictionary of Accounting ,

<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.201108031003383>

55, Accessed at 20/12/2024.)

وباستقراء التعريفات السابقة يلاحظ أن نموذج القوى الخمس لبورتر هو إطار استراتيجي يركز على تحليل البيئة التنافسية للشركات والمؤسسات، بالاعتماد على خمس قوى رئيسية تؤثر على التنافسية والربحية، وهي: التنافس بين المنافسين الحاليين، وتهديد الوافدين الجدد، وتهديد البدائل، وقوة تفاوض للمشترين، وقوة التفاوض للموردين، ومن ثم يساعد النموذج المؤسسات في فهم العوامل المؤثرة في قدرتها التنافسية، واتخاذ استراتيجيات لتعظيم الإنتاجية، وتعزيز الربحية على المدى الطويل.

ويمكن تعريف نموذج القوى الخمس لبورتر إجرائياً في سياق البحث الراهن بأنه منهجية استراتيجية تستخدم في تخطيط النظم من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتقييم مستوى التنافسية وفهم العوامل المؤثرة فيها، ويركز النموذج على خمس قوى رئيسية، وهي: تهديد دخول منافسين جدد، وقوة الموردين، وقوة العملاء، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وحدة التنافس بين المنافسين الحاليين، بهدف مساعدة الجامعة في تحديد التحديات والفرص في بيئتها التنافسية، مما يمكنها من صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

تم توظيفها في متن البحث.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ حيث يعتمد على دراسة الظاهرة، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويتم التعبير عنها كميّاً أو كميّاً، (شحاته والنجار، ٢٠١١، ص٣٠١) كما اعتمد البحث -أيضاً- على استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي المتمثلين في أسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتر، وذلك لتحليل البيئة الداخلية لقياس قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك استخدم البحث نموذج القوى الخمس لبورتر، لتشخيص واقع البيئة الخارجية وتأثيرها على قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتحديد الفرص والتهديدات، كما يُعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة، ونموذج القوى الخمس لبورتر أحد الأساليب الكيفية النوعية المستخدمة في المناهج المستقبلية، كما اعتمد البحث -أيضاً- على استمارة استطلاع رأي خبراء الإدارة والتخطيط التربوي في الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

أقسام البحث:

وتتمثل أقسام البحث فيما يلي:

- **القسم الأول:** الإطار العام للبحث، والذي تم في سياقه تحديد مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأسئلته، وحدوده، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومنهج البحث وخطواته.
- **القسم الثاني:** تم من خلاله توضيح الإطار الفكري لتخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وكذلك توضيح طبيعة أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر في التخطيط لتنمية الموارد البشرية.

القسم الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد قدرة الجامعات الحكومية المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية.

القسم الرابع: استطلاع آراء خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

القسم الخامس: خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر

القسم الثاني

الإطار النظري للبحث

تُعد تنمية الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؛ حيث تهتم بتنمية مهارات العاملين وقدراتهم، ومعارفهم، فضلاً عن دعم الإبداع لدى العناصر البشرية وتنميتها، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي، فضلاً عن الاهتمام بجذب المواهب، والاحتفاظ بها، ودعمها، لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لذا تُسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، فضلاً عن مواكبة التغيرات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وسوف يتناول القسم الراهن الأسس النظرية لتخطيط تنمية الموارد البشرية، وكذلك طبيعة أسلوب تحليل سلسلة القيمة، ونموذج القوى الخمس لبورتر، واستخدامهما في التخطيط لتنمية الموارد البشرية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: التخطيط لتنمية الموارد البشرية؛

يُعد التخطيط لتنمية الموارد البشرية محورياً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسات، حيث تركز عملية التخطيط على تطوير مهارات العاملين، وتعزيز كفاءاتهم، بما يتماشى مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وبما يُسهم في بناء ثروة بشرية قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة العمل، وفيما يلي يتناول هذا المحور الفلسفة الحاكمة لتخطيط تنمية الموارد البشرية، ومفهوم وأهداف تخطيط تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن المبررات التي تدفع المؤسسات لاعتماد هذا النهج لتحقيق التميز المؤسسي.

١- الفلسفة الحاكمة للتخطيط لتنمية الموارد البشرية؛

تتركز فلسفة التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أن فاعلية الأداء المؤسسي لا تعتمد فقط على توفر رأس المال والأدوات المادية، بل تتجاوز ذلك إلى الاعتماد على استقطاب الموارد البشرية وتنميتها، وتعزيز القدرات الفكرية، وتقوم فلسفة التخطيط -أيضاً- على الاستثمار في تطوير العناصر البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لتميز المؤسسات، وتعزيز قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية. (الحريري، ٢٠١٩، ص١) وتتمثل فلسفة التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في وجود رؤية شمولية تهدف إلى تعزيز دور الجامعات كمناورات للتنمية والمسؤولية الاجتماعية، من خلال تطوير الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحقيق التكامل بين القيم المؤسسية والاستراتيجيات العملية، وتنبثق هذه الفلسفة من الالتزام بدور الجامعات في إدارة مواردها البشرية وتنميتها، بما يُسهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

(Jang & Ardichvili, 2020, p.197)

وتقوم فلسفة التخطيط لتنمية الموارد البشرية على رؤية استراتيجية شاملة تسعى إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية، كما تقوم تلك الفلسفة على مجموعة من المبادئ، مثل: التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الأفراد وكفاءاتهم، ودعم نظم تقييم الأداء، وكذلك فرص التطوير الوظيفي من خلال توفير مسارات مهنية واضحة تُحفز العاملين على النمو المهني، بالإضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة التي تُقدر التعلم، بجانب تحفيز الموظفين، وتعزيز مشاركتهم في مبادرات التنمية، كما تُركز -أيضاً- على توفير الموارد المادية لدعم الأنشطة التنموية، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين الموارد البشرية، بما يُسهم في بناء مجتمع تعلم مهني قائم

(Heravi et al., 2021, pp.375-382, Atthakorn, 2013, pp.239-241)

(Garavan, 2007 ,pp.11-30)

٢- مفهوم التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

المؤسسة. (Banmairuroy et al., 2021, p.203)

(Wang et al., 2017, p.1175).

۱۴۷

عالية، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز التنافسية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. (Santoso et al., 2024b, pp.1082-1083)

ومما سبق يتضح أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية يمثل نهجاً استراتيجياً يهدف إلى تطوير القدرات، والمهارات، لمواجهة تحديات التحولات الاقتصادية، والتكنولوجية، ويشمل هذا التخطيط تعزيز التعلم التنظيمي، وتجسين المهارات الرقمية، ودعم الابتكار، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فضلاً عن أنه يركز على تشكيل القيم والمعتقدات، وتأهيل الأفراد بالكفايات اللازمة لضمان الريادة المؤسسية، كما يعد التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية ضرورة لتأهيل الكفاءات البشرية، من خلال التدريب المستمر، وتحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والمهارات البشرية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بما يضمن تقديم خدمات تعليمية، وبحيث ذات جودة عالية تحقيقاً للتميز والتنافسية.

٣- أهداف التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

تُسهم عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها تحسين الفعالية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وذلك من خلال التكامل بين التدريب، والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي، وتتضمن تلك العملية اكتشاف وتحليل الفجوات في الأداء البشري بشكل دقيق، والتخطيط لسد هذه الفجوات عبر تدخلات فعالة لتحسين الأداء، كما تهدف إلى إرساء ثقافة تنظيمية تدعم العلاقات بين العاملين، وتعزيز التحفيز والعمل الجماعي، بما يساهم في تحقيق الرفاهية المهنية، بالإضافة إلى ذلك تركز تلك العملية على مراجعة الآليات التنظيمية بشكل دوري، والتخطيط الوظيفي، وتخصيص الموارد بشكل يضمن تمكين الأفراد من أداء أدوارهم الحالية والمستقبلية بفعالية داخل المؤسسة. (Rothwell, 2012, pp.1460-1462, Singh, 2008, p.6)

كما تحقق عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: (Keltu, 2024, p.2)

- (١) تعزيز الأداء الوظيفي والتنظيمي، وذلك للمساهمة في زيادة الإنتاجية والكفاءة، من خلال تطوير قدرات الموظفين، وتعزيز مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- (٢) تحسين الكفاءات الأساسية للموظفين، وذلك من خلال توفير التدريب والمهارات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ أدوارهم الحالية والمستقبلية بفعالية.
- (٣) تطوير المهارات والاستعداد للتحديات المستقبلية، وذلك من خلال إعداد الموظفين لمواجهة التحديات الجديدة عبر تحسين قدراتهم ومعارفهم.
- (٤) تعزيز التعاون ونقل المعرفة، وذلك من خلال تسهيل عمليات تبادل المعرفة، وتطوير المهارات، وتعزيز العمل الجماعي والتوجيه داخل المنظمة.
- (٥) تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد والمنظمة، وذلك من خلال مراعاة رغبات الموظفين، وضمان توافقها مع أهداف المنظمة الشاملة.
- (٦) رفع مستوى الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.
- (٧) خفض التكاليف المرتبطة بدوران العاملين، وذلك من خلال تقليل معدل ترك العمل من خلال تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للعمل بفعالية.
- (٨) تطبيق أساليب تعليم غير رسمية، وذلك من خلال تعزيز التدريب القائم على العمل لتطوير مهارات عملية، ومباشرة تدعم أهداف المنظمة.
- (٩) دعم الابتكار والتطوير المستمر، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر لتطوير المهارات الإبداعية والفنية التي تتطلبها بيئة العمل المتغيرة.

- (١٠) المساهمة في نجاح المنظمات التعليمية، وذلك من خلال تحسين قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم لضمان توفير تعليم عالي الجودة يسهم في التنمية المجتمعية.
- كما يهدف التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية إلى: (Amin et al., 2014, p.126)
- أ- جذب واستقطاب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال ضمان توفير الكوادر الأكاديمية والإدارية ذات الخبرة والتميز لدعم أهداف الجامعة.
 - ب- المساهمة في جاهزية أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل بالمهارات، والقدرات، والكفاءات اللازمة، لأداء مهامهم الوظيفية بنجاح، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي.
 - ج- تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي، وذلك من خلال تحسين جودة البحث العلمي، وسمعة الهيئة التدريسية، وجودة البرامج الأكاديمية.
 - د- المساهمة في تنمية المجتمع، وذلك من خلال ضمان أن تكون البحوث والمخرجات العلمية للجامعات ذات تأثير إيجابي على المجتمع.
 - هـ- إعداد قادة المستقبل، وذلك من خلال تعزيز دور الجامعات في إعداد خريجين يتمتعون بمهارات قيادية ومؤهلين للمساهمة في تنمية الدول.
 - و- تعزيز جودة الخريجين، وذلك من خلال التأكد من أن الخريجين مؤهلون بمهارات عالية تلبي احتياجات سوق العمل.
 - ز- تحفيز الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحفيزهم على الالتزام، والعمل بكفاءة لتحسين أداء الجامعة.
 - ح- تلبية الاحتياجات التنظيمية، مثل: التدريب، والتحفيز، والدعم الإيجابي لتعزيز الأداء.
 - ط- تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية، باعتبار أن أعضاء هيئة التدريس يؤدون دوراً استراتيجياً في ذلك، من خلال جودة مخرجات البحث العلمي، وجودة البرامج التدريسية، والسمعة الأكاديمية، هذا بالإضافة إلى المساهمة في خدمة المجتمع وإعداد قادة الغد.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمراريته، كما تشمل هذه الأهداف تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، واكتشاف الفجوات في الأداء البشري ومعالجتها بتدخلات فعالة، كما يسعى التخطيط إلى تطوير الكفاءات الأساسية للعاملين لتحضيرهم لمواجهة التحديات المستقبلية، وتعزيز بيئة عمل تشجع التعاون وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى ذلك يركز التخطيط على تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين، فضلاً عن دعم الابتكار والتطوير المستمر، من خلال ترسيخ ثقافة التعلم والإبداع، بما يضمن توافق الموارد البشرية مع متطلبات بيئة العمل المتجددة.
- وعلى مستوى الجامعات، يركز التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية على تحقيق أهداف تدعم رسالتها التعليمية والبحثية، ويتمثل ذلك في استقطاب الكوادر الأكاديمية ذات الكفاءة العالية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس لضمان قدرتهم على أداء مهامهم التعليمية والبحثية بكفاءة مع تحقيق رضاهم الوظيفي، كما يسعى التخطيط إلى تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي من خلال تحسين جودة البرامج الدراسية والمخرجات العلمية، بما يسهم في دعم التنمية المجتمعية، بالإضافة إلى ذلك، يعمل التخطيط على تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين عبر ممارسات تحفيزية فعالة، وتوفير التدريب المستمر والدعم اللازم لتلبية الاحتياجات الأكاديمية والتنظيمية، كما يسهم التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية من خلال تعزيز جودة البحث العلمي والبرامج الأكاديمية، هذا بالإضافة إلى المساهمة في خدمة المجتمع.

٤- مبررات التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال عالمياً، أصبح التخطيط لتنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن العولمة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، بالإضافة إلى تسارع تقادم المعلومات، وظهور اتجاهات جديدة في طبيعة العمل، فرضت على المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعية منها تحديات غير مسبقة تتطلب استجابة فعالة، حيث يؤدي التخطيط لتنمية الموارد البشرية دوراً حاسماً في تعزيز جاهزية العاملين، وتحسين كفاءاتهم، مما يمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع هذه التحولات، وتحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي مبررات التخطيط لتنمية الموارد البشرية: (ديسلر، ٢٠١٥، ص ٥٢-٥٦؛ محمود، ٢٠٠٨، ص ٤٧٥)

(١) **مقاومة التغيير Change Resistance:** حيث أثرت التغيرات المتسارعة التي حدثت في السنوات الأخيرة على بنية العمل، وفي مجالات الاتصالات ونظم المعلومات على وجه الخصوص، ومن ثم بدأت الإدارات الحديثة تدرك أهمية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة وتيرة التغير.

(٢) **السوق الاقتصادي Economic Market:** حيث يشكل السوق الاقتصادي القوة الدافعة للمجتمعات، لذا تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية لمواكبة تغيرات السوق.

(٣) **سرعة تقادم المعلومات Obsolescence of Information:** حيث إن وتيرة التحديث السريع في بيئة الاتصالات، وتسارعها في معظم المجالات، ومن ثم تأتي الحاجة إلى أهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية، من خلال التعلم والتدريب المستمر.

(٤) **الاتجاهات المعاصرة في طبيعة العمل Contemporary Trends in the Nature of Work:** حيث إن أحد مضامين العولمة تتمثل في أن التكنولوجيا لها تأثير ضخم على الكيفية التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، وكذلك على المهارات، وعلى عملية التدريب التي يحتاجها العاملون في العصر الحالي .

بالإضافة إلى ما سبق إن التنافس بين الجامعات بُعد محركاً رئيساً لتحسين جودة التعليم العالي، وتعزيز الابتكار الأكاديمي، ففي ظل العولمة، وزيادة الطلب على التعليم الدولي، تتطلب موارد بشرية قادرة على المنافسة، وتنفيذ البرامج الأكاديمية بفاعلية، وتبني التقنيات الحديثة، وتقديم مخرجات تلبي متطلبات سوق العمل العالمي، مع تحقيق التوازن بين الأهداف التنافسية وخدمة المجتمع. (Tusriyanto et al, 2024, pp.331-332) فضلاً عن أن الجامعات تواجه تحديات تتطلب تنمية الموارد البشرية الأكاديمية كضرورة استراتيجية لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق التميز، وذلك في ظل العصر الرقمي، والتطور السريع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، لذا أصبحت الحاجة ملحة لتطوير مهارات الموارد البشرية الأكاديمية لتصميم مناهج تعليمية مبتكرة، ونظم تدريس تعزز أخلاقيات التكنولوجيا، مع تحقيق التوازن بين التطور التقني وقيم التعليم والمسؤولية المجتمعية، كما أن تنمية الكفاءات الأكاديمية تمثل محورياً أساسياً لربط التعليم والبحوث العلمية باحتياجات المجتمع، وتعزيز دور الجامعات في مواجهة التحديات الحديثة. (Ni et al., 2023, p.291)

وتأسيساً على ما سبق، تتضح مبررات التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية نتيجة التحديات العالمية المتسارعة، والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ففي ظل العولمة وزيادة الطلب على التعليم الدولي، تواجه الجامعات ضرورة تعزيز كفاءات مواردها البشرية الأكاديمية لمواكبة تطورات السوق والابتكارات التكنولوجية، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتصميم مناهج تعليمية مبتكرة تعزز أخلاقيات التكنولوجيا، وتلبي احتياجات المجتمع، كما أن سرعة تقادم المعلومات وظهور اتجاهات جديدة في طبيعة العمل، تجعل من التعلم المستمر، وتطوير المهارات أولوية استراتيجية للمؤسسات الجامعية.

٥- التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية:

يُعد التخطيط الاستراتيجي مدخلاً رئيساً لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، مما يعزز من قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يساهم -أيضاً- على مستوى الجامعات في وضع إطاراً استراتيجياً لتطوير الموارد البشرية الأكاديمية، بما يتفق مع أهداف المؤسسات الجامعية؛ حيث يساهم في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية، ويعمل على توجيه الجهود نحو تصميم برامج وسياسات تدعم التطوير المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم الموارد وتوزيعها بشكل فعال لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة، ومتطلبات السوق والمجتمع، كما يساهم -أيضاً- في استشراف التحديات المستقبلية ووضع الحلول الاستباقية، سواء من خلال التدريب، أو إدارة الأداء، أو تعزيز بيئة العمل الداعمة، ومن ثم يصبح التخطيط أداة استراتيجية تُحول فلسفة تنمية الموارد البشرية إلى واقع إجرائي في جودة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزة محورية لتعزيز قدرات الموارد البشرية الأكاديمية، ودعم رسالة الجامعات في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى تحديد الرؤية والأهداف بعيدة المدى للمؤسسات، وتصميم استراتيجيات فعالة لتحقيقها، ويعتمد التخطيط على تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء لاتخاذ قرارات مستنيرة توجه هوية المؤسسة، ويشمل تحديد الأولويات، وتركيز الجهود والموارد، وتعزيز العمليات لضمان تحقيق أهداف مشتركة، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، وما تسعى لتحقيقه في المستقبل، وكيفية الوصول إليه من خلال خطوات متسلسلة، مما يعزز الكفاءة التنظيمية، ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، ويساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق قيمة مضافة تُسهم في خدمة المجتمع. (Cybellium, 2024, p.3)

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للمؤسسات، حيث يعزز الرؤية المشتركة بين القادة والعاملين من خلال تحديد أهداف موحدة، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، كما يتيح قياس النجاح من خلال تطوير مقاييس محددة قابلة للقياس، مما يساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف بما في ذلك رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك يدعم إشراك أصحاب المصلحة في صناعة مستقبل المؤسسة بدلاً من مقاومة التغيير، مما يعزز التعاون والتكيف مع التغيرات العالمية، والسوق المضطرب من خلال تحليل شامل لمقاييس النجاح والتأثيرات البيئية، فضلاً عن تعزيز العمل الجماعي بين الفرق والأقسام، وتزويد القادة الجدد بالمهارات القيادية والاستراتيجية اللازمة، كما يساعد على تحديد الأولويات المالية، واتخاذ قرارات دقيقة بشأن تخفيضات الميزانية، وأولويات الإنفاق لمواجهة التحديات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك، يبسط التخطيط استراتيجيات الأعمال المعقدة، ويدعم التفكير الاستراتيجي على المستوى الكلي، مما يوفر رؤية شاملة لتوجيه المؤسسة نحو مستقبل أكثر نجاحاً. (Haines, 2007, p.24)

وعليه، فالتخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لتعزيز الأداء التنظيمي، والموقع التنافسي للمؤسسة من خلال تطوير أهداف استراتيجية واضحة، وخطط عمل محددة، كما يهدف إلى تحديد رؤية طويلة الأمد تُترجم إلى استراتيجيات فعالة تعزز استجابة المؤسسة للتغيرات، وتدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل دقيق، ومن ثم فإن التخطيط يتطلب دراسة شاملة للعوامل المؤثرة، بما في ذلك احتياجات العملاء والسوق، والبيئة التنافسية، والمخاطر المحتملة، والموارد البشرية والتشغيلية، ويحقق التخطيط الاستراتيجي التكامل بين الموارد الداخلية والخارجية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ضمن إطار زمني محدد، مع التركيز على تحقيق قيمة تنافسية للمؤسسة. (Hertz, 2011, p.12)

وانطلاقاً من ذلك، يتمثل الدور الاستراتيجي للجامعات في تعزيز كفاءة الموارد البشرية الأكاديمية، وتحقيق التميز بين المنافسين، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بأسره، مع مراعاة ما يلي: (عوض وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢٥٤)

- (١) **تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة**، وذلك من خلال إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، بما يضمن تعزيز مرونتها، وزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - (٢) **اتخاذ قرارات استراتيجية مؤثرة**، وذلك من خلال تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء، وتعظيم المكاسب لصالح أصحاب المصلحة والمجتمع.
 - (٣) **تحديد الأولويات بوضوح**، وذلك من خلال صياغة أهداف طويلة الأجل، وأهداف سنوية وسياسات مدروسة، مع توجيه عمليات تخصيص الموارد، بما يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية.
 - (٤) **تعزيز فعالية وكفاءة العمليات الإدارية**، وذلك من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بالاستناد إلى معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 - (٥) **التركيز على السوق والبيئة الخارجية**، وذلك باعتبار أن استثمار الفرص، والتصدي للتهديدات يمثلان العامل الأساسي لنجاح المؤسسات الأكاديمية، مما يتطلب قراءة دقيقة وديناميكية للبيئة المحيطة.
 - (٦) **جمع وتحليل البيانات بشكل مستمر**، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بما يمكن القادة من استباق المشكلات، واتخاذ المبادرات اللازمة بدلاً من الاكتفاء على ردود الأفعال تجاه قرارات واستراتيجيات المنافسين.
- ويتضمن التخطيط الاستراتيجي ست خطوات رئيسية تشمل تحديد غرض المؤسسة وأسباب وجودها، ووضع أهداف قابلة للقياس ومحددة تساهم في تحقيق الغرض، وتحليل البيئة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تقييم نقاط القوة والضعف، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة بكفاءة، وإعداد الخطط التشغيلية لجميع الأفراد، وأخيراً وضع إجراءات للرقابة والتقييم لضمان توافق الأداء مع الأهداف؛ حيث إن هذه العملية لا تقتصر على إعداد خطة فقط، بل تعزز ثقافة التخطيط في المنظمة، وتحدد بوضوح أهدافها وسبل تحقيقها وسبب وجودها، ويمكن توضيح تلك المراحل على النحو التالي: (Esposito & Rogers, 2023, pp.96-103)

- أ- **تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها**؛ حيث يعد تحديد الرؤية والرسالة الخطوة الأولى والأكثر أهمية في التخطيط الاستراتيجي، حيث التأكيد على رؤية واضحة لما تطمح المؤسسة أن تكون عليه، ويتطلب هذا التحديد معالجة الأسئلة الأساسية المتعلقة بطبيعة الخدمات المقدمة، وما تطمح إليه المؤسسة.
- ب- **تحديد الأهداف الاستراتيجية**؛ حيث يعتبر تحديد الأهداف خطوة أساسية لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها، لذا يجب أن تكون الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، ومحددة زمنياً لتقديم اتجاه واضح للقرارات الاستراتيجية، كما تستخدم الأهداف كمعايير لتقييم الأداء، وقياس التقدم نحو تحقيق النتائج المرجوة، كما أنه من خلال صياغة بيان الغرض، تتمكن المؤسسة من تجنب الانخراط في أنشطة لا تتماشى مع أهدافها الأساسية، مما يساهم في وضع خطط مترابطة تحقق الغايات النهائية.
- ج- **التحليل البيئي**؛ حيث يأتي تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأداة فعالة لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، مع تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، كما يهدف هذا التحليل إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مع التركيز على استثمار الفرص، ومعالجة التهديدات لضمان استمرارية المؤسسة.
- د- **صياغة الخطة الاستراتيجية**؛ حيث تشمل صياغة الطرق والبدائل لتحقيق الأهداف، كما يتم تقييم الخيارات المختلفة لتحديد استراتيجية شاملة تناسب الغايات العامة

للمؤسسة، ومن ثم تطوير استراتيجيات تشغيلية تفصيلية للمجالات الرئيسية، لضمان تنفيذ الاستراتيجية الكبرى بفعالية.

٥- **تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** تأتي الخطط التشغيلية كمرحلة التنفيذ، حيث يتم تحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات فعلية تشمل العمليات، والاتصالات، والمالية، والموارد البشرية، وتضمن هذه الخطة تحديد الأنشطة المطلوبة لكل مجال لتحقيق الخطة الاستراتيجية وضمان التنفيذ الفعال، وتعد هذه المرحلة الرابط بين التخطيط النظري والتنفيذ العملي، حيث تصبح الاستراتيجيات رؤية قابلة للتنفيذ.

٦- **متابعة الخطة الإستراتيجية وتقويمها:** حيث تسهم عملية المتابعة والتقويم في معرفة الانحرافات، وسرعة الاستجابة لها، ومعالجتها بشكل سريع. وبناءً على ما سبق، يتضح أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية يمثل ركيزة أساسية لضمان قدرة المؤسسات، وخاصة الجامعات، على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يسهم التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تعزيز جاهزية الموارد البشرية، وتطوير مهاراتهم، ورفع كفاءتهم بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية والتغيرات في طبيعة العمل، كما يسهم أيضاً في تعزيز التميز التنافسي، وتحسين الأداء المؤسسي، وضمان الاستدامة من خلال استراتيجيات فعالة تعزز الابتكار، والتعلم المستمر، والتكيف مع البيئة المتغيرة، ومن ثم يصبح التخطيط لتنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية للتميز المؤسسي.

ثانياً: طبيعة أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر:

تهتم عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية بتشخيص الوضع الراهن لدى قدرة المؤسسة من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف المؤثرة على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وكذلك الفرص التي يمكن أن تستثمر لصالح المؤسسة، والتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وتعدد أساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهمها أسلوب تحليل سلسلة القيمة، ونموذج القوى الخمس لبورتر، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- ماهية أسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتر:

قدم مايكل بورتر مفهوم سلسلة القيمة كمفهوم إداري في كتابه "الميزة التنافسية" Competitive Advantage عام ١٩٨٥، وتشير إلى مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي تقوم بها الشركة داخل صناعتها، حيث يمر المنتج عبر مراحل مختلفة تسهم في إضافة قيمة تدريجية له، وتزداد القيمة الإجمالية للمنتج من خلال تكامل هذه الأنشطة، بحيث تتجاوز مجموع القيم الناتجة عن كل نشاط منفصل، ويعتمد نموذج سلسلة القيمة لبورتر على النظر إلى المنظمة كنظام مترابط من أنظمة فرعية تضم: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، حيث تؤثر كفاءة تنفيذ هذه الأنشطة على التكلفة والأرباح، ومن ثم يساعد هذا النموذج على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة فعلية للمنتج وتحسينها، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة في السوق، وتنقسم هذه الأنشطة إلى ما يلي: (Porter, 1985, pp.1-13)

(١) **الأنشطة الأساسية:** Primary Activities وتشمل اللوجستيات الداخلية، وتتمثل في استلام وتخزين المواد الخام، والعمليات وتتمثل في تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، واللوجستيات الخارجية وتتمثل في تخزين المنتجات وتوزيعها، والتسويق والمبيعات، وتتمثل في تحفيز العملاء على الشراء، والخدمات، وتتمثل في دعم المنتج بعد البيع.

(٢) **الأنشطة الداعمة:** Support Activities وتشمل المشتريات، وتتمثل في توفير الموارد اللازمة، وإدارة الموارد البشرية وتتمثل في التوظيف، والتطوير، والتمكين، والابتكار التكنولوجي، وتتمثل في الأدوات والإجراءات التقنية، والبنية التحتية، وكذلك التمويل. وقدم بورتر تحليل سلسلة القيمة كنموذج لتحديد وقياس الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة للشركة، وتحدد سلسلة القيمة من خلال مجموعتين من الأنشطة التي تقوم بها الشركة، حيث تُعرف المجموعة الأولى بالأنشطة الأساسية، وهي ترتبط مباشرة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء، أما المجموعة الثانية فهي الأنشطة الداعمة، والتي

تتعلق بالوظائف الموجودة داخل بنية الشركة والتي تساعد في تنفيذ الأنشطة الأساسية، وجميع هذه الأنشطة، سواء كانت أساسية أو داعمة، تعتمد على بعضها البعض، كما تؤثر طريقة تنفيذ كل نشاط على الأنشطة الأخرى داخل سلسلة القيمة للشركة -على سبيل المثال- يمكن للأنشطة تطوير التكنولوجيا، مثل: البحث والتطوير، أن تؤثر على تصميم منتج أو خدمة، مما قد يؤثر بدوره على نشاط الخدمات اللوجستية الخارجية أو التوزيع إذا كانت التغييرات في التصميم تشمل تغييرات كبيرة في التعبئة أو حجم الشحنة، كما ترتبط أنشطة الشركة بالأنشطة المورد والمشتري ضمن "نظام القيمة" في هذا النظام، وتقدم سلاسل القيمة الخاصة بالموردين مدخلات إلى سلسلة القيمة الخاصة بالشركة، بينما تُعتبر منتجات أو خدمات الشركة مدخلات لسلسلة القيمة الخاصة بالمشتري، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية للشركة بقدرتها على تنفيذ الأنشطة المترابطة بشكل مستمر؛ بحيث تقلل التكلفة، وتزداد القيمة (Porter, 1985) ، وفيما يلي شكل يبين نموذج سلسلة القيمة. (Walsh, 2011, p.794)



شكل رقم (١) نموذج سلسلة القيمة لبورتر

يتضح من الشكل السابق أن نموذج سلسلة القيمة لبورتر، يستخدم لتحليل الأنشطة التي تضيف قيمة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وينقسم النموذج إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، وتشمل الأنشطة الأساسية (Primary Activities) اللوجستيات الواردة (Inbound Logistics) التي تتعلق بإدارة تدفق المواد الخام، والعمليات (Operations) التي تحول المدخلات إلى منتجات أو خدمات نهائية، واللوجستيات الصادرة (Outbound Logistics) التي تتعلق بتوزيع المنتجات، والتسويق والمبيعات (Marketing & Sales) التي تستهدف تعزيز وصول المنتج إلى العملاء، وكذلك خدمات ما بعد البيع بهدف (Service) تحسين رضا العملاء، أما الأنشطة الداعمة (Support Activities) فتشمل البنية التحتية للمؤسسة (Firm Infrastructure) حيث تدعم العمليات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) لتوظيف وتطوير العاملين، وتطوير التكنولوجيا (Technology Development) لتعزيز الابتكار والكفاءة، والمشتريات (Procurement) التي تستهدف توفير المواد اللازمة بجودة وتكلفة ملائمة.

ويهدف هذا النموذج تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة (الرئيسية، والداعمة) لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة هامش الربح (Margin)، ومن ثم يقدم النموذج إطاراً منهجياً لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء.

ويُشير مفهوم القيمة في سلسلة القيمة إلى الفائدة المضافة للمنتج أو الخدمة خلال مراحل الإنتاج والتوزيع، حيث تتحقق القيمة من خلال تحسين الجودة أو تعزيز تجربة العملاء، وتبنى السلسلة على تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر أنشطة مترابطة تحقق تأثيراً تراكمياً يتجاوز مجموع القيم الفردية، كما ترتبط القيمة بالتحويلات المادية، وجودة المنتجات في قطاع التصنيع، بينما في قطاع الخدمات تركز على نقل المعرفة، وحل المشكلات. (Barandika et al , 2014, pp.6235-6236)

ويُشير مصطلح "سلسلة القيمة" في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأنشطة داخل الشركة التي توفر قيمة لعملائها سواء في صورة منتج أو خدمة، وتعود الفائدة على الشركة في شكل أرباح عندما يكون العملاء على استعداد لدفع مبلغ مقابل تلك القيمة يتجاوز التكاليف المرتبطة بإنشائها. (Walsh, 2011, p.793) كما يتحدد أيضاً مفهوم سلسلة القيمة بأنها مجموعة مترابطة من الأنشطة والعمليات التي تنفذها المؤسسة، بهدف تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة مضافة للمستهلك النهائي، وتتمحور سلسلة القيمة حول تلبية احتياجات المستهلك وتفضيلاته، كما يُسهم تحليل سلسلة القيمة في تكوين المؤسسات من تعزيز رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية، واستكشاف فرص جديدة للابتكار، مما يُسهم في زيادة ولاء المستهلكين ودعم النمو للأعمال. (Farid & El sayed, 2024, pp.515-516)

ويهدف تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis (VCA) إلى تحسين خلق القيمة، وتعزيز الاستدامة الاقتصادية من خلال معالجة عدم التوافق الاستراتيجي والتشغيلي، وسوء تخصيص الموارد داخل السلاسل، ويرتكز التحليل على ثلاثة أبعاد رئيسية: وهي: توسيع حدود التحليل ليشمل السلسلة بأكملها، وأصحاب المصلحة الخارجيين، مثل: الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمعات المحلية؛ وتوسيع نطاق القيمة؛ بحيث يشمل خلق قيمة للعملاء، والمستهلكين، والمجتمع من خلال مفهوم القيمة المشتركة، بجانب تقليل التكلفة والهدر، والحوكمة؛ بحيث تركز على بناء علاقات تشاركية بدلاً من استغلال القوة لضمان تحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية. (Fearne et al., 2012, pp.575-576)

وتتميز سلاسل القيمة Value Chains عن سلاسل الإمداد Supply Chains من حيث الأهداف، والتركيز، وطبيعة العلاقات، حيث أن سلاسل الإمداد تهدف إلى تقليل التكلفة، وزيادة الكفاءة، وتوسيع التوزيع، وتركز سلاسل القيمة على إضافة قيمة متميزة، وتجزئة السوق لتحقيق ربحية أكبر، كما تعتمد سلاسل الإمداد على العلاقات التعاقدية قصيرة الأجل، وحماية البيانات المتعلقة بالمعاملات، في حين تتبنى سلاسل القيمة شراكات تعاونية طويلة الأمد، وتشجع مشاركة المعلومات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مشتركة، هذا بالإضافة أن سلاسل القيمة تركز بشكل أكبر على تلبية طلب المستهلك، وتعزيز الجودة والمرونة، في حين أن سلاسل الإمداد تركز على توسيع فرص الوصول إلى الأسواق. (Walters & Lancaster, 2006, p.162; Fearne et al., 2012, p.576)

ويلاحظ مما سبق أن سلسلة القيمة تمثل إطاراً استراتيجياً؛ حيث تركز على الأنشطة المتسلسلة داخل المؤسسة، والتي تُسهم في تحسين القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمات، وتتمثل هذه الأنشطة الأساسية في الإنتاج، والتوزيع، والتسويق، والدعم، وكذلك الأنشطة الداعمة، وتتمثل في الموارد البشرية، والابتكار التكنولوجي، والتمويل، كما يساعد تحليل سلسلة القيمة على تحديد العمليات التي تضيف قيمة فعلية، وتحسينها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تقليل التكلفة، وتعزيز الجودة، وتوسيع نطاق الابتكار، كما تتميز سلسلة القيمة عن سلاسل الإمداد بتركيزها على خلق قيمة متميزة، وتعزيز شراكات طويلة الأمد مع الموردين والعملاء، وفيما يلي بعض نماذج سلسلة القيمة في التعليم الجامعي.

أ- نماذج سلسلة القيمة في التعليم الجامعي:

يُعتبر أسلوب سلسلة القيمة أداة تحليلية فعالة لفهم الميزة التنافسية للمؤسسات، مما يجعله إطاراً مرجعياً هاماً في التخطيط والتحليل الاستراتيجي، ويساعد هذا النموذج المؤسسات على تقييم العوامل الداخلية المرتبطة بالموارد والقدرات، ومن خلال هذا التحليل يمكن

للمؤسسات تحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يوفر أساساً لبناء استراتيجيات تنافسية فعالة، خاصة في القطاعات الأكاديمية، مثل: التعليم الجامعي. وقد شهدت المؤسسات التعليمية توسعاً كبيراً في قدراتها الاستيعابية، مما زاد من أهمية تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه القدرات من أعداد الطلاب المتحقيقين، كما أصبحت المنح البحثية والنشر العلمي معياراً رئيساً لضمان استمرارية وتنافسية مؤسسات التعليم العالي في المستقبل، كما تولي المؤسسات اهتماماً بتدريب الأكاديميين في تحسين تجربة التعلم الشاملة للطلاب، بالإضافة إلى تطوير مهارات الباحثين من خلال توفير التدريب في مجالات مختلفة، مثل: الإشراف على طلاب الدراسات العليا، وإعداد مقترحات التمويل، وتسويق نتائج الأبحاث، كذلك تؤدي التكنولوجيا دوراً جوهرياً في تعزيز تجربة التعلم، حيث تتيح للطلاب التنقل بسهولة عبر البرامج الدراسية، وتوفر محتوى أكاديمي يتجاوز قاعات الدراسة التقليدية، بالإضافة إلى ذلك، يعد تقييم الطلاب للتدريس مؤشراً عن رضاهم عن التجربة التعليمية وأداء القائمين عليها، ومع توسع الأسواق، وتنوع قاعدة العملاء تسعى المؤسسات إلى بناء علاقتها المؤسسية، وتعزيز مكانتها من خلال التركيز على التميز، بحيث يسهم أيضاً الخريجون في هذا الجهد باعتبارهم سفراء للعلامة التجارية للجامعة، وممثلين لها، لذا يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة أداة فعالة لتحسين جودة التعليم الجامعي من خلال التركيز على تلك الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة وتميزاً في الأداء الأكاديمي والإداري، (Pathak & Pathak, 2010, pp.167-168) وفيما يلي بعض نماذج سلسلة القيمة في التعليم الجامعي:

- **نموذج سلسلة القيمة لـ Van der Merwe & Cronje (2004)** ويتكون هذا النموذج في قطاع التعليم من أنشطة أساسية وداعمة تهدف إلى تحسين العمليات الأكاديمية، وتقديم تجربة تعليمية متكاملة، وتشمل الأنشطة الأساسية: البحث الاستكشافي لتطوير المحتوى التعليمي، وتطوير الدورات لإعداد المواد الدراسية، وتسجيل الطلاب وفقاً للقواعد الأكاديمية، وإنتاج المواد التعليمية، وتوزيعها عبر القاعات الدراسية أو المنصات الإلكترونية، بالإضافة إلى أنشطة التعلم التي يقوم بها الطلاب، والتقييم لقياس أداء الطلاب، والإرشاد الأكاديمي، أما الأنشطة الداعمة فتشمل: البنية التحتية المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية لتوظيف وتطوير الكوادر الأكاديمية، والتكنولوجيا لدعم العمليات من خلال أنظمة التعلم الإلكتروني، والمشتريات لتسهيل تسجيل الطلاب وجذب الكفاءات، ويهدف هذا النموذج إلى تحسين الأداء التعليمي من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة، مما يعزز كفاءة العمليات التعليمية، ويدعم تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية.
- **نموذج سلسلة القيمة لـ Makker et al (2008)** وفقاً لهذا النموذج، تركز سلسلة القيمة في قطاع التعليم العالي على تطوير نموذج يتناسب مع طبيعة الخدمات، ويتكون النموذج الجديد من خمسة أنشطة أساسية، وتشمل: تصميم الخدمة لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، وإدارة المعرفة لفهم سلوكيات واحتياجات العملاء بدقة، وإدارة نظم التوصيل لضمان كفاءة تقديم الخدمة، وإدارة المنافسة لتعزيز الابتكار وضمان الجودة، وتدعم هذه الأنشطة أربعة عناصر رئيسية: العنصر البشري الذي يعد ركيزة أساسية في تقديم الخدمة، والجوانب المادية التي تشمل، البنية التحتية والأدوات المساعدة، والمعلومات اللازمة لضمان التواصل الواضح والفعال مع العملاء، والدقة والموثوقية لضمان تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبجودة عالية، كما يهدف هذا النموذج إلى تحقيق تشارك القيمة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين عبر التفاعل والتعاون المستمر، مما يسهم في تحقيق رضا الطرفين، وتقديم خدمة تعليمية متميزة ومواكبة للتحديات الحديثة.
- **نموذج سلسلة القيمة لـ Pathak & Pathak (2010)**، وينطلق هذا النموذج في تحليله لسلسلة القيمة في التعليم العالي من إعادة تشكيل التعليم العالي ضمن نموذج سلسلة القيمة مثل أسلوب بورتر إلى أنشطة أساسية وداعمة، وتشمل الأنشطة الأساسية، تسجيل الطلاب، وتوظيف الكوادر الأكاديمية والبحثية (الخدمات اللوجستية الداخلية)، وتعبئة الطلاب والمعلمين والباحثين كموارد بشرية ماهرة باستخدام تقنيات مبتكرة (العمليات)،

وتحقيق عائد تعليمي مميز للطلاب من خلال توظيفهم أو نشر أبحاثهم (الخدمات اللوجستية الخارجية)، والترويج للمؤسسات التعليمية عبر الحملات الإعلانية، وجذب الطلاب الدوليين (التسويق والمبيعات)، وتقديم الدعم الأكاديمي والخدمات الطلابية (الخدمات)، أما الأنشطة الداعمة فتتضمن البنية التحتية الإدارية لضمان الأداء الفعال، وإدارة الموارد البشرية لتوظيف وتطوير الكوادر، والتكنولوجيا لتطوير المناهج وطرق التدريس، والمشتريات لتسهيل تسجيل الطلاب، وجذب الكوادر المؤهلة، ويقدم هذا النموذج إطاراً إستراتيجياً لقياس القيمة المضافة في كل مرحلة، وربطها بالأنشطة لتحقيق كفاءة الأداء وتحسين مخرجات التعليم العالي.

- **نموذج سلسلة القيمة لـ Hutaibat (2011)** يركز هذا النموذج على الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضفي قيمة وتعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشمل الأنشطة الرئيسية: التدريس، الذي يتضمن إعداد المواد التعليمية وتقديمها، والإشراف على الطلاب، وتقييمهم، وإعدادهم لسوق العمل؛ والبحث، الذي يشمل اختيار الموضوعات البحثية، وتأمين التمويل الكافي، وتنفيذ الأبحاث، والتسويق للنتائج من خلال النشر أو الاستشارات؛ بالإضافة إلى الاستشارات وتطوير الأعمال، والتي تعتمد على نتائج الأبحاث لتقديم خدمات استشارية أو تطوير مشروعات ريادية، أما الأنشطة الداعمة فتتضمن: البنية التحتية للمؤسسة، مثل: إدارة الموارد البشرية، والمالية، والخدمات الاستشارية؛ والخدمات الأكاديمية، وخدمات الطلاب، مثل: المكتبة، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات الدعم الوظيفي؛ وإدارة الموارد البشرية لتوظيف الأكاديميين وتطويرهم ودعمهم، كما يحتوي النموذج على أنشطة وسيطة، مثل: إدارة الأقسام التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري داخل الكليات.

- **نموذج سلسلة القيمة لـ Bornemann & Wiedenhofer (2014)** ويركز هذا النموذج على توظيف رأس المال الفكري لتحسين الأداء والنتائج في المؤسسات التعليمية، ويتكون النموذج من ثلاثة مكونات رئيسية، وهي: رأس المال البشري الذي يشمل مهاراتهم وكفاءاتهم، والقيم الأخلاقية، والاجتماعية؛ ورأس المال الهيكلي الذي يركز على التعاون الداخلي، واستخدام التكنولوجيا والابتكار، وتحسين المواد التعليمية، والبنية التحتية، والعلاقات مع المجتمع والشركاء، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتحسين العلاقات العامة، وتركز العمليات الرئيسية على التخطيط الإداري، ونقل المعرفة من خلال التعليم، وتوفير تدريب متخصص يلبي احتياجات الطلاب بما يعزز قدراتهم، وتساهم هذه الأنشطة في تحقيق مخرجات إيجابية، تشمل: تحسين رضا العملاء (الطلاب، وأولياء الأمور)، وزيادة أعداد الطلاب الجدد بما يساهم في تحسين الصورة المؤسسية.

- **نموذج سلسلة القيمة لـ Khudair & Abdalla (2016)** يتبنى هذا النموذج مفهوم سلسلة القيمة من خلال تصميم العمليات التعليمية والتقييمية بطريقة تضمن تقديم قيمة مضافة، ويعتمد على إطار شامل ومتكامل لتطوير سلسلة القيمة المضافة التراكمية في التعليم من خلال ثمانية خطوات مترابطة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتقييمها بشكل مستمر وتراكمي، وتبدأ الخطوات بتحديد المستوى التعليمي المستهدف، وتحديد البرنامج التعليمي المعني داخل هذا المستوى، ويتم بعد ذلك تحديد الأطراف المعنية الرئيسية ودراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم لتصميم الأنشطة والعمليات التعليمية المناسبة، ثم يتم تعريف الأهداف التعليمية والمخرجات المستهدفة، مثل: المهارات المعرفية، والتقنية، والاجتماعية، مع تحديد عوامل النجاح الرئيسية التي تقود العملية التعليمية، بالإضافة إلى اختيار الاستراتيجيات والأدوات المناسبة لتقييم أداء الطلاب، بما يشمل اختبارات معيارية، وأنظمة الدرجات، وآليات التقييم الذاتي، وكذلك تحديد معايير الأداء ومؤشرات القياس وربطها بالأهداف التعليمية المستهدفة، وتتضمن الخطوة التالية تسجيل الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة لتحليل الفجوات، وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يتم توظيف التكنولوجيا لدعم جميع مراحل التقييم، من خلال أنظمة إلكترونية متقدمة تتيح تتبع الأداء، وإعداد تقارير دقيقة وشاملة.

• **نموذج سلسلة القيمة لـ Öncer (2018)** يهتم هذا النموذج بتحسين العمليات الأكاديمية وتعزيز القيمة المضافة، وتبدأ الخطوات بتحديد أنشطة سلسلة القيمة من خلال تطوير نموذج مخصص يناسب المؤسسة التعليمية باستخدام جلسات العصف الذهني والمقابلات مع أصحاب المصلحة، ثم يوضح الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة للتعليم العالي، مع التركيز على طرق تحليل كل نشاط باستخدام أساليب بحثية مناسبة، وتتضمن الأنشطة الأساسية: التوظيف الأكاديمي، وتوظيف الطلاب، حيث يتم تحليل نسب تفضيل الطلاب وأسباب اختيار الأكاديميين باستخدام الاستبيانات؛ والتعليم من خلال تحليل جودة التعليم، وفرص الدراسة بالخارج باستخدام الاستبيانات؛ والبحث العلمي من خلال قياس المنشورات، وعديد الاقتباسات، والجوائز العلمية باستخدام الاستبيانات، والمجموعات البؤرية، وتشمل الأنشطة الأساسية تطوير المشروعات من خلال عددها ومصادر التمويل؛ وتدريب الأكاديميين بغرض تحليل فرص التطوير المهني؛ والإدارة المهنية التي تركز على الخريجين وبيانات التوظيف، أما الأنشطة الداعمة، فتشمل: المشتريات، وذلك من خلال تحليل الموردين، والتكاليف باستخدام المقابلات؛ ونظم التمويل عبر الإيرادات من مراكز التعليم المستمر؛ والتكنولوجيا من خلال قياس البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي باستخدام الاستبيانات؛ والخدمات الإدارية بغرض تحليل الشفافية ودافعية الطلاب من خلال المجموعات البؤرية؛ والحياة الجامعية والأنشطة الاجتماعية من خلال تقييم المكتبات والمرافق الأكاديمية؛ وخدمات الطلاب التي تركز على مستوى المعرفة والتواصل باستخدام الاستبيانات؛ هذا بالإضافة إلى الحوافز المقدمة للأكاديميين من خلال دعم البحث والنشر العلمي والشرائط البحثية الدولية.

• **نموذج سلسلة القيمة De Godoy Tominaga et al (2020)** يركز هذا النموذج على سلسلة القيمة في التعليم العالي وخاصة في قطاع الهندسة وإدارة سلاسل التوريد، ويتضمن النموذج أنشطة أساسية، مثل: إدارة سلسلة التوريد المستدامة لتحسين الكفاءة، والتعليم والتدريب لتزويد الطلاب بالوعي والمهارات اللازمة في مجالات الاستدامة، والتقييم والمراقبة لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، كما يشمل الأنشطة الداعمة، مثل: إدارة الموارد البشرية لتطوير مهارات الطلاب والموظفين من خلال التدريب المستمر، والبنية التحتية التقنية لتعزيز التعليم باستخدام التكنولوجيا وأدوات التحليل، والبحوث والتطوير لدعم الابتكار، كما يركز النموذج على تعزيز دور الطلاب كمحور أساسي لإحداث تأثير إيجابي في مجالات الاستدامة، وتحقيق التكامل المؤسسي من خلال بناء شراكات مع الجهات الخارجية، هذا بالإضافة إلى التطوير المستمر للعمليات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات السوق.

ويتضح أيضاً أن سلسلة القيمة في الجامعات تتكون من مجموعة من الأنشطة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للمخرجات البحثية والمعرفية؛ حيث تشمل هذه الأنشطة البحث والتطوير، ونقل التكنولوجيا، والتسويق التجاري لتحويل الأبحاث إلى منتجات قابلة للتسويق، فضلاً عن نشر المعرفة لدعم النمو الاقتصادي، كما تعتمد السلسلة على دعم مكاتب نقل التكنولوجيا التي تحدد فرص الاستثمار وتطور نماذج الأعمال، ومن ثم تعزيز قدرة الجامعات على تحويل الأبحاث إلى فوائد اقتصادية ومجتمعية، مما يعزز مكانتها على المستويين الإقليمي والدولي. (Marin et al., 2017, pp.1034-1037)

وتأسساً على ما سبق، يلاحظ أن نماذج سلسلة القيمة في التعليم الجامعي أكدت على الأنشطة الأساسية والداعمة التي تضيف قيمة مضافة للمؤسسة التعليمية، مثل: نموذج (Pathak & Pathak (2010) وÖncer (2018)، حيث ركزت الأنشطة الأساسية على التدريس والبحث العلمي، والأنشطة الداعمة على إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، بالإضافة إلى أن بعض النماذج، مثل: (Van der Merwe & Cronje (2004 ركزت بشكل أكبر على العمليات الأكاديمية المتكاملة، مثل: تطوير الدورات والتقييم، بينما ركز نموذج (Makkar et al. (2008 على الجوانب الخدمية في التعليم، مثل: تصميم الخدمات، وإدارة

التفاعل بين مقدمي الخدمة والعملاء، أما نموذج (Bornemann & Wiedenhofe, 2014) ركز على دور رأس المال الفكري كعنصر أساسي لتحسين الأداء، كما تتسم بعض النماذج، مثل: (Godoy Tominaga et al. (2020) De و Khudair & Abdalla (2016) على الاستدامة والابتكار من خلال تضمين التكنولوجيا، والاهتمام بالتقييم المستمر، وتحقيق التكامل بين مستويات التعليم المختلفة.

٣- ماهية نموذج القوى الخمس لبورتر:

في عام ١٩٧٩، نشرت مجلة Harvard Business Review مقالاً بعنوان "كيف تشكل القوى التنافسية الاستراتيجية" للخبير الاقتصادي وأستاذ جامعة هارفارد مايكل بورتر، وكان هذا المقال أول مساهمة له في المجلة، وقد أطلق ثورة في مجال الاستراتيجية من خلال توظيف بورتر منهجه الاقتصادي المميز لدراسة الاستراتيجيات، والقوى التنافسية للشركات والمناطق والدول، (Porter, 2008, p.25) حيث تساعد هذه القوى المؤسسات على تحليل بيئتها التنافسية بشكل شامل لتحديد الاستراتيجيات المناسبة، سواء كانت تعتمد على قيادة التكلفة، أو التميز، أو التركيز على شريحة معينة، لضمان تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويشير بورتر إلى أن الشركة يمكنها تبني ثلاث استراتيجيات عامة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في أي صناعة: أولاً: قيادة التكلفة، وهي استراتيجية تعتمد على تأمين موقع فريد في السوق من خلال تقديم المنتجات بأقل تكلفة ممكنة، مما يجعلها جذابة للعملاء، ثانياً: التميز، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج مميز للمستهلكين من خلال التركيز على الجودة العالية، والابتكار في التسويق والإعلان، أو توفير خدمات إضافية تضيف قيمة للمنتج، ثالثاً: التركيز على شريحة محددة، حيث تقوم المؤسسة بتلبية احتياجات شريحة معينة من السوق، مما يتيح لها بناء قاعدة قوية في هذه الشريحة من خلال تقديم منتجات أو خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. (Kaul, 2024, p.2).

ويرتكز الإطار المنهجي للقوى الخمس لبورتر على نهج التنظيم الصناعي Organizational Industrial Approach والذي يفترض أن جاذبية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة تتحدد من خلال هيكل السوق، ويؤثر هيكل السوق بشكل مباشر على سلوك المشاركين فيه، مما يعني أن طبيعة المنافسة، والعلاقات بين المنافسين في السوق تعتمد على طريقة تنظيم السوق، وبما أن هيكل السوق يؤثر على السلوك الاستراتيجي للمنظمات؛ حيث يعتمد النجاح في السوق على الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها الشركات، ومن ثم فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل غير مباشر على هيكل السوق الذي تعمل فيه، مما يبرز أهمية السياق الخارجي في تشكيل الديناميكيات الداخلية للصناعة، ومن ثم تتضح أهمية قوى بورتر في تحليل البيئة الخارجية للقطاع التنافسي. (Gerard & Bruil, 2019, pp.1-2)

وحدد بورتر خمسة عوامل رئيسية تؤثر على التنافسية في أي مجال، وهي كالتالي: تهديد دخول منافسين جدد، وقوة المشترين، وقوة الموردين، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، والمنافسة بين المنافسين الحاليين؛ كما تُسهم القوى الأربعة الأولى في تحديد القوة الخامسة، وهي القدرة التنافسية، وفيما يلي توضيح القوى الخمس لبورتر: (Porter, 2008, p.27; Isabelle et al, 2020, p.29; محمود، ٢٠١٨، ص ١٩٨-٢٠١)

(١) قوة التهديد بالمنافسين الجدد Threat of New Entries ؛ حيث تتمثل هذه القوة في مدى

سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، وعادة ما يؤدي دخول منافسين جدد إلى الصناعة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، والرغبة في الاستحواذ على حصة من السوق، مما يشكل تهديداً للشركات القائمة، ويعتمد هذا التهديد على وجود عوائق تعرقل دخول الصناعة وردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين، وتشمل عوائق دخول الصناعة عدة عوامل، منها اقتصاديات الحجم التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة لتحقيق تكلفة منخفضة، وتمييز المنتج من خلال الحملات الإعلانية والترويجية لجذب العملاء، ومتطلبات رأس المال الضخمة اللازمة لبدء العمل في الصناعة، بالإضافة إلى ذلك فإن تكلفة التغيير المرتفعة للعملاء تمثل عائقاً أمام المنافسين الجدد، وكذلك إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع التي قد تكون

محدودة أو محتكرة من قبل الشركات القائمة، هذا بالإضافة الى أن السياسات الحكومية تؤدي دوراً رئيساً في تسهيل أو تعقيد دخول المنافسين الجدد، من خلال التشريعات أو الإجراءات التنظيمية.

(٢) **قوة العملاء Power of Buyers**؛ حيث تُشير إلى قوة العملاء في التأثير على المؤسسات، من خلال قدرتهم في الضغط لتخفيض الأسعار أو الحصول على منتجات وخدمات بجودة عالية، بالإضافة إلى أن كلما كانت البدائل متوفرة تزداد قوة العملاء، وزادت قوتهم، ويزداد نفوذهم إذا ما توفرت بعض العناصر كسيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة، وإذا كانت تكلفة التغيير بين المنتجات منخفضة.

(٣) **قوة الموردين على المساومة Power of Suppliers** :

يعرف الموردين بأنهم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية من مواد خام، وآلات، ومعدات، وقطع غيار، ومستلزمات التعبئة، والتغليف وغيرها، وأصبح التركيز منصباً على البحث على أفضل مصدر للتوريد بأقل تكلفة، وأعلى مستوى جودة حتى تنجح المنظمة في التنافس، والعوامل التي تؤثر في هذه القوة هي عدد الموردين، ومدى توفر المواد الخام، فضلاً عن التفرد في الخدمات المقدمة.

(٤) **قوة التهديد بالمنتجات/الخدمات البديلة Threat of Substitution** :

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، وتشير هذه القوة إلى إمكانية وجود بدائل للخدمات التي تقدمها الشركات في السوق، لذا تتأثر هذه القوة بتوافر البدائل، ودرجة اختلاف الخدمات، وتكلفة التحويل بينها، ويزداد التهديد بالمنتجات البديلة عندما يتم توفير البدائل بأسعار أقل أو بجودة أعلى أو عندما تنخفض تكلفة التحويل بين المنتجات.

(٥) **قوة المنافسة بين المنافسين الحاليين Rivalry among Existing Competitors**:

تُعبّر هذه القوة عن مدى التنافس بين الشركات الموجودة في السوق، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل ومنها: عدد المنافسين، وعندما تكون الخدمات المقدمة متشابهة إلى حد كبير، ومعدل نمو السوق، وحواجز الخروج، وتنوع المنتجات المقدمة. ومما سبق تتحدد العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسات والشركات على التنافسية، من خلال تهديد دخول منافسين جدد ويرتبط تهديدها باقتصاديات الحجم، وتميز المنتجات، ومتطلبات رأس المال، والسياسات الحكومية، وقوة العملاء في مدى قدرتهم على التفاوض لخفض الأسعار أو تحسين الجودة، خاصة عند قلّة البدائل، وارتفاع تكلفة التغيير، وكذلك قوة الموردين حيث تعتمد على عددهم، ومدى توفر المواد الخام، والتفرد في الخدمات المقدمة، مما يؤثر على تكلفة الإنتاج - وأيضاً - التهديد بالمنتجات البديلة يظهر عندما توفر البدائل نفس الحاجة بجودة أقل، بالإضافة إلى المنافسة بين الشركات؛ حيث تتحدد بعوامل متعددة، مثل: عدد المنافسين، وتشابه المنتجات، وحواجز الخروج، وفيما يلي شكل يبين نموذج القوى الخمس لبورتر. (Porter, 2008, p.80)



شكل رقم (٢) يبين نموذج القوى الخمس لبورتر

ويتضح من الشكل السابق أن نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر تشير القوة الأولى: المنافسة بين المنافسين الحاليين (Rivalry Among Existing Competitors) أي مدى شدة التنافس بين الشركات في السوق، وتأثيرها على الربحية، وتشير القوة الثانية: تهديد دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants) عن احتمالية دخول شركات جديدة للسوق وتأثيرها على الحصة السوقية للشركات القائمة، وتشير القوة الثالثة: قوة المشتريين (Bargaining Power of Buyers) إلى قدرة العملاء على التفاوض للحصول على أسعار أقل أو جودة أعلى، وتشير القوة الرابعة: قوة الموردين (Bargaining Power of Suppliers)، إلى مدى تأثير الموردين على تكلفة وجودة المواد والخدمات المقدمة للشركات، وتشير القوة الخامسة: تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (Threat of Substitute Products or Services) إلى احتمالية وجود برامج أو خدمات بديلة تلبي احتياجات العملاء بأسعار أقل أو جودة منافسة، مما يؤثر على الطلب على منتجات الشركات الحالية، ومن ثم فإن هذه القوى الخمس تسهم في تحديد مستوى التنافسية داخل المؤسسات الإنتاجية.

ثالثاً: التخطيط لتنمية الموارد البشرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

ونتيجة دراسات تناولت أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر في التخطيط لتنمية الموارد البشرية ومنها دراسة Georgieva and Abdelazim (2020) حيث أكدت على نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس لتحليل العوامل المؤثرة في البيئة التنافسية، ومن ثم التخطيط لتنمية الموارد البشرية. كما أشارت دراسة Singgalen (2023) بأن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات قد يعتمد على استخدام أدوات تحليلية رئيسية، مثل: سلسلة القيمة، وعوامل النجاح الحرجة (CSF)، ونموذج القوى الخمس لبورتر، ومصفوفة ماكفارلان (McFarlan Grid Portfolio)، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي نهجاً دقيقاً واستراتيجية واضحة تركز على تطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب وتنمية المهارات، مع توفير دعم مؤسسي شامل يشمل تخصيص الميزانية والموارد البشرية، وذلك لضمان استدامة القيمة المضافة للمؤسسة، فضلاً عن تنفيذ تقييم مستمر، وتطوير إضافي للموارد البشرية، بما يضمن مواكبتها للتغيرات التكنولوجية والاستراتيجية.

وأكدت دراسة Cardoso (2022) على دور سلسلة القيمة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية من خلال تحسين الكفاءة الإدارية، وزيادة الشفافية، وتعزيز التكامل بين العمليات التشغيلية، والتكتيكية، والاستراتيجية؛ حيث يساعد تحديد العمليات الأساسية والداعمة وربطها بالأهداف المؤسسية على تصميم خطط تدريبية فعالة، ومن ثم تنمية الكوادر البشرية. وعلى صعيد الجامعات المصرية، أكدت دراسة درويش والسيد (٢٠٢٠) على إمكانية تكيف نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر لاستخدامه في تخطيط النظم التعليمية، وكذلك أكدت دراسة الشرقاوي (٢٠٢٢) على إمكانية استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة للتخطيط في تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، كما أكدت -أيضاً- دراسة محمود (٢٠٢١) على استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية لجامعة بنها، بهدف التخطيط لتسويق البرامج المميزة.

ومن ثم يُساعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية؛ حيث تحديد الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة للجامعات، مثل: التدريس، والبحث العلمي، ونقل التكنولوجيا، والتسويق الأكاديمي، مما يساهم في تعظيم إنتاجية الموارد البشرية الأكاديمية من خلال سلسلة القيمة، فضلاً عن إعداد برامج تدريبية لتحسين المهارات الأكاديمية، بما يحقق جودة المخرجات التعليمية والبحثية، كما يساهم نموذج القوى الخمس لبورتر في التركيز على البيئة الخارجية، حيث يمكن الجامعات من فهم التحديات الخارجية، والمؤثرة على التنافسية، مثل: تهديد دخول جامعات جديدة، وقوة أصحاب المصلحة في التفاوض، وقوة الموردين مثل: مزودي التكنولوجيا التعليمية، وكذلك التهديد بالبدائل كالبرامج الأكاديمية المتميزة، والتعليم الإلكتروني، وحدة المنافسة مع الجامعات الأخرى، مما يساعد الجامعات في التخطيط بفاعلية لتنمية مواردها البشرية الأكاديمية.

رابعاً: استخلاصات نظرية لتخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

- يساعد تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر في دعم التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحسين الكفاءات الداخلية، مثل: المناهج، والتدريب، والبنية التحتية، بينما يساعد نموذج القوى الخمس على فهم العوامل التنافسية الخارجية، مثل: تهديد المنافسين، وقوة المشترين، والموردين، وقوة العملاء، والقدرة التنافسية.
- يدعم أسلوب تحليل سلسلة القيمة التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية والداعمة، حيث يساعد في تحديد العمليات ذات القيمة العالية والتي تُساهم بشكل مباشر في تطوير الموارد البشرية، مثل: التوظيف، والتدريب، والتدريس، والبحث العلمي، بالإضافة إلى الأنشطة الداعمة، مثل: تحسين البنية التحتية، واستخدام التكنولوجيا، والدعم الإداري والمالي.
- يُساهم أسلوب تحليل سلسلة القيمة في دعم التطوير الأكاديمي والتقييم المستمر للموارد البشرية، ومن ثم الاستفادة في تخطيط البرامج التدريبية ذات الصلة بتحسين المهارات الأكاديمية والإدارية.
- يبرز أسلوب تحليل سلسلة القيمة أهمية تصميم استراتيجيات تدريبية مبتكرة تعتمد على التفاعل والتواصل الفعال لتحسين أداء الكوادر البشرية وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- يؤكد أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تطوير المهارات والكفاءات الأكاديمية، ودعم الابتكار، بما يساهم في تحسين جودة العمل الأكاديمي وتعزيز دور الكفاءات البشرية.
- يبين أسلوب تحليل سلسلة القيمة أهمية بناء شراكات فعالة مع المجتمع الخارجي، للمساعدة في تلبية متطلبات السوق، وتعزيز مهارات العاملين.
- يُساهم أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تحسين خطط التدريب بشكل يتناسب مع الاحتياجات المؤسسية.

- يسهم نموذج القوى الخمس لبورتر في وضع إطاراً إستراتيجياً لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم التخطيط لتنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في السوق وتطوير الكفاءات اللازمة لمواجهةها.
- يساعد تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر في التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات؛ من خلال تطوير مهارات الابتكار لدى الموارد البشرية الأكاديمية لمواجهة تهديد المنافسين الجدد.
- يدفع نموذج القوى الخمس لبورتر الجامعات في تحسين مهارات الموارد البشرية الأكاديمية لتقديم خدمات تعليمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب، ومن ثم مواجهة قوة المشترين.
- يعمل نموذج القوى الخمس لبورتر في تعزيز كفاءة الموارد البشرية الأكاديمية من خلال التعاون والشراكات مع الموردين، وتنظيم برامج تدريبية مشتركة لتحديث المهارات التقنية.
- يؤدي نموذج القوى الخمس لبورتر إلى تدريب الموارد البشرية على الإبداع، والابتكار، لتطوير برامج أكاديمية ذات قيمة مضافة، لمواجهة المنتجات البديلة.
- يوجه نموذج القوى الخمس لبورتر الجامعات في تخطيطها لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية إلى تطوير مهارات العمل الجماعي، والقيادة، والإنتاجية العالية لضمان التميز الأكاديمي، ومن ثم تصبح الجامعات الحالية أكثر قدرة على المنافسة.
- يساعد تكامل الأداتين في تميز الموارد البشرية بالجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحسين الأداء الداخلي، ودعم قدرة الجامعات في التكيف مع سوق التعليم العالي وتحقيق الريادة.

القسم الثالث

تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية

الموارد البشرية الأكاديمية

وبالاستناد على نماذج سلسلة القيمة في التعليم الجامعي السابق عرضها، يمكن تكييف نموذج سلسلة القيمة لبورتر لاستخدامه في تحليل البيئة الداخلية لمدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال الأنشطة الرئيسية والداعمة لأعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على القيمة المضافة لكل نشاط؛ حيث تشمل الأنشطة الرئيسية: التدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، بينما تضم الأنشطة الداعمة: إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية الأكاديمية، والابتكار التكنولوجي، والدعم الإداري والمالي، بهدف تحسين تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال تعزيز التكامل بين الأنشطة الرئيسية والداعمة بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح هذا النموذج على النحو التالي:



شكل رقم (٣) يبين مواءمة نموذج سلسلة القيمة لأنشطة الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية- الشكل من إعداد الباحثين

يتضح من الشكل السابق استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتر لرصد واقع الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة المنوط بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ويوضح العلاقة بين هذه الأنشطة لتحقيق القيمة المضافة النهائية (Margin) يتمثل النموذج في الأقسام التالية: الأنشطة الرئيسية Primary Activities: وتشمل التدريس، والبحث العلمي Research، والإرشاد الأكاديمي Academic Advising، وخدمة المجتمع Community Service أما الأنشطة الداعمة Support Activities تشمل إدارة الموارد البشرية Human Resources Management، والبنية التحتية الأكاديمية Academic Infrastructure، والابتكار التكنولوجي Technological Innovation، والدعم الإداري والمالي Institutional and Financial Support كما يساعد هذا النموذج الجامعات على تنظيم مواردها وأنشطتها لتحقيق فعالية أكبر، كما تسهم الأنشطة الداعمة في مساعدة الأنشطة الرئيسية في تحقيق أهدافها بكفاءة، حيث تسهم هذه الأنشطة في خلق قيمة مضافة (Margin) ومن ثم تعزيز جودة أدوار أعضاء هيئة التدريس في العملية الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع، وفيما يلي الأنشطة الرئيسية والداعمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

أولاً: تحديد الأنشطة الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس والقيمة المضافة لكل نشاط في سلسلة القيمة:

وفقاً لأسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتر، تتمثل الأنشطة الرئيسية لتشخيص البيئة الداخلية لمدى قدرة جامعات مصر في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في: التدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، وذلك على النحو التالي:

١- التدريس:

تعد وظيفة التدريس من أهم الوظائف التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وأكثرها فاعلية في إعداد الطلبة للحياة المستقبلية، إذ تزودهم بالمعارف التخصصية، والاتجاهات والسلوكية الإيجابية، فضلاً عن المهارات العلمية والعملية اللازمة كي يصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع، كما أن أحد مؤشرات تفوق الجامعة يعتمد على مدى امتلاكها لأعضاء هيئة تدريس قادرين على تحقيق الجودة التعليمية من خلال عملية التدريس (أبو غجمة وآخرون، ٢٠١٣، ص ٩٦١)، كما طرأ تحولاً كبيراً في دور عضو هيئة التدريس من مجرد نقل المعرفة وإعادة اختبار الطلاب بها إلى إعدادهم لمواجهة التطورات التكنولوجية، خاصة إنه عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف الجامعة (الجوارنة وسعد، ٢٠١٤، ص ٢١٣) كما تؤكد الثورة

المعرفية والرقمية على أهمية تطوير أساليب التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتمكين الطلاب من اكتساب مهارات التحليل، والنقد، والإبداع، مما يساهم في إنتاج معارف مبتكرة قابلة للتطبيق في الحياة العلمية والعملية. (علي، ٢٠٢٢، ص ١١)

وعلى المستوى العالمي يقدم مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم Derek Boc Center for Teaching and Learning بجامعة هارفارد برامج تدريبية متنوعة لتعزيز مهارات التدريس والتواصل لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث تتضمن مؤتمرات، وورش عمل معنية بالتدريس، كما يوفر المركز استشارات فردية لتحسين الأداء الأكاديمي، فضلاً عن برامج للتواصل المهني لأعضاء هيئة التدريس الدوليين، وورش عمل متخصصة في موضوعات التدريس والتعلم، وبرامج للتغذية الراجعة المبكرة، كما يهدف المركز إلى دعم التميز التعليمي من خلال جوائز مثل: Excellence in Teaching، والتدريب على أدوات إدارة التعلم مثل "Canvas"، بما يساهم في تحسين جودة التعليم والتفاعل الأكاديمي بجامعة هارفارد.)

<https://bokcenter.harvard.edu/teaching-awards>, bokcenter.harvard.edu, Accessed at 20/12/2024)

كما تقدم هيئة التبادل الأكاديمي الألمانية (DAAD) ورش عمل تهدف إلى استكشاف أفضل الممارسات في استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، كما تركز هذه الورش -أيضاً- على كيفية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في المناهج الدراسية لتحسين تجربة التعلم، وتعزيز الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى تبادل الخبرات بين المؤسسات التعليمية لتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

(DAAD, <https://eu.daad.de/service/veranstaltungen/2024/de/87544-best-practices-on-the-use-of-artificial-intelligence-in-higher-education>, Accessed at 20/12/2024.)

وتقدم مؤسسة Advance HE Fellowship البريطانية برنامج Advance HE Fellowship كأحد مبادراتها لتطوير مهارات التدريس والقيادة الأكاديمية في التعليم العالي، بهدف رفع جودة التعليم من خلال زمالات معترف بها دولياً، كما يدعم البرنامج الأكاديميين في تطبيق أفضل الممارسات التعليمية، ويشمل مستويات متعددة تناسب درجات الخبرة المختلفة، ويعتمد البرنامج على إطار عمل يربط بين التطور المهني وتحسين تجربة التعلم، مما يعزز الابتكار والتعاون لتحقيق التميز في العملية التعليمية، كما تقدم المؤسسة برنامج Research Team Leadership الذي يركز على تطوير مهارات القيادة والإشراف في البيئات البحثية، ويهدف إلى تزويد الأكاديميين بالمهارات اللازمة لإدارة فرق البحث بفعالية. (Advance HE,

<https://www.advance-he.ac.uk/fellowship/associate-fellowship>, Accessed at 20/12/2024.)

كما تقدم الجامعات الفنلندية برامج تدريبية في البحث والابتكار، بالإضافة إلى برامج تدريبية في البيداغوجيا الجامعية لتطوير مهارات التدريس، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا في التعليم، ومن بين هذه البرامج، برنامج "University Pedagogical Training" والذي يوفر منصة تعليمية عبر الإنترنت لدراسات البيداغوجيا الجامعية، ويتيح البرنامج لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدكتوراه في الجامعات الشريكة في فنلندا الحصول على اعتمادات دراسية من خلال الدورات المتاحة. (UNIPS: University Pedagogical Support,

<https://unips.fi/?utm>, Accessed at 20/12/2024)

كذلك يقدم برنامج فولبرايت للزمالة الممول من حكومة الولايات المتحدة، فرصاً لأعضاء هيئة التدريس لإجراء أبحاث متقدمة أو تدريس في جامعات ومؤسسات تعليمية حول العالم، ويهدف البرنامج إلى تعزيز التبادل الثقافي والعلمي وتطوير الكفاءات الأكاديمية من خلال التفاعل مع مجتمعات أكاديمية دولية، ويشمل البرنامج تمويل البحث أو التدريس، بالإضافة

إلى توفير بيئة غنية للتطوير المهني. (Fulbright Fellowship Program, <https://fulbright-egypt.org/>, Accessed at 20/12/2024.)

وعلى الرغم من أهمية التدريس الجامعي بالجامعات المصرية، وامتلاكها لموارد بشرية متميزة أكاديمية، إلا أن عملية التدريس لا تحظى بالاهتمام والتقدير الكافي في الأوساط الأكاديمية، مما يجعله يحتل المركز الثاني بعد البحث العلمي من حيث الدعم المادي والتشجيع، فضلا عن الجمود الفكري عند بعض أعضاء هيئة التدريس، وضعف طموحهم الفكري في تجديد الأساليب التدريسية، حيث يعتمد بعض أعضاء هيئة التدريس على استخدام أساليب تدريس تقليدية تعتمد على معلومات نظرية بعيداً عن الناحية التطبيقية. (عبد العال، ٢٠١٩، ص ص٤٦-٤٦٨)، بالإضافة إلى غلبة أسلوب المحاضرة التقليدي في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، فضلا عن ضعف التنمية الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في عملية التدريس، (الصادق، ٢٠٢١، ص ١٠٨٤) كما يلاحظ زيادة النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، حيث يصل في بعض الأحيان إلى معدلات مرتفعة، فضلا عن ضعف الحوافز المادية والمعنوية المجزية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا. (بصفر وعبدالرؤوف، ٢٠١١، ص ١٤٨)، وعلى الرغم من الدور الفعال لأعضاء هيئة التدريس في عملية التدريس، إلا أنه يواجه مشكلات عديدة مرتبطة بالعوامل المؤثرة في التدريس، مثل: كثرة الأعباء التدريسية، وكثافة الطلاب المتزايدة، ونقص التجهيزات في قاعات المحاضرات. (محسب، ٢٠٢٣، ص ١٠٧)

ومن ثم تتميز الجامعات الحكومية المصرية- أيضاً- بامتلاكها أعضاء هيئة تدريس مؤهلين أكاديمياً، قادرين على تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الأساسية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتنمية مهارات التحليل والنقد والإبداع لديهم، إلا أن العملية التدريسية تعاني من عدة تحديات، أبرزها ضعف الاهتمام المؤسسي بالتدريس مقارنة بالبحث العلمي، والاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية التي تفتقر إلى التطبيق العملي، بالإضافة إلى ضعف التنمية الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، وارتفاع النصاب التدريسي، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، مما يؤثر سلباً على تطور العملية التعليمية، كما تعاني الجامعات من تزايد كثافة الطلاب في القاعات الدراسية ونقص التجهيزات الحديثة، وهو ما يستدعي تطوير سياسات تدريسية حديثة، وتعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتحسين البيئة التعليمية لضمان جودة تعليمية تتماشى مع المعايير الدولية.

٢- البحث العلمي؛

يأتي أهمية البحث العلمي لدوره المؤثر في القطاع الإنتاجي، وتحقيق التنمية الشاملة، حيث يسهم في تحسين معدلات الإنتاج وزيادة التنافسية، وتوفير قواعد معلومات تدعم المنتجين، ورفع القدرات المهنية للعاملين، كما يتم تعزيز البحث العلمي من خلال دعم البنى التحتية، وزيادة التمويل، وتأهيل الكوادر البشرية لمواكبة التطورات، فضلا عن أن هذا التعاون يساعد على تحديد الأولويات البحثية بناءً على احتياجات المؤسسات الصناعية، وأيضاً الجمع بين متطلبات الصناعة وبرامج البحث والتطوير. (الخالدي، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣-٢٤)

وعلى المستوى العالمي تهدف زمالة Alexander von Humboldt في ألمانيا إلى دعم الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال توفير تمويل مالي لتعزيز مشاريعهم البحثية، كما تركز الزمالة على تعزيز التعاون الدولي وتبادل المعرفة، ونتيجة لأعضاء هيئة التدريس فرصة تطوير أبحاث مبتكرة في بيئة أكاديمية متقدمة، كما تساهم في بناء شبكة علمية قوية وتوسيع آفاقهم المهنية والعلمية، مع التركيز على مواجهة التحديات العالمية وتعزيز التنمية المستدامة.

(Alexander von Humboldt Fellowship, <https://www.humboldt-foundation.de/en/apply/sponsorship-programmes/humboldt-research-fellowship>,

Accessed at 20/12/2024)

كما تخصص بعض الجامعات، مثل: الجامعات الألمانية، وقتاً مخصصاً للأبحاث من خلال برامج، مثل: Research Sabbaticals، حيث توفر لأعضاء هيئة التدريس إجازة لمدة عام مع راتب كامل لتكريس وقتهم بالكامل لإجراء أبحاث علمية، تهدف هذه البرامج إلى تعزيز الإنتاجية البحثية وتمكين الأكاديميين من التركيز على مشاريعهم دون التزامات تدريسية، وتشجيع

التعاون الدولي مع مؤسسات بحثية أخرى، كما تُعد هذه المبادرات وسيلة فعالة لدعم الابتكار العلمي ورفع جودة البحث الأكاديمي. <https://www.hu-berlin.de/de>, Accessed at 20/12/2024)

وعلى الرغم من توافر الكوادر البحثية المتميزة في الجامعات المصرية، إلا أنها تعاني من ضعف إنتاجية البحث العلمي من حيث تطبيقاتها العملية في حل المشكلات المجتمعية، حيث لم تستطع المؤسسات التعليمية حتى الآن أن تتحول إلى مؤسسة بحثية؛ بحيث تقوم على تقديم الخدمات البحثية المختلفة للشركات ومؤسسات قطاع الأعمال، سواء في حل مشكلات لديها أو في تطوير آليات العمل داخلها من خلال التطبيقات التكنولوجية، كما أن الجامعات المصرية يغيب عنها مفهوم المسؤولية المجتمعية. (قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ص ٩٠-٩٣)

بالإضافة إلى أن الجامعات المصرية تواجه مشكلات في غياب التنسيق بين الجامعات وقطاع الصناعة؛ مما يؤدي إلى ضعف استثمار الأبحاث العلمية، وتراجع فرص الاستثمار في الابتكار التكنولوجي، فضلاً عن أن البحث العلمي يعاني من ضعف التمويل، وكذلك قلة الحاضنات العلمية ومكاتب الابتكار والتي تُعد عوامل رئيسية لدعم الصناعات التكنولوجية، وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة. (العقيل، ٢٠١٤، ص ٥٢٧-٥٢٨)

كما يعاني البحث العلمي بالجامعات المصرية من غياب معايير واضحة لقياس جودة البحوث، وضعف تسويق البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وغياب التخطيط السليم بين البحوث العلمية والقطاعات الإنتاجية، وارتفاع تكلفة النشر العلمي. (عبد السلام، ٢٠١٦، ص ٣١٦، ٣٠٤) بالإضافة إلى ما سبق، تتجلى الفجوة في البحث العلمي بالجامعات المصرية في التناقض بين تطلعاتها إلى مجتمع مبدع ومبتكر قادر على إنتاج التكنولوجيا، وبين ضعف منظومة البحث العلمي، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، والتمويل، والشراكة، والنشر، والتسويق، ويؤثر ذلك سلباً على جودة المخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس. ورغم الجهود المبذولة لتطوير الأداء البحثي، لا تزال هناك تحديات كبيرة، مثل: غياب قاعدة بيانات دقيقة عن البرامج البحثية، وافتقار مؤشرات واضحة لتقييم الأداء البحثي، كما أن بعض أعضاء هيئة التدريس يفتقدون الدافعية لإجراء الأبحاث العلمية، حيث يقتصر اهتمامهم على الترقيّة إلى درجة الأستاذية، كذلك تعاني البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية من ضعف الإنتاجية مقارنة بالعلوم الطبيعية (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢٥٣-٢٦١)

وأيضاً ضعف برامج وخطط رعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، وضعف التنسيق بين المركز البحثي بالجامعات المصرية والمراكز البحثية خارج الجامعة، وضعف البرامج التدريبية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس نحو استخدام الأجهزة التكنولوجية الجديدة واستخداماتها في البحث العلمي. (زاهر وآخرون، ٢٠١٦، ص ٢٨٦-٢٨٩)، بالإضافة إلى ما سبق الانفصال بين البحث العلمي في الجامعات ومؤسسات الإنتاج، وضعف الأصالة والإبداع، وضعف ثقة مؤسسات المجتمع بالمنتجات البحثية الجامعية، وضعف ارتباطها باحتياجات السوق، وتقليدية البحوث العلمية، وضعف قدرتها على تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، واقتصار الاهتمام بالبحث العلمي على المشتغلين به من الجامعات والمراكز البحثية. (القصابي وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٤٦٢-٤٦٣)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن البحث العلمي بالجامعات الحكومية المصرية يتميز بتوافر كوادر بحثية متميزة، وسعي مستمر نحو تطوير الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن البحث العلمي يعاني من نقاط ضعف عديدة، أبرزها ضعف تطبيقات البحوث لحل المشكلات المجتمعية، وغياب التنسيق بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج، وضعف الاستثمار في الابتكار التكنولوجي، كما يفتقر البحث العلمي إلى التمويل الكافي، وغياب الحاضنات العلمية ومكاتب الابتكار، وارتفاع تكلفة النشر العلمي، فضلاً عن الفجوة في التخطيط والتمويل والتسويق، وكذلك ضعف معايير تقييم جودة البحوث، وقلة برامج رعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في استخدام التكنولوجيا الفائقة، كما يعاني البحث العلمي من ضعف الارتباط باحتياجات السوق، مما يؤدي إلى تقليدية المخرجات البحثية، وضعف تأثيرها في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

٣- الإرشاد الأكاديمي

يُعد الإرشاد الأكاديمي عنصراً أساسياً في دعم الطلاب الجامعيين، حيث يُوجههم لتحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية من خلال دعم الثقة بين المرشد الأكاديمي والطالب، كما يؤدي المرشد الأكاديمي دوراً مهماً بمعرفته الأكاديمية، ودعمه النفسي للطلاب؛ حيث تتنوع أساليب الإرشاد بين الوصفي لتقديم المعلومات، والتطويري لتعزيز النمو والمهارات. (Paul & Fitzpatrick, 2015, pp.28-29)

كما يُعد الإرشاد الأكاديمي أحد الأركان الرئيسية لنظام الساعات المعتمدة، وتبلور فلسفته في أنه يراعى الفروق الفردية، ويحترم الحرية الأكاديمية والشخصية للمتعلم، كما إنه يراعى التنوع في المحتوى الدراسي ومن يقدمه، مع المرونة في اختيار المقررات والجدول الدراسية، كما يعطي الحرية للطلاب في اختيار عضو هيئة التدريس الذي يدرس له، ويمثل الإرشاد الأكاديمي ضرورة ملحة لتحقيق جودة مخرجات المؤسسة الجامعية لما يحققه من توازن بين أهداف التعليم الجامعي وبين حاجات الطالب، وميوله، وقدراته، ومساعدته في إشباع احتياجاته، وتحقيق أهدافه الأكاديمية، والمهنية، والشخصية، ومساندته لتفادي أي عقبات من شأنها إعاقة دراسته والأخذ بيده لتحقيق النجاح الدراسي والمهني. (حنفي، ٢٠٢٤، ص ١١٠)

ويهدف الإرشاد الأكاديمي في الأدبيات إلى تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس في دعم الطلاب في تخطيط مسارهم الأكاديمي، وتحقيق أهدافهم المهنية من خلال تقديم التوجيه المستمر، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم على النمو والنجاح، كما يركز على تنمية مهاراتهم الدراسية، مثل: إدارة الوقت، والتحضير لامتحانات، ومساعدتهم على فهم ميولهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، مما يعزز وعيهم الذاتي وقدرتهم على التوجيه الذاتي، بالإضافة إلى ذلك يُسهم الإرشاد الأكاديمي في تهيئة الطلاب للتكيف مع بيئة الجامعة أكاديمياً واجتماعياً، مما يزيد من فرص استمرارهم واستكمال دراستهم بنجاح. (رضوان، ٢٠١٣، ص ١٢٥؛ Young-Jones et al., 2013, pp.14-15)

وعلى المستوى العالمي تقدم جامعة سيدني برامج تدريبية متميزة على الإرشاد الأكاديمي، مثل: "Mentorship for Academic Success"، والتي تهدف إلى دعم الطلاب في تحقيق التفوق الأكاديمي من خلال توفير مرشدين أكاديميين ذوي خبرة، كما تركز هذه البرامج على تزويد الطلاب بالأدوات والمهارات اللازمة لإدارة وقتهم، ووضع أهداف واضحة، والتغلب على التحديات الأكاديمية، كما توفر فرصاً للتواصل مع مرشدين يقدمون نصائح وإرشادات في مجالات الدراسة والمهن، كما تُسهم هذه المبادرات في تعزيز تجربة الطلاب الجامعية، ودعم نجاحهم الأكاديمي والشخصي (<https://www.sydne.edu.au/students/peer-mentoring.html>, Accessed at 20/12/2024)

وإرشادية متخصصة لدعم الطلاب أكاديمياً وشخصياً طوال رحلتهم الجامعية، وتهدف هذه المراكز تقديم استشارات أكاديمية وإرشاد شخصي من خلال مستشارين محترفين وأعضاء هيئة تدريس، وتشمل الخدمات المساعدة في اختيار التخصصات، وتطوير الخطط الدراسية، ودعم تحقيق التوازن بين الحياة الدراسية والشخصية، كما تركز المراكز على تعزيز شعور الطلاب بالانتماء للمجتمع الأكاديمي من خلال ورش العمل والفعاليات التفاعلية، وتُعد هذه المراكز نموذجاً لدعم الطلاب، وتوجيههم نحو تحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي. (<https://yalecollege.yale.edu>, Accessed at 20/12/2024)

وعند التدقيق في واقع الإرشاد الأكاديمي بالجامعات الحكومية المصرية، يُلاحظ العديد من المشكلات التي تواجه تطبيق الإرشاد الأكاديمي في الجامعات، حيث تم تصنيفها إلى مشكلات تتعلق بالمرشد الأكاديمي، والطالب، والخطوة الدراسية، وجدول الدراسة، بالإضافة إلى مشكلات فنية وإدارية، ومن أبرز المشكلات المتعلقة بالمرشد الأكاديمي، كثرة الأعباء التدريسية التي يتحملها عضو هيئة التدريس، والنظرة السائدة لدى البعض بأن الإرشاد الأكاديمي يمثل عبئاً إدارياً لا يُسهم في نموهم العلمي، فضلاً عن ضعف متابعة المرشد الأكاديمي للمعدل التراكمي للطلاب بشكل منتظم، ومن ثم تؤثر هذه التحديات سلباً على فعالية الإرشاد الأكاديمي ودوره في دعم الطلاب أكاديمياً. (حنفي، ٢٠٢٤، ص ٩٤-٩٥)

بالإضافة إلى ضعف وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الإرشاد الأكاديمي في إعداد الطلاب معرفياً ونفسياً، ومن ثم ينعكس ذلك على ضعف استفادة الطلاب منه، فضلاً عن زيادة الأعباء التدريسية والتدريبية للمرشدين الأكاديميين؛ وقلّة التزامهم باجتماعات محددة مع الطلاب، واقتقاد بعض المرشدين الأكاديميين للسماح للمهارات المهنية اللازمة لإتمام دورهم بفاعلية. (عبد العزيز، ٢٠٢٤، ص ٣٠٧)، كذلك زيادة الأعباء الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وقلّة متابعتها للنمو العلمي للطلاب، وضعف وعيهم المرتبط بفلسفة الإرشاد الأكاديمي وثقافته. (حنفي، ٢٠٢٤، ص ١٢٣-١٢٤)

ومما سبق يُلاحظ تميز الجامعات المصرية بانتشار وحدات الإرشاد الأكاديمي، حيث يلعب دوراً هاماً في دعم الطلاب أكاديمياً ونفسياً وإعدادهم لمواجهة التحديات الدراسية، وعلى الرغم من ذلك يعاني من عدة نقاط ضعف، وهي كثرة الأعباء التدريسية والإدارية التي يتحملها أعضاء هيئة التدريس، وضعف وعيهم بأهمية الإرشاد الأكاديمي ودوره في تنمية الطلاب، كما يفقر بعض المرشدين الأكاديميين إلى المهارات المهنية اللازمة، ويعانون من قلّة الالتزام بعقد اجتماعات منتظمة مع الطلاب ومتابعة معدلاتهم التراكمية، فضلاً عن النظرة إلى الإرشاد الأكاديمي كعبء إداري أكثر من كونه نشاطاً داعماً للنمو العلمي للطلاب، مما يؤدي إلى ضعف استفادة الطلاب من خدمات الإرشاد الأكاديمي، وتأثيره المحدود على تحسين أدائهم الأكاديمي.

٤- خدمات المجتمع:

مع تغيرات العصر وتزايد المعرفة والطلب على التعليم الجامعي، فضلاً عن الضغوط المجتمعية، بدأت الجامعات في الانخراط بدورها الثقافى والاقتصادى والاجتماعى، والمساهمة في تنمية مجتمعاتها. (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ص ٨٧) ولما كانت الجامعة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فإن غاية الجامعة الحقيقية ومبرر وجودها وأهدافها هي خدمة المجتمع الذي توجد فيه، كما يرى المتخصصون في الوقت الراهن أن للجامعة المعاصرة في علاقتها بالمجتمع ثلاثة أهداف، وهي نشر المعرفة وتعزيزها، ودعم الاقتصاد من خلال تطوير رأس المال البشري، وتنمية المهارات والقيم الاقتصادية لمواجهة التحديات، والإسهام في استقرار المجتمع، وتنميته عبر حل قضايا ومشكلاته الاجتماعية. (الشحنة، ٢٠٢٢، ص ٣٣-٣٤)

ويتبلور الدور المجتمعي لعضو هيئة التدريس في تقديم الخبرة والرأي لمؤسسات المجتمع المدني، والإسهام في إجراء دراسات خاصة بمعالجة مشكلات المجتمع، والإسهام في إلقاء المحاضرات التثقيفية العامة في وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية، فضلاً عن المشاركة في العمل التطوعي، والاتصال الفعال خارج الجامعة، وإجراء البحوث التطبيقية سواء بتمويل جامعي أو من بعض مؤسسات المجتمع، وتنمية أساليب البحث التطبيقي، وتوسيع دائرته داخل المجتمع، والمشاركة في تنمية مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال نتائج البحوث التطبيقية، وتحقيق الترابط بين التعليم والتدريب الجامعي واحتياجات المجتمع. (منتصر، ٢٠٢١، ص ١٦٦-١٦٧)

وعلى المستوى العالمي تُعد المبادرات المجتمعية المشتركة مثل *Engagement Initiative Community* التي تطلقها جامعة كاليفورنيا نموذجاً مبتكراً لتمويل المشروعات التي تربط الأبحاث الجامعية باحتياجات المجتمع المحلي؛ حيث تهدف هذه المبادرات إلى تعزيز دور الجامعات في معالجة التحديات المجتمعية من خلال التعاون مع السكان المحليين والمؤسسات غير الربحية والهيئات الحكومية، كما توفر هذه البرامج التمويل والدعم للمشروعات التي تركز على تحسين التعليم والصحة والبيئة والتنمية الاقتصادية، وتشجع على تبادل المعرفة بين الأكاديميين والمجتمع، فضلاً عن تطوير حلول عملية ومستدامة لقضايا محلية معقدة، وتعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع لخدمة التنمية الشاملة.

(Community Engagement Initiative,

<https://www.universityofcalifornia.edu/impact/research>, Accessed at 20/12/2024)

وباستقراء واقع دور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع، يُلاحظ ضعف ورش العمل المقدمة لعضو هيئة التدريس في هذا الشأن، وضعف الشراكات مع المؤسسات المجتمعية، وضعف التوعية الإعلامية في إبراز دور أعضاء هيئة التدريس في المحاضرات العلمية، والندوات التثقيفية، ودوره في المساهمة في حل المشكلات المجتمعية، وضعف تخطيط القيادات الجامعية للأنشطة المجتمعية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وضعف تواجد عضو هيئة التدريس في المراكز الاستشارية المجتمعية. (ابن عثمان وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٩٨)

وتُعد برامج التعاون مع الجامعات العالمية، مثل: Global Academic Partnerships و Erasmus الأوروبي مبادرات رائدة تهدف إلى تعزيز الشراكات الأكاديمية والبحثية بين المؤسسات التعليمية على مستوى العالم، كما توفر هذه البرامج فرصاً لتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة، وتطوير برامج تعليمية مبتكرة، كما تُسهم في توسيع نطاق التعاون العلمي، وبناء شبكات دولية للباحثين، وتعزيز التفاهم الثقافي والعلمي بين الدول، وتشمل هذه المبادرات تمويلاً لدعم الأبحاث المبتكرة، وتنظيم برامج تنقل تعزز التواصل الأكاديمي والثقافي، بهدف رفع جودة التعليم والبحث، وتطوير القدرات البحثية، وتعزيز الابتكار لخدمة المجتمع الدولي (Erasmus, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>, Accseed at 20/12/2024.)

وعلى الرغم من أهمية وظيفية الجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بتقديم الخبرات للمؤسسات المجتمعية، وإجراء الدراسات لمعالجة مشكلات المجتمع، وإلقاء محاضرات تثقيفية عبر وسائل الإعلام، بالإضافة إلى المشاركة في العمل التطوعي، إلا أن هذا المجال يعاني من عدة نقاط ضعف، وهي ضعف ورش العمل الموجهة لأعضاء هيئة التدريس، وقلة الشراكات مع المؤسسات المجتمعية، وضعف التوعية الإعلامية بدورهم في حل المشكلات المجتمعية، كما يُلاحظ غياب التخطيط الفعال للأنشطة المجتمعية وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المراكز الاستشارية، مما يقلل من تأثيرهم الإيجابي في تنمية المجتمع، وتحقيق الترابط بين الجامعة والمجتمع.

ثانياً: الأنشطة الداعمة لأعضاء هيئة التدريس وتحليل القيمة المضافة لكل نشاط في سلسلة القيمة:

١- إدارة الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية في الجامعات دوراً محورياً في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، بهدف تحسين معارفهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم، لزيادة كفاءتهم، وتلبية احتياجات الجامعة والمجتمع؛ كما أن التنمية المهنية تُسهم في إعداد أعضاء هيئة التدريس للتعليم المستمر، وتعزيز التفكير النقدي، وحل المشكلات، وتنمية مهارات العمل الجماعي، فضلاً عن تعزيز جودة التدريس والبحث العلمي، وتمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، ويتحدد دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في وضع سياسات وإجراءات لدعم وتعزيز التنمية المهنية، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متنوعة، وإنشاء وحدات متخصصة مسؤولة عن التنمية المهنية، وتوفير الموارد والتمويل اللازم للبرامج، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومتابعتهم، وخلق مناخ داعم للتنمية المهنية والتعلم المستمر، وربط التنمية المهنية بنظم الحوافز والترقيات، والتنسيق بين الأقسام والكليات لضمان تكامل البرامج مع أهداف الجامعة. (مصطفى، ٢٠١٥، ص ٩٢-٩٦)

وعلى المستوى العالمي تُقدم جامعة أكسفورد برنامج Leadership Development Program، وهو مصمم لتطوير المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث يركز البرنامج على تعزيز الكفاءات القيادية من خلال ورش عمل تفاعلية، وجلسات تدريبية مخصصة، ومحاكاة عملية تتيح للمشاركين فهم أسس القيادة الفعالة وإدارة الفرق، كما يتناول البرنامج موضوعات متعددة، مثل: التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات، وبناء العلاقات المهنية، كما يشجع المشاركين على التفكير النقدي، وتطوير أساليب قيادية مبتكرة تُسهم في تحقيق

أهدافهم الأكاديمية والمهنية. (Oxford University , Leadership and Professional Development Programmes <https://www.ox.ac.uk/admissions/continuing-education>, Accessed at 20/12/2024.)

كما تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في بناء السمعة التنظيمية للجامعات وتعزيزها، حيث تسهم الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية في بناء سمعة إيجابية، كما تساعد السمعة القوية في تعزيز قدرات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها؛ وعلى الرغم من ذلك إلا أن الجامعات الحكومية المصرية لا تزال تواجه تحديات في بناء سمعة تنظيمية قوية على المستوى العالمي مقارنة بالجامعات المتقدمة، وتحتاج إلى جهود كبيرة لتحسين أدائها في مجالات البحث العلمي والتعاون الدولي، وجذب الأساتذة والطلاب الدوليين، لتعزيز مكانتها التنافسية في مصاف جامعات الدول المتقدمة، فضلاً عن المعوقات التي تحد من تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في بناء السمعة التنظيمية للجامعات المصرية، ومن بينها، غياب مفهوم إدارة السمعة التنظيمية في الفكر الإداري الجامعي، ونقص الكفاءات المتخصصة، والكوادر البشرية المدربة على إدارة السمعة التنظيمية للجامعات المصرية، وضعف الثقافة التنظيمية التي تسهم في وجود بيئة عمل إيجابية تساعد العاملين على الابتكار والتطوير، وضعف قدرة الجامعة في الوصول إلى الصورة الذهنية الإيجابية التي تحقق لها الميزة التنافسية، وضعف القدرة في تحديد المجالات والعمليات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير بهدف تحقيق السمعة الأكاديمية، وضعف وجود أنظمة فعالة لقياس وتحسين السمعة التنظيمية. (عراقي وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٥٦-٥٨)

كما تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، من خلال دعم مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية أحد الركائز الأساسية للتنمية المهنية في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم إقرار هذا المشروع كجزء من ستة مبادرات وطنية أساسية خلال المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في عام ٢٠٠٠، حيث يهدف إلى الارتقاء بالكفاءات المؤسسية والمهنية، من خلال تعزيز وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للكوادر البشرية في الجامعات، وذلك عبر مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتخصصة. (ذكي وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٠٧)

كما أوضحت إحدى الدراسات أنه توجد مقاومة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لعملية التنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات، ويرجع ذلك إلى غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى أعضاء هيئة التدريس، وقصور إدارة الكليات في نشر ثقافة التنمية المهنية، وعدم وجود اجتماعات داخل الكليات لتوضيح التغيرات العالمية، وأهمية مشروع تنمية القدرات في مواجهة هذه التغيرات والتحديات، وارتباط الترقية الوظيفية بحضور برامج تنمية القدرات، فأصبحت البرامج إجبارية مما قلل من الدافعية لدى الأفراد، بالإضافة إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل الجامعة وإحساسهم بعدم أهميتها، وذلك لعدم تنوع أساليب التدريب واقتصارها على المحاضرات وورش العمل، وضعف وجود برامج تدريبية واضحة بحيث تتلائم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة في مجال التخصص، وضعف ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تركيز البرامج التدريبية على الجانب النظري وإهمال الممارسات العملية. (حسين، ٢٠٠٦، ص ١٣٥-١٣٦)

كما أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، وكذلك تدنى مستوى أداء الوحدات النوط بها إدارة استراتيجيات وبرامج التنمية المهنية بالجامعات، والتي تنحو إلى الشكلية والروتينية التقليدية أكثر مما تنحو إلى المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية، كذلك التقليدية في النظم الإدارية والبيروقراطية والمركزية التي تحكم النظام التعليمي الجامعي بصفة عامة، والمشكلات المتعلقة بالنقص في الموارد والتمويل اللازم لإدارة برامج التنمية المهنية، وعدم وجود كوادر فنية مدربة علي (تدريب) أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا. (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٩٩)

بالإضافة إلى ما سبق يُلاحظ ضعف إدارة الموارد البشرية في التخطيط للبرامج التدريبية الموجهة نحو التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث بعيدة عن أدوارهم الواقعية والمستقبلية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وضعف ارتباطها باحتياجاتهم، وكذلك ضعف مواظمتها للتحويلات المحلية والعالمية، فضلا عن عزوفهم عن الدورات التدريبية، (عوض وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١٢٩٩-١٣٠١) بالإضافة إلى قصور إدارة الموارد البشرية في التخطيط العلمي للاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، حيث تنص هذه الاحتياجات التدريب على قواعد وأساليب نشر البحوث العلمية، باعتبارها من أهم متطلبات التنمية المهنية، وتأتي في المرتبة الثانية الحاجة إلى التدريب على إجراءات تصميم وتنفيذ البحوث العلمية، ومن الاحتياجات الأخرى المهمة تطوير القدرة على قيادة الفرق البحثية، وتعزيز المهارات البحثية، فضلا عن الحاجة إلى التدريب على إعداد بحوث علمية جديدة في مجال التخصص، وتطوير الخبرات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا. (المليجي، ٢٠١٠، ص ١١٦٨-١١٧٠)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم الأكاديمية والقيادية، إلا إنه مازال هناك بعض التحديات التي تؤثر على فاعليتها، حيث يعاني المشروع من مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس بسبب غياب الفلسفة الواضحة للمشروع، وضعف ثقافة التنمية المهنية، كما أن ربط الترقية الوظيفية بحضور برامج التنمية المهنية قلل من دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة، فضلا عن اقتصار أساليب التدريب على المحاضرات وورش العمل، دون تنوع كافٍ أو مرونة في التوقيت، مما يتعارض مع جداول أعضاء هيئة التدريس، كما تعاني الجامعات المصرية من نقص في الموارد والتمويل، وضعف في تدريب الكوادر المتخصصة لإدارة هذه البرامج.

٢- البنية التحتية الأكاديمية:

تشير البنية التحتية الأكاديمية إلى مجموعة العناصر والموارد الأساسية التي تدعم وتسهل العملية التعليمية والبحثية في المؤسسات التعليمية، وتشمل هذه البنية المرافق المادية، مثل: القاعات الدراسية، والمختبرات، والمكتبات، وكذلك البنية التحتية التكنولوجية، كشبكات الاتصال، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، حيث تهدف هذه البنية إلى تحسين جودة التعليم، ودعم البحث العلمي والابتكار، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها التنافسية. (Cohen & Bhatt, 2012, pp.118-119)

وتعاني معظم الجامعات الحكومية المصرية من ضعف البنية التحتية، سواء كانت مرتبطة بقاعات المحاضرات وتجهيزاتها، أو المعامل والأدوات اللازمة لها، وضعف المختبرات العلمية المزودة بالأجهزة التكنولوجية المتقدمة، وضعف الشبكات السلكية واللاسلكية، مما يؤثر على أداء الموارد البشرية الأكاديمية، (عبد الهادي، ٢٠١٧، ص ٣٤) وعلى الرغم من الجهود المبذولة من الدولة نحو إنشاء كليات للذكاء الاصطناعي، وتحديث البنى التحتية ببعض الجامعات الحكومية المصرية لتواءم التطورات التكنولوجية المتلاحقة، إلا إنه مازال هناك ضعف في جاهزية البنية التحتية في معظم الجامعات الحكومية المصرية، وقلة التجهيزات التكنولوجية بالمعامل، وضعف استيعاب الجامعات لإجراء إمتحانات إلكترونية لكافة الطلاب في كل الفرق وكل الكليات النظرية والعملية. (الحداد وناصر، ٢٠٢٠، ص ٢٦٩-٢٧٤)

وتأسيساً على ما سبق تؤثر البنية التحتية الأكاديمية بشكل مباشر على جودة الجامعات الحكومية المصرية، وأداء الموارد البشرية الأكاديمية، حيث تعاني معظم الجامعات الحكومية من تهالك في المرافق التعليمية، وضعف تجهيزات القاعات الدراسية والمعامل، مما يحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على تقديم تعليم متطور يعتمد على التطبيق العملي والتكنولوجيا الحديثة، كما أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، بما في ذلك شبكات الاتصال وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، يؤثر سلباً على إمكانية تبني استراتيجيات تعليمية رقمية، وإجراء الاختبارات الإلكترونية بكفاءة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من الدولة لإنشاء كليات للذكاء الاصطناعي وتحديث بعض البنى التحتية، إلا أن ضعف جاهزية معظم الجامعات

لاستيعاب التطورات التكنولوجية المتلاحقة يحد من فرص الابتكار والبحث العلمي، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للموارد البشرية الأكاديمية، ويؤثر على قدرتها على مواكبة المعايير التعليمية والبحثية الدولية.

٣- الابتكار التكنولوجي؛

وعلى المستوى العالي تقدم جامعة كولورادو بولدر برنامج "Digital Pedagogy Workshops" كجزء من جهودها لتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا في التعليم، بالإضافة إلى منصة رقمية متقدمة تُعرف بـ "Digital Pedagogy Platform" لدعم تصميم وتنفيذ استراتيجيات تعليمية مبتكرة، كما يهدف البرنامج إلى تمكين الأكاديميين من دمج الأدوات الرقمية في التدريس بفعالية، مثل: منصات إدارة التعلم، وإنشاء محتوى تعليمي تفاعلي، وتحسين التواصل مع الطلاب، وتشمل ورش العمل التدريب على التصميم التعليمي، واستخدام الوسائط المتعددة، وتقنيات التعلم عن بُعد، كما توفر المنصة الرقمية أدوات لتصميم دروس تفاعلية، وإنشاء محتوى متعدد الوسائط، وتحليل بيانات التعلم لتحسين أداء الطلاب، فضلاً عن أن الجامعة تقدم جلسات تدريبية، ودعمًا تقنيًا مخصصًا لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم الرقمية وتعزيز تجربة التعليم داخل الفصل وخارجه (<https://www.colorado.edu/academics>, Accessed at 20/12/2024)

كما تتبنى جامعة طوكيو تقنيات التعلم الذكي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي لدعم العملية التعليمية، وتعزيز تجربة التعلم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كذلك توفر الجامعة برامج تدريبية ومبادرات لمساعدة الأكاديميين على دمج التكنولوجيا الحديثة في التدريس والبحث، مثل: أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات التعلم، وتصميم مناهج مخصصة، وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، كما تشمل التقنيات أنظمة تقييم ذكية لتحليل أداء الطلاب، ومنصات تعليمية تفاعلية، وروبوتات تعليمية لتحسين جودة التعليم وتعزيز مشاركة الطلاب، كما تقدم الجامعة ورش عمل ودورات تدريبية لدعم أعضاء هيئة التدريس في تطبيق هذه التقنيات بفعالية، مما يساهم في تحقيق نتائج تعليمية أفضل. (<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/schools-orgs/centers/integrate.html>, Accessed at 20/12/2024)

وأطلقت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في مصر مبادرة تهدف إلى إنشاء شبكة من المكاتب المتخصصة في التجمعات البحثية والصناعية (TICO)، حيث تركز على نقل وتسويق التكنولوجيا، ومتابعة المشروعات البحثية، وتتضمن هذه الشبكة مكاتب نقل التكنولوجيا، ومتابعة المشروعات البحثية، والتعريف بفرص التمويل والتعاون الدولي، وتهدف هذه المبادرة إلى تعزيز دور البحث العلمي وربطه بالصناعة، مما يساهم في بناء الثقة بين القطاعين لحل المشكلات بناءً على احتياجات الصناعة، كما تسعى الأكاديمية إلى دعم الابتكار والتكنولوجيا في المجالات ذات الأولوية وفقاً للرؤية القومية، وصولاً إلى تعزيز ريادة الأعمال من خلال تطوير شركات صناعية ناشئة، وإنشاء صناعات صغيرة ومتوسطة، كما أسهمت الأكاديمية في إنشاء ٢٤ مكتباً خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤، وفي الفترة بين ٢٠١٤ و ٢٠١٦ تم إنشاء عشرة مكاتب إضافية، بينما أنشئ خمسة مكاتب في عام ٢٠١٦/٢٠١٧ وأربعة مكاتب أخرى في ٢٠١٧/٢٠١٨، ليصل الإجمالي إلى ٤٣ مكتباً بدعم مالي من الأكاديمية قدره ٣٠.١٠٠.٠٠٠ جنيه مصري، وتوزعت هذه المكاتب في عدة محافظات؛ حيث يوجد منها ١١ مكتباً في الجامعات المصرية، مثل: الأزهر، وجنوب الوادي، والسويس، والمنيا، وأسيوط، وعين شمس، والزقازيق، والمنصورة، والقاهرة، وحلوان، والإسكندرية، كما تتوزع المهام بين أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والجهات المالكة للمكاتب، وقطاعات الصناعة، والزراعة، والخدمات، والحياة المجتمعية، ضمن النطاق الجغرافي للمكاتب الفرعية. (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، مكاتب دعم الابتكار ومكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا،

www.Asrt.sci-eg/ar/index.php/asrt-departments/tico, Accessed at 20/12/2024) □
ويعد التحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجية مصر ٢٠٣٠، حيث يهدف إلى جعل الجامعات المصرية قادرة على المنافسة عالمياً، فضلاً عن تلبية احتياجات المجتمع المعاصر، ولكن مازال يوجد العديد من التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية وتحول دون التحول

الرقمي، مما أثر على أدائهم الأكاديمي والبحثي، والتحول نحو الابتكار التكنولوجي، ومن بين هذه التحديات: (الحسيني، ٢٠٢٢، ص ٣١٥-٣١٦)

(١) **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** حيث تعاني الجامعات المصرية من ضعف في الشبكات اللاسلكية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وخاصة في المناطق النائية، مما يعيق استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية.

(٢) **ضعف كفاية التمويل:** حيث تواجه الجامعات المصرية صعوبات في تأمين التمويل اللازم لتحديث التكنولوجيا وتحسين البنية التحتية، مما يؤثر على قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام الأدوات الحديثة في التعليم والبحث.

(٣) **قصور أنظمة تدريب الكوادر الفنية ومقاومة التغيير،** وضعف إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي.

بالإضافة إلى ماسبق، تعاني الجامعات المصرية من قلة الحاضنات التكنولوجية، فضلاً عن نقص التمويل اللازم، وضعف دور الهيئات الداعمة مالياً للجامعات في الأنشطة ذات الصلة بالابتكار التكنولوجي، والاختراع سواء بنوك أو مؤسسات أو شركات، وضعف مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل للمشروعات الصغيرة، وضعف التشريعات التي تنظم عمل الحاضنات، ونقص شبكات الاتصال بين التعليم وسوق العمل، والضعف الإعلامي لدور الحاضنات التكنولوجية، والأنشطة المختلفة التي يمكن أن تقدمها، بالإضافة إلى غياب الإدارة المتخصصة في إدارة الحاضنات، وانتشار البيروقراطية التي تعيق تقدم هذه المبادرات. (سلامة وآخرون، ٢٠١٥، ص ١٣٣)

وعلى الرغم من وجود آليات تعاون بين الجامعات كمؤسسات داعمة للابتكار التكنولوجي والصناعة، إلا أن هذه الآليات غير مفعلة، فضلاً عن ضعف اللوائح التي تنظم ذلك التعاون، وضعف الثقة من جانب مؤسسات الإنتاج في الجامعات، بالإضافة إلى ضعف التسويق التجاري للبحوث الجامعية الداعمة للابتكار التكنولوجي، وكذلك انخفاض معدل قياس الابتكار بالجامعات المصرية المرتبطة بنقل المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، والإبداع الرقمي. (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٣٧٩)

ومما سبق يتضح أن الجامعات المصرية تتمتع بجهود واضحة نحو التحول الرقمي وتعزيز الابتكار التكنولوجي، من خلال تبني مبادرات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وبرامج التعاون مع الصناعة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على جودة التعليم والبحث العلمي، حيث تعاني من ضعف البنية التحتية التكنولوجية، خاصة في المناطق النائية، فضلاً عن قصور في التمويل اللازم لتحديث التكنولوجيا، مما يحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على تبني أساليب تدريس رقمية متطورة، كما أن قصور أنظمة التدريب ومقاومة التغيير -أيضاً- تؤدي إلى ضعف اكتساب المهارات الرقمية، مما يؤثر على الأداء الأكاديمي والبحثي، بالإضافة إلى ذلك تعاني الجامعات من قلة الحاضنات التكنولوجية، وضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل المشروعات الصغيرة، وغياب التشريعات الداعمة للابتكار، إلى جانب انتشار البيروقراطية التي تعيق تقدم هذه المبادرات، وعلى الرغم من وجود آليات تعاون بين الجامعات والصناعة، إلا أن ضعف تفعيلها، وقلة الثقة في البحث الجامعي، وانخفاض معدل التسويق التجاري للبحوث، كلها تحديات تؤثر سلباً على تنافسية الجامعات المصرية عالمياً، مما يتطلب سياسات إصلاحية لتعزيز البيئة البحثية، وتحسين التكامل بين الجامعات وسوق العمل.

٤- الدعم الإداري والمالي:

يؤدي الدعم الإداري دوراً محورياً في تعزيز تنافسية الجامعات الرائدة عالمياً، من خلال توفير بيئة ملائمة لتطوير رأس المال البشري، كما يسهم هذا الدعم في تنفيذ برامج إدارة التنمية المهنية، والتقدم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير التدريب والبنى المادية اللازمة لجذب الباحثين الموهوبين وتنمية الكفاءات العالمية، كما يساعد الدعم الإداري للجامعات في

تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، بحيث تشمل تشخيص وتطوير المهارات، مما يعزز قدرتها على الابتكار والمنافسة في السوق الأكاديمي العالمي. (Fedorova & Ponomareva, 2017, pp.97-98) كما يؤدي الدعم الإداري دوراً رئيساً في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التزام الموظفين تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تكوين بيئة عمل داعمة تتماشى مع الأهداف المؤسسية، فضلاً عن أن الدعم الإداري يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، الذي بدوره يعد عاملاً وسيطاً يعزز تأثير ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي، مما يرفع من قدرة الجامعات على تحسين قدرتها التنافسية. (Alserhan & Shbail, 2020, pp. 3757–3766)

وكذلك يؤدي الدعم الإداري دوراً مهماً في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تُعد أساس قوة المؤسسة وتميزها: حيث ترسخ القيم والمفاهيم المؤسسية، مثل: الرسالة الاستراتيجية، والثقة بين الأعضاء، فضلاً عن تشجيع التعلم التنظيمي المستمر، ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع في الأداء، كما يساهم الدعم الإداري في بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والتعاون، ويدعم التوجه التسويقي للمؤسسة من خلال توفير الموارد والبنى التحتية اللازمة لتحقيق الابتكار وتلبية احتياجات السوق، مما يعزز تفوق المؤسسة وميزتها التنافسية. (خاطر، ٢٠١٩، ص ١٩٨-١٩٩) كما أن الدعم الإداري يساهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، فضلاً عن تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء الجامعي المتميز. (Lapina et al., 2015, p.774)

وعلى المستوى العالمي تدعم المؤسسة الأمريكية الوطنية للعلوم (NSF) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمعاهد البحثية من خلال تقديم منح تمويلية تنافسية للمشروعات البحثية في مجالات العلوم والهندسة، كما تعمل على تطوير البنية التحتية البحثية، مثل: المختبرات، والمرافق الحديثة، وتوفر برامج لتطوير المهارات الأكاديمية والمهنية، كما تشمل دعم تحسين المناهج التعليمية وابتكار أدوات تدريسية تربط بين البحث والتدريس، وتهدف المؤسسة إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس من إجراء أبحاث مبتكرة وتعزيز التعاون بين الجامعات والصناعة، مما يساهم في تحقيق تقدم علمي وتعليمي يخدم المجتمع. (National Science Foundation (NSF), <https://www.nsf.gov/>, Accessed at 20/12/2024)

كما توفر المملكة المتحدة من خلال مجلس (UKRI) United Kingdom Research and Innovation، دعماً متميزاً لأعضاء هيئة التدريس من خلال تمويل تنافسي للمشاريع البحثية التي يقودونها، مما يساعدهم على تطوير أبحاثهم وابتكاراتهم، ويشمل الدعم منحة لتغطية تكاليف البحث، والمعدات، ورواتب الباحثين المشاركين، كما يتيح المجلس زمالات بحثية طويلة الأجل تمكن الأكاديميين من التفرغ الكامل للأبحاث، بالإضافة إلى فرص التعاون الدولي والشراكات مع القطاع الصناعي، مما يعزز الابتكار ويزيد من الإنتاجية البحثية وتأثيرها على المجتمع. (UKRI, <https://www.ukri.org/>, Accessed at 20/12/2024)

وعلى مستوى الجامعات المصرية يتضح ضعف الدعم الإداري الموجه لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث النمطية في التنظيم الإداري، وغياب استقطاب الكوادر البشرية ذات الرؤية المتطورة؛ مما يؤثر على بيئة العمل الأكاديمي، كما أن ندرة الموارد وضعف استثمارها يؤثر على جودة الإنتاج البحثي والخدمة التعليمية للموارد البشرية الأكاديمية، كما يساهم في تأخر ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية، كما أن ضعف التخطيط لمواجهة المشكلات المجتمعية وانعدام الربط بين البحث العلمي والقطاع الإنتاجي يؤدي إلى غياب بيئة جاذبة للأفكار المبدعة، مما يزيد من معوقات الدعم الإداري، ويؤدي إلى تراجع الأداء الأكاديمي والبحثي في الجامعات المصرية. (محروس وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٤٢-٤٦)

وتُعاني الجامعات المصرية من ضعف المخصصات المالية الموجهة لبحوث أعضاء هيئة التدريس، وقلّة الحوافز المادية الموجهة لأفضل البحوث. (عبد العليم وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٥٤)

بالإضافة إلى ندرة قيام الجامعة في البحث عن مصادر تمويل بديلة، وضعف العائد المادي من المخرجات البحثية، وضعف الامكانيات المادية اللازمة لإجراء البحوث العلمية.

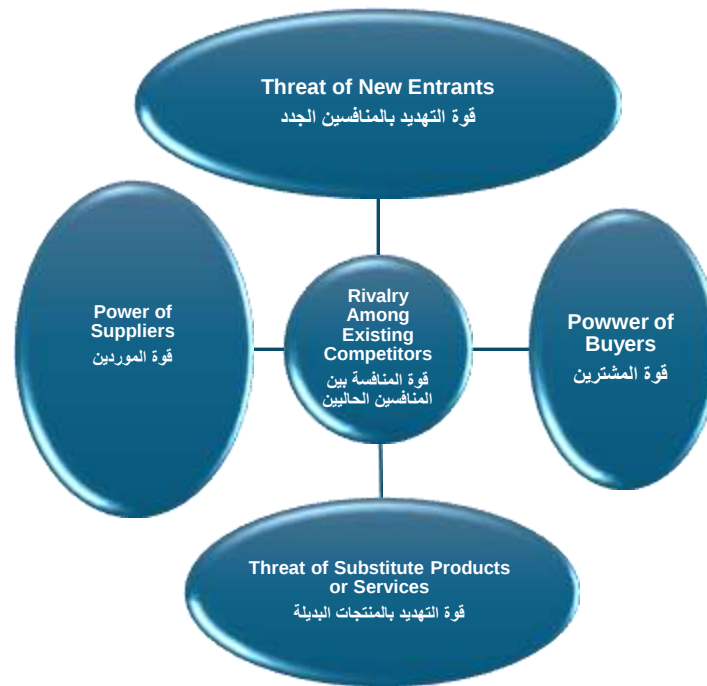
كذلك تعاني الجامعات الحكومية المصرية من ضعف قدرتها في تأمين الموارد المالية اللازمة لتأمين التعليم المناسب من حيث الكم والكيف، واعتمادها بشكل كبير في مواردها المالية على التمويل الحكومي، وضعف استقلالية الجامعات مالياً وإدارياً؛ مما أثر سلباً على تقديم الدعم المالي والإداري اللازمين لأعضاء هيئة التدريس، وضعف الخطط اللازمة لإدارة أموال الجامعة بفاعلية، وتعدد الأجهزة الرقابية على الجامعة والتي تحد من استقلالياتها في إدارة أموالها. (عبد الستار وآخرون، بدون تاريخ، ص ١-٣)

ومن ثم تعاني الجامعات المصرية من ضعف الدعم الإداري والمالي، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم والبحث العلمي، كما أن غياب الاستراتيجيات الفعالة لاستقطاب الكوادر الأكاديمية المتميزة، والبيروقراطية في التنظيم الإداري، يحدان من قدرة الجامعات على تكوين بيئة عمل أكاديمية محفزة للابتكار والتطوير، كما أن ندرة الموارد المالية وضعف استثمارها، إلى جانب قلة المخصصات المالية للبحث العلمي، وانخفاض الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، تؤدي إلى تراجع الإنتاج البحثي وتأخر ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية، فضلاً عن الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، وضعف استقلالية الجامعات مالياً وإدارياً، يعيقان قدرتها على توفير الدعم اللازم لتطوير بنيتها التحتية والارتقاء بمخرجاتها الأكاديمية، مما يستوجب إعادة هيكلة السياسات المالية والإدارية لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية على المستوى الدولي.

ثالثاً: نموذج القوى الخمس لتحليل البيئة الخارجية لمدى قدرة الجامعات

المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛

إن تكييف نموذج التنافسية الخماسي لبورتر على قطاع الجامعات يمكن أن يساهم في فهم البيئة التنافسية التي تعمل فيها الجامعات، كما يساعد في فهم الديناميات التي تؤثر على قدرة الجامعات على المنافسة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تحسين أدائها، وجذب المزيد من الموارد المادية والبشرية، كما أن استخدام نموذج بورتر في التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، يساهم في التعرف على البيئة التنافسية، والعوامل المؤثرة على استقطاب وتطوير الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم سوف يتم تحليل البيئة الخارجية وفقاً لنموذج القوى الخمس؛ لتحديد الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها، والتهديدات التي يمكن الحد من أثرها، وفيما يلي شكل يبين نموذج القوى الخمس لبورتر بهدف تكييفه في قطاع الجامعات المصرية لرصد واقع تنمية الموارد البشرية الأكاديمية على النحو التالي:



شكل رقم (٤) يبين نموذج القوى الخمس لبورتر- من إعداد الباحثين

بالاستناد إلى الشكل السابق يمكن مواءمة نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية باستخدام إطار عمل القوى التنافسية الخمس لـ "بورتر"، لفهم تأثير العوامل المختلفة على مستوى المنافسة، ويتضمن قوة التهديد بالمنافسين الجدد Threat of New Entrants، وتشمل عدد الطلاب في الجامعات الخاصة، وقدرة الجامعات الخاصة في جذب الطلاب الجدد، وكذلك معدل النشر العلمي لكل باحث؛ مما يعكس جودة البحث وقدرة الجامعات على المنافسة، وإجمالي النشر الدولي والاستشهادات العلمية؛ حيث يعبران عن مكانة الجامعات على المستوى العالمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث تعكس القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، وأما قوة التهديد بالبدائل Threat of Substitution تتضمن مؤشر التحول الرقمي بالجامعات؛ مما يعكس مدى استخدام التكنولوجيا كبديل للتعليم التقليدي، وتوزيع الباحثين من حيث مدى توفر الكفاءات البحثية، ومؤشر البحث بدوام كامل (FTE) حيث يقيس كفاءة البحث العلمي، أما قوة الموردين Power of Suppliers فتشمل مؤشر أعداد أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس توفر الكوادر الأكاديمية المؤهلة، وأعداد الموفدين في مهمات علمية؛ مما يشير إلى تطوير الكفاءات عبر التعلم الدولي، ومعدل الإنفاق العام على التعليم بحيث يوضح دعم الدولة للتعليم، وأما قوة المشترين Power of Buyers حيث تتضمن أعداد الطلاب والخريجين، ويعبران عن مدى الإقبال على الجامعات، و مؤشر حاملو الدرجات العليا؛ حيث يعكس جودة التعليم العالي، وتوزيع الباحثين حسب القطاعات؛ حيث يوضح التنوع في مجالات التخصص، أما قوة المنافسة بين المنافسين الحاليين Rivalry Among Existing Competitors تتضمن مؤشر عدد الجامعات الجديدة، ومؤشر عدد الباحثين؛ حيث يعكس القدرة على الابتكار، والمؤشرات العلمية والتكنولوجية، وبراءات الاختراع، وتهدف هذه المواءمة بين نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس ودور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلى توفير رؤية شاملة لرصد الواقع، للمساعدة في تحسين

استراتيجيات الجامعات لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتعزيز المنافسة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- قوة التهديد بالمنافسين الجدد:

وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر، تتعلق قوة التهديد بالمنافسين الجدد بمدى تهديد دخول جامعات جديدة خاصة أو دولية إلى السوق المصري، وسيتم تقييم مدى سهولة دخول منافسين جدد، وتأثير ذلك على استقطاب وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، وبالإستناد إلى بيانات وزارة التعليم العالي، وأحدث الإحصائيات الصادرة عن المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار 2019 ESTIO، وتم الاعتماد على تقرير ٢٠١٩ لأنه ركز على الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية بشكل شامل، ويمكن رصد عدد من مؤشرات الوضع الراهن لقوة التهديد بالمنافسين الجدد، من خلال رصد عدد الطلاب المقيدون بالجامعات، ومعدل النشر العلمي لكل باحث، ومؤشر إجمالي النشر الدولي، ومؤشر الاستشهادات العلمية، ومؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وذلك على النحو التالي:

(١) عدد الطلاب المقيدون بالجامعات الخاصة:

مع زيادة أعداد الطلاب في الجامعات، تتنوع احتياجاتهم الأكاديمية والمهنية، مما يوفر فرصاً لنشأة جامعات جديدة تقدم برامج متخصصة تلبي هذه الاحتياجات، حيث تسعى هذه الجامعات إلى التنافس مع الجامعات الحالية من خلال تقديم خدمات مبتكرة، ومن ثم إذا لم تتمكن الجامعات الحالية من استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، بسبب نقص الموارد أو البنية التحتية، فإن ذلك سيعطي فرصة للمنافسين الجدد لدخول السوق وتلبية هذا الطلب الاجتماعي المتزايد، بالإضافة إلى ذلك تسعى الجامعات الجديدة لجذب الطلاب من الجامعات القائمة عن طريق تقديم جودة تعليمية أعلى، أو بيئة تعليمية تمكينية، أو تكلفت أقل، ووفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء حول أعداد الطلاب المقيدون بالجامعات الخاصة والأهلية وفقاً للنوع ٢٠٢١-٢٠٢٢/٢٠٢٢-٢٠٢٣م يتضح تطور أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات الخاصة خلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٢ إلى ٢٠١٦/٢٠١٧م، حيث يلاحظ زيادة مستمرة في إجمالي أعداد الطلاب من (٨٦.٧٨٤) طالب وطالبة في عام ٢٠١١/٢٠١٢ إلى (١٥٤.٨٣٥) طالب وطالبة في عام ٢٠١٦/٢٠١٧م، وتتوزع هذه الأعداد بين الطلبة والطالبات في مختلف الجامعات، ويلاحظ أن بعض الجامعات شهدت نمواً ملحوظاً في أعداد الطلاب المقبولين، مثل: جامعة ٦ أكتوبر، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مما يعكس قدرة هذه الجامعات على جذب الطلاب والموارد، وتتصدر جامعة ٦ أكتوبر القائمة بإجمالي (٢٠.٩٨٩) طالباً وطالبة، تليها جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بـ ٢٠.٦٨٤ طالباً وطالبة، ثم جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب بـ ١١.٥١٤ طالباً وطالبة، كما يلاحظ نمو مستمر في أعداد الطلاب عبر السنوات الدراسية المختلفة، مع زيادة ملحوظة في نسبة الطالبات المقيدات في معظم الجامعات الخاصة. (جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص ٥٨)

ومما سبق يُلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً وتهديدات تتعلق بتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وخاصة في ظل الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب وتنوع احتياجاتهم الأكاديمية والمهنية، حيث تتيح هذه الزيادة فرصة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم لتلبية متطلبات البرامج الأكاديمية المتخصصة التي تعكس احتياجات الطلاب وسوق العمل، كما يعزز التنافس مع الجامعات الخاصة الدافعية لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويتضح التهديدات من خلال نقص الموارد والبنية التحتية للجامعات الحكومية المصرية؛ حيث تشكل تهديداً لجهود تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على مواكبة التحديات المتزايدة، بالإضافة إلى أن استمرار الجامعات الخاصة في جذب الطلاب من خلال جودة تعليمية أعلى أو بيئة تمكينية قد تؤثر سلباً على استقطاب الكوادر الأكاديمية، ومن ثم تحتاج الجامعات الحكومية إلى استراتيجيات فعالة لتحسين مواردها البشرية، وضمان تحقيق الميزة التنافسية.

(٢) معدل النشر العلمي لكل باحث:

مما لا شك فيه أن ارتفاع معدل النشر العلمي لكل باحث يعكس جودة البحث العلمي وقوة الإنتاجية الأكاديمية في الجامعات القائمة، فالجامعات الجديدة قد ترى فرصة لدخول السوق إذا كان معدل النشر العلمي منخفضاً في الجامعات الحالية، ما يتيح لها تقديم بيئة أكاديمية تركز على البحث كميزة تنافسية، كما أن معدل النشر العلمي لكل باحث يعكس جودة البيئة الأكاديمية، وهو عامل رئيس في تحديد قوة التهديد من المنافسين الجدد، فالجامعات التي تتمتع بمعدل نشر علمي مرتفع تكون أقل عرضة للتأثير السلبي من المنافسين الجدد، في حين أن المعدلات المنخفضة قد تشكل فرصة للمؤسسات الجديدة لدخول السوق والتفوق من خلال تحسين النشاط البحثي، ويرصد الجدول التالي نسب النشر العلمي بين الجامعات المصرية ومعدل النشر لكل باحث كما يلي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p. 73)

جدول رقم (١)

ترتيب الجامعات وفقاً لنسبة المنشورات/باحث خلال عام ٢٠١٨ م

الترتيب	الجامعة	عدد الباحثين	المنشورات ٢٠١٨	نسبة المنشورات/باحث
1	الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا	52	243	4.673
2	جامعة النيل	46	154	3.348
3	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	411	371	0.903
4	الجامعة البريطانية في مصر	692	316	0.457
5	جامعة المنصورة	4369	1779	0.407
6	جامعة كفر الشيخ	1251	432	0.345
7	جامعة القاهرة	12141	4105	0.338
8	جامعة قناة السويس	530	177	0.334
9	جامعة أسوان	1230	390	0.317
10	جامعة أسيوط	4256	1289	0.303
11	جامعة بني سويف	2458	719	0.293
12	جامعة الإسكندرية	6304	1676	0.266
13	جامعة مدينة السادات	552	144	0.261
14	جامعة المنوفية	3402	866	0.255
15	جامعة طنطا	4248	1016	0.239
16	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	1431	336	0.235
17	جامعة قناة السويس	2705	631	0.233
18	جامعة الزقازيق	6298	1425	0.226
19	جامعة دمنهور	978	216	0.221
20	جامعة بورسعيد	1249	273	0.219
21	جامعة سوهاج	1831	386	0.211
22	جامعة المنيا	3229	675	0.209
23	الجامعة الألمانية بالقاهرة	931	193	0.207
24	جامعة عين شمس	11094	2293	0.207
25	جامعة جنوب الوادي	1718	345	0.201
26	جامعة دمياط	1001	198	0.198
27	جامعة بنها	3979	767	0.193
28	جامعة الفيوم	2120	365	0.172
29	جامعة حلوان	5034	800	0.159
30	جامعة مصر الدولية	373	58	0.155
31	جامعة فاروس بالإسكندرية	726	85	0.117
32	جامعة ٦ أكتوبر	759	72	0.095
33	جامعة الأزهر	15078	1221	0.081
34	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	1130	65	0.058
35	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	960	10	0.010

ويتضح من الجدول السابق تفاوتاً كبيراً في نسب النشر العلمي بين الجامعات المصرية، حيث تصدر الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا القائمة بأعلى معدل نشر لكل باحث (٤.٦٧٣)، تليها جامعة النيل (٣.٣٤٨)، ثم الجامعة الأمريكية بالقاهرة (٠.٩٠٣)، ويلاحظ أن الجامعات الخاصة والدولية تحتل المراتب الأولى من حيث نسبة النشر لكل باحث، بينما تأتي الجامعات الحكومية الكبرى، مثل: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، في مراتب متأخرة نسبياً رغم ارتفاع عدد منشوراتها الإجمالي، ويرجع ذلك إلى العدد الكبير من الباحثين فيها، كما يلاحظ أن جامعة القاهرة تتصدر من حيث العدد الإجمالي للمنشورات (٤١٥)، لكن نسبة النشر لكل باحث فيها متواضعة (٠.٣٣٨) بسبب وجود ١٢١٤١ باحثاً، وتأتي جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب في المرتبة الأخيرة بنسبة نشر منخفضة جداً تبلغ ٠.١٠ منشور لكل باحث، مما يعكس قدرة الجامعات الخاصة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للكفاءات الأكاديمية.

ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً وتهديدات تتعلق بتنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث تتمثل الفرص في القدرة على استفادة الجامعات الحكومية من الجامعات الخاصة والدولية التي تحقق نسب نشر علمي مرتفعة بفضل بيئات العمل المحفزة للكفاءات الأكاديمية، كما تتضح التهديدات في أن الجامعات الخاصة تسهم في جذب الكفاءات الأكاديمية بسبب بيئات العمل الأفضل، مما يضع الجامعات الحكومية أمام تحديات في تحسين ظروفها الأكاديمية لضمان تحقيق التنافسية في قطاع التعليم العالي.

(٣) مؤشر إجمالي النشر الدولي:

يُعد إجمالي النشر الدولي مؤشراً قوياً يعكس قوة الجامعات في السوق الأكاديمي، فالجامعات التي تحقق مستويات مرتفعة في هذا المؤشر تكون أقل عرضة لتهديد المنافسين الجدد، حيث يصعب عليهم التفوق أو تقديم قيمة مضافة تضاهي الإنتاجية البحثية الدولية المتميزة للجامعات القائمة، ويرصد الجدول التالي إجمالي الانتاجية العلمية للجامعات المصرية من عام ٢٠١٥ حتى عام ٢٠١٨، وذلك كما يلي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p. 72)

جدول رقم (٢)

ترتيب الجامعات المصرية وفقاً للعدد الإجمالي للمنشورات البحثية

الترتيب	الجامعة	2015	2016	2017	2018
1	القاهرة	3157	3569	3509	4105
2	عين شمس	1753	2108	1998	2293
3	المنصورة	1285	1539	1495	1779
4	الإسكندرية	1368	1591	1558	1676
5	الزقازيق	931	1070	1122	1425
6	أسيوط	930	958	955	1289
7	الأزهر	752	898	950	1221
8	طنطا	675	807	846	1016
9	المنوفية	563	595	632	866
10	حلوان	535	620	640	800
11	بنها	454	671	616	767
12	بني سويف	471	575	540	719
13	المنيا	477	503	503	631
14	قناة السويس	561	590	585	631
15	كفر الشيخ	253	259	404	432
16	أسوان	184	222	315	390
17	سوهاج	347	356	384	386
18	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	328	365	387	371
19	الفيوم	277	305	290	365
20	جنوب الوادي	260	251	272	336

21	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	212	300	291	336
22	الجامعة البريطانية في مصر	160	211	234	316
23	مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا	142	230	264	296
24	بورسعيد	181	182	201	273
25	الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا	155	204	194	218
26	دمنهو	132	149	160	216
27	دمياط	143	174	170	198
28	الجامعة الألمانية بالقاهرة	136	187	164	193
29	السويس	143	183	150	177
30	جامعة النيل	76	95	125	154
31	جامعة مدينة السادات	93	127	114	144
32	مركز وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي	61	101	81	107
33	مركز وزارة الصحة والسكان	50	68	75	94
34	جامعة فاروس بالإسكندرية	66	62	67	85
35	جامعة ٦ أكتوبر	38	58	52	72
36	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	55	64	60	65
37	جامعة مصر الدولية	24	42	45	58
38	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	8	6	7	10

ويتضح من الجدول السابق تفوقاً واضحاً لجامعة القاهرة في عدد المنشورات العلمية حيث تصدر القائمة بـ ٤١٥٥ منشوراً في عام ٢٠١٨، وذلك بفارق كبير عن جامعة عين شمس التي تأتي في المرتبة الثانية بـ ٢٢٩٣ منشوراً، كما يُلاحظ نمو مستمر في الإنتاج العلمي للجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٨م، حيث سجلت معظم الجامعات زيادة تدريجية في عدد منشوراتها، هذا بالإضافة إلى التفاوت الكبير بين الجامعات الحكومية العريقة، مثل: القاهرة، وعين شمس، والمنصورة، والإسكندرية من جهة، والجامعات الخاصة والحديثة من جهة أخرى، حيث نجد أن الفجوة كبيرة في الإنتاج العلمي، ويظهر أيضاً أن الجامعات الدولية والخاصة، مثل: الجامعة الألمانية، والجامعة البريطانية، والجامعة الأمريكية، تحتل مرتبة متوسطة في القائمة، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير قدراتها البحثية مقارنة بالجامعات الحكومية.

(٤) مؤشر الاستشهادات العلمية:

إن تزايد عدد الاستشهادات يعزز من فرص الجامعات الحكومية في الحصول على منح وتمويل للأبحاث؛ حيث إن هذا التمويل يمكن استثماره لتحسين البنية البحثية والتعليمية، مما يجعل من الصعب على المنافسين الجدد التفوق، وبالنسبة لمؤشر التأثير الاستشهادي المرجح حسب المجال (FWCI) في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م، نلاحظ تحسناً تدريجياً في الأداء البحثي، حيث بدأ المؤشر من ٠.٧٣ في عام ٢٠٠٩م وارتفع بشكل مستمر حتى تجاوز المتوسط العالمي (١.٠) في عام ٢٠١٥ ليصل إلى ١.٠٣، ثم واصل الارتفاع حتى بلغ ذروته في عام ٢٠١٧ بقيمة ١.١٦، مع استقرار نسبي في عام ٢٠١٨م عند ١.١٥، مما يشير إلى زيادة جودة وتأثير الأبحاث المصرية مقارنةً بالمتوسط العالمي، حيث إن القيمة التي تتجاوز ١ تعني أن الإنتاج البحثي يتلقى استشهادات أكثر من المتوسط العالمي في نفس المجال، كما يبلغ متوسط المؤشر خلال الفترة المذكورة ٠.٩٢٣، مما يدل على أن الأداء البحثي المصري قريب من المعدل العالمي بشكل عام. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.67)

أما بالنسبة لتوزيع المنشورات العلمية الدولية حسب المجالات العلمية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨م، تظهر البيانات توزيعاً واضحاً للمنشورات العلمية الدولية حسب المجالات العلمية خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٨م، حيث تصدر العلوم الطبيعية القائمة بنسبة ٤٠.١٪ وبعدد منشورات يصل إلى (٥٣٠٥٠٨٩) منشوراً، تليها العلوم الطبية والصحية بنسبة ٢٢.٣٪ وبعدد (٢٩٤٩٥٨٣) منشوراً، ثم العلوم الهندسية بنسبة ٢٠.١٪ وبعدد ٢٠٦٢٦٣٢ منشوراً، أما العلوم الاجتماعية فتأتي في المرتبة الرابعة بنسبة ٩.٧٪ وبعدد (١٢٨٠٣٠٤) منشوراً، وتليها العلوم الزراعية بنسبة ٤.٥٪ وبعدد (٥٩٠٤٧٩) منشوراً، وأخيراً العلوم الإنسانية والفنون بنسبة ٣.٣٪ وبعدد (٤٣٦٤٦٤) منشوراً، ويعكس هذا التوزيع

التركيز العالمي الكبير على العلوم الطبيعية والطبية والهندسية، مما يشير إلى أولوية هذه المجالات في البحث العلمي الدولي، ويرصد الجدول التالي معدلات الاقتباس في الدوريات العلمية الدولية. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.66)

جدول رقم (٣)

عدد الاستشهادات في الدوريات العلمية الدولية من عام ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٨م

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الاقتباسات	122510	138798	152702	156393	151082	145328	148658	120799	85022	37153
الاقتباسات لكل منشور	14.4	14.6	13.5	11.8	10.3	9.3	8.8	6.3	4.5	1.7

ويتضح من الجدول السابق أن هناك اتجاهًا مثيرًا للقلق في معدلات الاقتباس في الدوريات العلمية الدولية، فقد شهد عدد الاستشهادات زيادة تدريجية من عام ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٢م، حيث وصل إلى ذروته عند ١٥٦,٣٩٣ اقتباسًا، ثم بدأ في الانخفاض التدريجي حتى عام ٢٠١٥م، قبل أن يشهد انخفاضًا حادًا بعد ذلك ليصل إلى ٣٧,١٥٣ اقتباسًا فقط في عام ٢٠١٨م. وبالتوازي مع ذلك، شهد معدل الاقتباسات لكل منشور انخفاضًا مستمرًا، حيث انخفض من ١٤,٤ اقتباسًا لكل منشور في عام ٢٠٠٩ إلى ١,٧ فقط في عام ٢٠١٨م، وهو ما يشير إلى تراجع كبير في التأثير العلمي للمنشورات على الرغم من النمو في عدد المنشورات المصرية، مما يعكس تراجع جودة وتأثير الأبحاث المنشورة. ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصًا وتهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، حيث يظهر تراجع في معدلات الاقتباس في الدوريات العلمية الدولية، رغم الزيادة في عدد المنشورات، مما يمثل فرصة لتحفيز الجامعات على تحسين جودة البحوث، وتعزيز تأثيرها العلمي من خلال برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجالات النشر العلمي والبحث الأكاديمي، كما يشكل انخفاض معدلات الاقتباس تحديًا كبيرًا، حيث يوضح تراجع تأثير الأبحاث المنشورة، مما يعكس الحاجة الماسة لتحسين مستوى البحث العلمي والابتكار في الجامعات الحكومية لتواكب المستوى العالمي.

(٥) مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

مما لا شك فيه أن الجامعات المصرية هي العمود الفقري لتطوير قطاع الاتصالات والمعلومات في مصر، وبالتالي فإن تحسين مستوى التعليم والتدريب والبحث العلمي في هذه الجامعات يسهم بشكل مباشر في تعزيز حجم ونوعية صادرات مصر من التكنولوجيا، ووفقًا لبيانات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، حيث تطورت صادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كنسبة من إجمالي الصادرات السلعية ولكن بشكل متواضع عند ٠,١٤٪ في عام ٢٠١٠م، ثم شهدت ارتفاعًا تدريجيًا بسيطًا ٥,٤٢٪ حتى عام ٢٠١٣م، وفي الفترة بين ٢٠١٣ و ٢٠١٤م، حدثت قفزة كبيرة في النسبة من ٠,٤٢٪ إلى ٢,٨٤٪، لتصل إلى ذروتها في عام ٢٠١٥م عند ٣,٧٠٪. ثم شهدت انخفاضًا طفيفًا في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧م لتستقر عند ٢,٨٨٪، ويشير هذا النمط إلى تحول هيكلي مهم في هيكل الصادرات، حيث أصبحت منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تشمل أجهزة الكمبيوتر، والمعدات الطرفية، والمعدات الإلكترونية الاستهلاكية، والمكونات الإلكترونية، تشكل جزءًا أكثر أهمية من إجمالي الصادرات، مما يؤكد على ضرورة التركيز على نقل التكنولوجيا المتقدمة بدلًا من الاعتماد على تصدير الخدمات فقط. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.91)

وبالنسبة لصادرات التكنولوجيا المتقدمة وتطورها خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨م، حيث شملت هذه الصادرات المنتجات ذات الكثافة العالية في البحث والتطوير، مثل: الصناعات الفضائية، والحواسب، والمستحضرات الصيدلانية، والأجهزة العلمية، والآلات الكهربائية، وتظهر البيانات تقلبات ملحوظة في صادرات التكنولوجيا المتقدمة خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨م، وبدأت القيمة عند ٩٦,٢٣ مليون دولار أمريكي في ٢٠١٠م، ثم ارتفعت إلى ١٢٨,٠٦ مليون في ٢٠١١م، تلاها انخفاض حاد إلى ٧٠,٤١ مليون في ٢٠١٣م، وشهد عام ٢٠١٤م ارتفاعًا كبيرًا وصل إلى أعلى قيمة عند (١٧٦,٣٥) مليون دولار، لكن هذا الارتفاع لم يستمر حيث انخفضت القيمة بشكل متتالي حتى وصلت إلى أدنى

مستوى عند ٥٢.٠٩ مليون في ٢٠١٦م، قبل أن تعود للارتفاع مرة أخرى لتصل إلى ١٢٥ مليون في ٢٠١٨م، أما نسبة هذه الصادرات من إجمالي الصادرات المصنعة، فقد تراوحت بين ٤٩٪ و ٣١٪، حيث سجلت أعلى نسبة في ٢٠١٤م بالتزامن مع أعلى قيمة للصادرات، مما يعكس تذبذباً واضحاً في أداء قطاع التكنولوجيا المتقدمة خلال هذه الفترة. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.90)

ومما سبق تميز الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات المصرية بفرص عدة، مثل تعزيز البحث العلمي، ونقل التكنولوجيا، والتوسع في الشراكات الدولية، وتشجيع ريادة الأعمال التكنولوجية، وكذلك تواجه بعض التهديدات والتي تتمثل في ضعف الاستثمار في البحث والتطوير، وغياب سياسات فعالة لنقل التكنولوجيا، وهجرة العقول الأكاديمية بسبب قلة الحوافز.

٢- قوة المنافسة بين الجامعات

وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر، تتعلق قوة المنافسة بين الجامعات بمدى قدرة الجامعات الجديدة الخاصة أو الدولية على منافسة الجامعات الحكومية في السوق المصري، وسيتم تقييم مدى قدرة الجامعات الحكومية على المنافسة وتأثير ذلك على استقطاب وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، وبالإستناد إلى بيانات وزارة التعليم العالي، وإحصائيات أحدث إصدارات المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار ESTIO 2019، يمكن رصد عدد من مؤشرات الوضع الراهن لقوة المنافسة بين الجامعات من خلال رصد مؤشر عدد الجامعات، و مؤشر عدد الباحثين، ومؤشر عدد المنشورات العلمية، وبراءات الإختراع، وذلك على النحو التالي:

(١) مؤشر عدد الجامعات:

إن تزايد عدد الجامعات المتاحة للطلاب يجعل السوق أكثر تنافسية، كما أن زيادة عدد الجامعات توفر خيارات متنوعة أمام الطلاب، ما يجعل المؤسسات الجديدة بحاجة إلى تقديم قيمة مضافة قوية لجذب الطلاب، ومما يرفع من معايير التميز والجودة المطلوبة من المنافسين الجدد، وتُشير بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء إلى التطور الملحوظ في نظام التعليم العالي المصري خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

(Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.6)

جدول رقم (٤)

تطور عدد الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية خلال الفترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٨

السنة	الجامعات الخاصة	الجامعات الحكومية	الإجمالي
2009	15	18	33
2010	18	19	35
2011	18	20	38
2012	18	21	39
2013	18	24	42
2014	18	24	42
2015	23	25	48
2016	25	25	50
2017	26	26	52
2018	28	28	56

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تطوراً ملحوظاً في نظام التعليم العالي المصري خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨؛ حيث ارتفع إجمالي عدد الجامعات من ٣٣ إلى ٥٦ جامعة، وقد شهدت الجامعات الحكومية نمواً من ١٨ إلى ٢٨ جامعة، بينما نمت الجامعات الخاصة من ١٥ إلى ٢٨ جامعة خلال نفس الفترة، كما يلاحظ أن معدل النمو في القطاع الخاص كان أعلى بنسبة ٨٦.٧٪ مقارنة بالقطاع الحكومي الذي نما بنسبة ٥٥.٦٪، ورغم هذا التوازن العددي بين القطاعين،

إلا أن الجامعات الحكومية لا تزال تستحوذ على النصيب الأكبر من الطلاب والكوادر الأكاديمية، حيث تستوعب ما بين ٧٥-٨٠٪ من خريجي المدارس الثانوية سنوياً، والجدير بالذكر أن الجامعات الخاصة، التي بدأت في التسعينيات، لا تزال محدودة في مخرجاتها البحثية وأعداد طلابها مقارنة بالجامعات الحكومية.

ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية تواجه تهديداً من الجامعات الخاصة التي تشهد نمواً أسرع في عدد الجامعات، مما يفرض منافسة في جذب الكوادر الأكاديمية المتميزة، ولكن ما زالت أمام الجامعات الحكومية فرصة كبيرة؛ حيث تستحوذ على الحصة الأكبر من الطلاب والكوادر الأكاديمية، مما يمنحها فرصاً لتعزيز بيئتها الأكاديمية والبحثية.

(٢) مؤشر عدد الباحثين:

إن تزايد عدد الباحثين في الجامعات القائمة يعزز من قوتها البحثية والأكاديمية، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة دخول منافسين جدد إذا كان عدد الباحثين منخفضاً، ولكن قد يشكل ذلك فرصة للمنافسين الجدد لاستقطاب الباحثين المتميزين بسهولة، وتشير بيانات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا إلى التطور الملحوظ في عدد الباحثين في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٨م، وهو ما يوضحه الجدول التالي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p. 52)

جدول رقم (٥)

عدد إجمالي الباحثين بالنسبة لمكافئ الوقت الكامل FTE في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٨م

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
باحثون ذكور	52,480	63,371	63,396	72,217	72,303	73,813	73,099	75,364
باحثات إناث	38,510	45,133	47,376	52,759	55,467	58,272	60,428	63,127
إجمالي الباحثين	90,990	108,504	110,772	124,976	127,770	132,085	133,527	138,491
FTE معادل كامل الوقت ذكور	24,163.3	25,114.9	26,830.8	35,921.0	35,731.9	37,216.7	36,286.6	37,982.5
FTE معادل كامل الوقت إناث	17,405.1	19,577.8	20,821.2	25,137.6	26,476.5	27,870.6	28,474.7	29,606.7
إجمالي مكافئ الوقت الكامل	41,568.4	44,692.7	47,652.0	61,058.6	62,208.4	65,907.3	65,301.3	67,589.2

وتظهر البيانات اتجاهًا تصاعدياً ملحوظاً في عدد الباحثين في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٨م، حيث ارتفع إجمالي عدد الباحثين من ٩٠,٩٩٠ في عام ٢٠١١م إلى (١٣٨,٤٩١) في عام ٢٠١٨م، بمعدل نمو إجمالي بلغ ٥٢.٥٪، ويلاحظ أن نسبة الباحثين الذكور أعلى من الإناث، لكن الفجوة بين الجنسين تتقلص تدريجياً، حيث ارتفع عدد الباحثات من ٣٨,٥١٠ في ٢٠١١ إلى ٦٣,١٢٧ في ٢٠١٨م. أما بالنسبة لمكافئ الوقت الكامل (FTE)، فقد شهد نمواً مماثلاً حيث ارتفع من ٤١,٥٦٨.٤ في ٢٠١١ إلى (٦٧,٥٨٩.٢) في ٢٠١٨م، بمعدل نمو سنوي متوسط يبلغ ٨.٩٪، كما تظهر البيانات أيضاً تزايد مستمر في كفاءة استغلال الوقت للبحث العلمي، مع تحسن ملحوظ في نسبة مكافئ الوقت الكامل إلى العدد الإجمالي للباحثين.

(٣) المؤشرات العلمية والتكنولوجية:

تُشير بيانات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا إلى التطور الملحوظ في المؤشرات العلمية والتكنولوجية خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨، وهو ما يوضحه الجدول التالي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.68)

جدول رقم (٦)

المؤشرات العلمية والتكنولوجية خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م

السنة	التعاون المحلي (%)	التعاون الدولي (%)	النسبة المئوية للمنشورات في أعلى ٢٥ %	النسبة المئوية للمنشورات في أعلى ٥ %	النشر الفردي (%)
2009	14.4	35.0	25.7	3.2	15.8
2010	14.3	37.3	26.7	3.6	15.5
2011	14.2	38.8	28.8	3.9	13.9
2012	14.7	39.9	25.2	3.4	13.4
2013	13.9	44.3	25.1	3.7	11.8
2014	13.4	47.8	27.9	4.4	10.4
2015	13.8	48.0	26.7	5.1	9.2
2016	15.1	47.1	29.9	5.0	8.7
2017	14.8	50.7	33.3	6.4	7.1
2018	16.0	49.7	48.9	7.2	18.2

ويوضح الجدول تطور المؤشرات العلمية والتكنولوجية خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م، حيث يُلاحظ زيادة ملحوظة في نسبة المنشورات في أعلى ٥ % من المجلات الأكثر استشهاداً من ٣.٢ % إلى ٧.٢ %، كما شهدت المنشورات في أعلى ٢٥ % ارتفاعاً كبيراً من ٢٥.٧ % إلى ٤٨.٩ %، فيما يتعلق بالتعاون الدولي، فقد ارتفعت نسبته من ٣٥ % إلى ٤٩.٧ %، في حين ظل التعاون المحلي مستقراً نسبياً مع تغير طفيف من ١٤.٤ % إلى ١٦ %، أما نسبة المنشورات ذات المؤلف الواحد (النشر الفردي)، فقد شهدت تذبذباً ملحوظاً حيث انخفضت من ١٥.٨ % في عام ٢٠٠٩ إلى ٧.١ % في عام ٢٠١٧م، ثم ارتفعت بشكل ملحوظ إلى ١٨.٢ % في عام ٢٠١٨، مما يدل على تغير نمط النشر العلمي، وزيادة التركيز على التعاون الدولي في مجال البحث العلمي.

هذا بالإضافة إلى أنه وفقاً لبيانات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا حول أكثر (١٠) مؤسسات إنتاجاً للبحث العلمي في مصر خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٨م بناءً على عدد المنشورات وعدد المؤلفين في تلك الفترة، احتلت الجامعات الحكومية القائمة بالمقارنة بالجامعات الخاصة والدولية، حيث أن جامعة القاهرة تتصدر القائمة بعدد (١١١٨٣) منشوراً و (٩٥٥) مؤلفاً، مما يعكس نشاطاً بحثياً كبيراً، وتأتي في المرتبة الثانية جامعة عين شمس بـ ٦٣٩٩ منشوراً و ٥٢٠١ مؤلفاً، مما يدل على مساهمة كبيرة في البحث العلمي، ثم يأتي المركز القومي للبحوث ليحتل المرتبة الثالثة بـ ٦١٩٣ منشوراً و ٤٠٠٠ مؤلفاً، وهو المركز البحثي الوحيد في القائمة، مما يبرز دوره المتعدد التخصصات، ثم تأتي جامعة الإسكندرية وجامعة المنصورة لتحتلان المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، ثم تأتي الجامعات الأخرى، مثل: الزقازيق، وأسيوط، والأزهر، وطنطا، والمنوفية لتظهر أيضاً في القائمة، مما يشير إلى تفوق مراتب الجامعات الحكومية المصرية على غيرها من الجامعات الخاصة والدولية، حيث إن معظم الإنتاج البحثي مصدره الجامعات الحكومية، مما يؤكد دورها البحثي إذا أحسن تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بها. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.74)

وتأسيساً على ما سبق تواجه الجامعات المصرية فرصاً في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية خاصة في تزايد النشر العلمي في المجلات عالية الاستشهاد، وارتفاع معدلات التعاون الدولي في البحث، مما يعزز جودة الإنتاج العلمي، كما تبرز قوة الجامعات الحكومية في قيادة البحث العلمي، حيث تسهم بشكل رئيس في عدد المنشورات والأبحاث مقارنة بالجامعات الخاصة والدولية، كما تواجه الجامعات تهديدات مرتبطة بضعف التمويل البحثي، وضعف استثمار

الإمكانيات البحثية بالشكل الأمثل، مما يتطلب تطوير سياسات دعم الباحثين وتعزيز البيئة الأكاديمية لزيادة التنافسية العلمية.

(٤) أعداد براءات الاختراع

يُعد مؤشر براءات الاختراع أحد المعايير الهامة لقياس التميز البحثي، فالجامعات التي تسجل عدداً أكبر من براءات الاختراع تظهر قدرة أعلى في الابتكار، مما يزيد من مكانتها التنافسية، هذا بالإضافة إلى أن زيادة عدد براءات الاختراع يعزز سمعة الجامعة الأكاديمية، مما يجعل دخول جامعات جديدة إلى المجال أكثر صعوبة، بسبب حاجتها لمستوى عالٍ من الابتكار للمنافسة، كما يمكن رصد واقع براءات الاختراع على النحو التالي:

أ- البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري وفقاً للجنسية:

يرصد الجدول التالي عدد البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري والأهمية النسبية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠٢٢م، وذلك كما يلي: (جمهورية مصر العربية- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: باب البحث العلمي وبراءات الاختراع، ٢٠٢٤، ص ١٦٢)

جدول رقم (٧)

البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري والأهمية النسبية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠٢٢ م

السنة	براءات الاختراع للمصريين	%	براءات الاختراع للأجانب	%	Total
2010	38	11.8	283	88.2	321
2011	61	12.6	423	87.4	484
2012	92	14.5	542	85.5	634
2013	86	18.5	379	81.5	465
2014	66	15.9	349	84.1	415
2015	92	19.5	380	80.5	472
2016	73	16.2	377	83.8	450
2017	96	16.5	485	83.5	581
2018	155	22.5	535	77.5	690
2019	175	23.3	575	76.7	750
2020	65	11.6	495	88.4	560
2021	63	12.4	445	87.6	508
2022	102	19.9	410	80.1	512

ويتضح من الجدول السابق تحليلاً شاملاً لبراءات الاختراع الممنوحة في مصر خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢م، حيث يلاحظ تفاوتاً كبيراً بين البراءات الممنوحة للمصريين والأجانب، فقد بلغت نسبة البراءات الممنوحة للأجانب النسبة الأكبر بشكل مستمر، حيث تراوحت بين ٧٦.٧٪ و ٨٨.٤٪ من إجمالي البراءات، في حين ظلت نسبة البراءات المصرية منخفضة نسبياً، حيث تتراوح بين ١١.٦٪ و ٢٣.٣٪، وقد سجل أعلى عدد إجمالي للبراءات في عام ٢٠١٩م بواقع ٧٥٠ براءة اختراع، منها ١٧٥ براءة للمصريين و ٥٧٥ للأجانب، ويلاحظ أن عام ٢٠١٨-٢٠١٩م شهد أفضل أداء للمخترعين المصريين حيث وصل عدد براءاتهم إلى (١٥٥) براءة، وهو ما يمثل تحسناً ملحوظاً مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أن هذا العدد انخفض بشكل ملحوظ في السنوات اللاحقة قبل أن يعود للارتفاع مجدداً في ٢٠٢٢ ليصل إلى ١٠٢ براءة اختراع.

ب- البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري بالمقارنة بين الجامعات ومراكز البحوث والأفراد والشركات:

يرصد الجدول التالي عدد البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري والأهمية النسبية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠٢٢م، وذلك على النحو التالي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.82)

جدول رقم (٨)

البراءات الممنوحة من مكتب البراءات المصري وفقا للمتقدمين خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠٢٢م

السنة	الجامعات	مراكز البحوث	الأفراد	الشركات	الإجمالي
2009	0	17	57	247	321
2010	0	14	40	261	321
2011	0	18	63	409	484
2012	0	12	96	520	634
2013	0	19	92	354	465
2014	2	12	67	334	415
2015	1	31	73	367	472
2016	1	34	51	364	450
2017	4	31	77	469	581
2018	0	62	94	534	690

ويتضح من الجدول السابق لبراءات الاختراع الممنوحة من مكتب البراءات المصري خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨م أن الشركات استحوذت على النصيب الأكبر من براءات الاختراع، حيث بلغت نسبتها ٧٧٪ في عام ٢٠١٨م، مع زيادة ملحوظة من ٢٤٧ براءة في ٢٠٠٩ إلى ٥٣٤ براءة في ٢٠١٨م، أما الأفراد فقد حصلوا على نسبة ١٤٪ من إجمالي البراءات، في حين مثلت مراكز البحوث ٩٪ من البراءات الممنوحة. ويلاحظ أن مشاركة الجامعات كانت محدودة للغاية، حيث لم تتجاوز براءتين في أفضل الأحوال خلال عام ٢٠١٤م، وقد شهد إجمالي عدد البراءات الممنوحة زيادة ملحوظة من (٣٢١) براءة في عام ٢٠٠٩م إلى (٦٩٠) براءة في عام ٢٠١٨م، مما يشير إلى نمو في نشاط الابتكار والتطوير التكنولوجي في مصر خلال هذه الفترة.

ج- البراءات الممنوحة من مكتب براءات الاختراع وفقا للتخصص والتصنيف الدولي للبراءات :

يرصد الجدول التالي عدد البراءات الممنوحة للمصريين وفقا لمجال التخصص والتصنيف الدولي للبراءات ٢٠١٨-٢٠٢٢م، وذلك على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: باب البحث العلمي وبراءات الاختراع، ٢٠٢٤، ص ١٦٣)

جدول رقم (٩)

البراءات الممنوحة للمصريين وفقا لمجال التخصص والتصنيف الدولي للبراءات (٢٠١٨-٢٠٢٢م)

المجال	2018	2019	2020	2021	2022
الكيمياء والفلزات	41	56	11	15	21
الاحتياجات الإنسانية	49	40	26	22	31
عمليات التشكيل والنقل	21	12	12	11	23
الطبيعية والنوويات	10	4	1	4	6
المباني الثابتة	12	17	3	1	3
النسيج والورق	1	12	2	3	4
الهندسة الميكانيكية	17	30	6	4	8
الكهرباء والاتصالات	4	4	4	3	6

ويتضح من الجدول السابق لبراءات الاختراع الممنوحة للمصريين خلال الفترة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٢م أن هناك تذبذبا ملحوظا في إجمالي البراءات المسجلة، مع تسجيل أعلى عدد في عام ٢٠١٩م بواقع ١٧٥ براءة اختراع، يليه عام ٢٠١٨ بـ ١٥٥ براءة، كما شهد مجال الكيمياء والفلزات نشاطا ملحوظا خاصة في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ بـ ٤٩ و ٥٦ براءة على التوالي، في حين حافظ مجال الاحتياجات الإنسانية على مستوى مستقر نسبيا، ويلاحظ التراجع الحاد في إجمالي البراءات في السنوات الأخيرة، حيث انخفض العدد إلى ٦٥ براءة في ٢٠٢٠ و ٦٣ في ٢٠٢١م، مع تحسن طفيف في ٢٠٢٢م ليصل إلى ١٠٢ براءة، كما يظهر الجدول تفاوتات كبيرا بين المجالات المختلفة، حيث تصدر مجالات الكيمياء والفلزات والاحتياجات الإنسانية وعمليات التشكيل والنقل القائمة من حيث عدد البراءات المسجلة.

د- براءات الاختراع المحولة لجهاز تنمية الابتكارات وماتم تسويقه منها:

يرصد الجدول التالي عدد براءات الاختراع المحولة لجهاز تنمية الابتكارات وماتم تسويقه منها ٢٠١١-٢٠٢٢ م فيما يلي: (جمهورية مصر العربية- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء: باب البحث العلمي وبراءات الاختراع، ٢٠٢٤، ص ١٦٤)

جدول رقم (١٠)**براءات الاختراع المحولة لجهاز تنمية الابتكارات وماتم تسويقه منها ٢٠١١-٢٠٢٢ م**

السنة	نسبة التسويق %	ما تم تسويقه	إجمالي الاختراعات
2011	5.6	4	72
2012	23.9	11	46
2013	53.3	8	15
2014	50.0	13	26
2015	200.0	48	24
2016	100.0	7	7
2017	25.0	5	20
2018	29.0	2	6
2019	13.3	2	15
2020	16.7	1	6
2021	-	-	3
2022	-	-	1

ويتضح من الجدول السابق لبراءات الاختراع المصرية خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٢ م انخفاضاً حاداً في إجمالي الاختراعات من ٧٢ براءة اختراع في عام ٢٠١١ إلى براءة واحدة فقط في عام ٢٠٢٢ م، وتبرز سنة ٢٠١٥ كعام استثنائي حيث تم تسويق ٤٨ اختراعاً بنسبة تسويق بلغت ٢٠٠٪. نظراً لتسويق أكثر من جهاز من بعض الاختراعات، ويُلاحظ أن نسب التسويق كانت متذبذبة بشكل كبير، حيث تراوحت بين ٥.٦٪ في عام ٢٠١١ إلى ١٠٠٪ في عام ٢٠١٦ م، ثم شهدت تراجعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حتى وصلت إلى الصفر في عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢ م.

وتأسيساً على ما سبق تواجه الجامعات الحكومية المصرية فرصاً وتهديدات في مجال البحث العلمي والابتكار، حيث تتمثل الفرص في زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير على المستوى الوطني، مما يتيح إمكانية تعزيز دور الجامعات في تسجيل براءات الاختراع، كما أن المبادرات الحكومية لدعم الابتكار والتعاون مع القطاع الصناعي توفر فرصاً لتحويل الأبحاث الأكاديمية إلى تطبيقات عملية ذات جدوى اقتصادية ومع ذلك، تواجه الجامعات تهديدات كبيرة، تتمثل في ضعف مشاركتها في تسجيل براءات الاختراع مقارنة بالشركات والمراكز البحثية، بالإضافة إلى التذبذب في عدد البراءات المصرية، مما يعكس ضعف الاستدامة البحثية، كما أن انخفاض نسب تسويق الاختراعات وارتفاع نسبة البراءات الممنوحة للأجانب يشكلان تهديداً لقدرة الجامعات على المنافسة عالمياً.

٣- قوة التهديد بالبرامج الجديدة:

وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر، تشير قوة التهديد بالبرامج الجديدة إلى التهديدات المحتملة من البرامج البديلة، مثل: برامج التعليم الإلكتروني، والبرامج المبتكرة التي قد تؤثر على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، وسيتم تقييم مدى قدرة الجامعات الحكومية على المنافسة، وتأثير ذلك على استقطاب وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، بالإستناد إلى بيانات وزارة التعليم العالي، وإحصائيات أحدث إصدارات المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (ESTIO 2019)، ويمكن رصد عدد من مؤشرات الوضع الراهن من خلال رصد المؤشرات الرقمية، ومؤشر توزيع الباحثين، ومؤشر البحث بدوام كامل FTE، وذلك على النحو التالي:

(١) مؤشر التحول الرقمي بالجامعات:

يشهد التعليم الجامعي تطوراً كبيراً في ظل التحول الرقمي، حيث أصبح التعليم الإلكتروني، والدورات الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين جودة التعليم، ومن ثم فإن الجامعات الحكومية بحاجة إلى تعزيز استراتيجياتها الرقمية، وتطوير بنيتها التحتية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، ويعكس مؤشر التحول الرقمي بالجامعات مدى استخدام التكنولوجيا الرقمية والابتكار في العمليات الأكاديمية والإدارية، ويمكن اعتباره أداة لقياس جاهزية الجامعات لمواكبة التغيرات التكنولوجية، ولواجهة تحديات العصر الرقمي، وتطوير نموذج تعليمي أكثر تفاعلية وابتكاراً.

وأكدت إحدى الدراسات على أن الجامعات المصرية تعاني من قلة توافر التقنيات الحديثة في الجامعات المصرية، وضعف شبكة الإنترنت في الكثير منها، بالإضافة إلى تدني مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية؛ مما أدى إلى انخفاض مستوى التحول الرقمي في الجامعات المصرية، (السعودي، ٢٠١٩) كما أكدت دراسة أخرى بأن هناك اختلافات في رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن التعليم الإلكتروني بين الجامعات الحكومية والخاصة، حيث كانت هناك اختلافات في الدعم المؤسسي والتقني المقدم، فالجامعات الخاصة تعمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحسين استراتيجيات التعليم الإلكتروني لتلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. (صالح وآخرون، ٢٠٢٤)

ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه تهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بسبب قلة توافر التقنيات الحديثة، وضعف شبكات الإنترنت، مما يعوق التحول الرقمي، ويقلل من استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية، كما تمثل هذه التحديات -أيضاً- فرصة لتحسين البنية التحتية الرقمية، وتعزيز التعليم الإلكتروني؛ حيث تبرز الجامعات الخاصة كمنافس قوي من خلال تعزيز بنيتها الرقمية، وتقديم استراتيجيات تعليم إلكتروني متطورة، مما يفرض على الجامعات الحكومية ضرورة تحسين هذه الجوانب لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية.

(٢) مؤشر توزيع الباحثين بالجامعات:

يعكس مؤشر توزيع الباحثين بالجامعات قدرتها على تطوير برامج أكاديمية وبحوثية جديدة مبنية على الابتكار، مما يشكل تهديداً للجامعات القائمة لأن هذه البرامج قد تكون أكثر تخصصاً وجذباً للطلاب، ويوضح الجدول التالي عدد الباحثين في الجامعات الخاصة:

(Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.39)

جدول رقم (١١)

توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة في مصر حسب الجامعة والجنس

الجامعة	إناث	ذكور	الإجمالي	النسبة المئوية من الإجمالي
أكاديمية للعلوم الحديثة والآداب	607	353	960	8.56%
جامعة مصر الدولية	254	119	373	3.33%
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	550	580	1130	10.08%
جامعة السادس من أكتوبر	409	350	759	6.77%
الجامعة الأمريكية بالقاهرة	197	214	411	3.67%
جامعة الأهرام الكندية	275	150	425	3.79%
الجامعة البريطانية	431	261	692	6.17%
الجامعة الفرنسية	44	60	64	0.57%
جامعة فاروس	496	230	726	6.47%
جامعة روسيا المصرية	140	209	349	3.11%
جامعة تكنولوجيا المعلومات الحديثة	312	230	542	4.83%
جامعة سيناء	136	175	311	2.77%
الجامعة الألمانية	583	348	931	8.30%
جامعة المستقبل	300	206	506	4.51%

الجامعة	إناث	ذكور	الإجمالي	النسبة المئوية من الإجمالي
جامعة النهضة	188	176	364	3.25%
جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	148	196	344	3.07%
الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني	18	35	53	0.47%
الجامعة العربية المفتوحة	18	10	28	0.25%
جامعة النيل	19	27	46	0.41%
جامعة هليوبوليس	63	28	91	0.81%
جامعة بدر	11	108	279	2.49%
جامعة درايت	51	58	109	0.97%
جامعة الجيزة الجديدة	50	31	81	0.72%
جامعة حورس	93	97	190	1.69%
الجامعة المصرية الصينية	8	10	18	0.16%
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا	574	857	1431	12.76%
الإجمالي	6135	5078	11213	100.00%

ويتضح من الجدول السابق توزيع الباحثين في معظم الجامعات الخاصة في مصر لعام ٢٠١٨م حسب الجامعة والجنس، حيث بلغ إجمالي عدد الباحثين (١١.٢١٣) باحثاً موزعين على ٢٦ جامعة، وتصدرت الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري القائمة بـ ١.٤٣١ باحث بنسبة ١٢.٧٦٪ من الإجمالي)، تليها جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بـ ١.١٣٠ باحثاً بنسبة ١٢.٠٨٪، ثم جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب بـ ٩٦٠ باحثاً بنسبة ٨.٥٦٪، ويتضح التباين في نسب الباحثين بين الجامعات، حيث تستحوذ الجامعات الثلاث الأولى على نسبة كبيرة من إجمالي الباحثين، بينما تسجل جامعات، مثل: الجامعة العربية المفتوحة، وجامعة التعليم الإلكتروني، نسباً منخفضة جداً (٠.٢٥٪ لكل منهما)، كما يظهر الجدول تفوق عدد الباحثات الإناث (٦.١٣٥) مقارنة بالذكور (٥.٠٧٨)، مما يعكس تمثيلاً قوياً للمرأة في مجال البحث العلمي في الجامعات الخاصة، كما أن هذا التوزيع يعكس التفاوت في الإمكانيات البحثية والبنية التحتية بين الجامعات، هذا بالإضافة إلى اختلاف أولوياتها الأكاديمية.

ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً وتهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، بناءً على التباين في أعداد الباحثين؛ حيث تصدرت الجامعات الخاصة الكبرى، مثل: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا في عدد الباحثين، مما يعكس تفوقها في الإمكانيات البحثية والبنية التحتية، كما يتضح تمثيل قوي للمرأة في مجال البحث العلمي في هذه الجامعات، ومن ثم تحتاج الجامعات الحكومية إلى تحسين بنيتها البحثية، وجذب الباحثين الأكفاء، مع التركيز على تعزيز دور المرأة في هذا المجال.

(٣) مؤشر البحث بدوام كامل FTE:

يعبر مؤشر البحث بدوام كامل FTE عن مقدار الوقت الذي يتم تخصيصه للعمل البحثي بدوام كامل، مما يعكس قوة البحث العلمي داخل المؤسسات، ويوضح الجدول التالي توزيع الباحثين بالجامعات الحكومية بمعدل كامل الوقت FTE: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.37)

جدول رقم (١٢)

توزيع الباحثين بمعدل كامل الوقت FTE في الجامعات المصرية الحكومية

الجامعة	إناث	ذكور	إجمالي الباحثين	النسبة المئوية
القاهرة	2367.6	2121.6	4489.2	12.42%
الإسكندرية	1271.2	1067.4	2338.6	6.47%
عين شمس	2354.2	1733.9	4088.0	11.31%
أسيوط	712.8	862.3	1575.0	4.36%
طنطا	867.1	712.3	1579.4	4.37%
المنصورة	860.7	764.0	1624.7	4.49%
الزقازيق	1101.0	1212.2	2313.2	6.40%
حلوان	960.8	883.7	1844.4	5.10%
المنيا	533.2	661.5	1194.7	3.30%
المنوفية	677.9	586.3	1259.2	3.48%
قناة السويس	535.9	465.1	1000.9	2.77%
جنوب الوادي	281.3	361.4	642.6	1.78%
الأزهر	1890.4	3776.0	5666.4	15.67%
الفيوم	398.3	388.1	786.4	2.17%
بني سويف	433.9	481.1	915.0	2.53%
كفر الشيخ	216.3	247.8	464.1	1.28%
بنها	666.0	801.4	1467.4	4.06%
سوهاج	279.3	404.0	683.3	1.89%
بورسعيد	250.6	213.2	463.8	1.28%
دمنهور	157.1	209.6	366.6	1.01%
السويس	72.5	122.9	195.3	0.54%
دمياط	205.7	168.4	374.1	1.03%
أسوان	172.8	286.2	459.0	1.27%
السادات	81.5	123.8	205.2	0.57%
العريش	52.5	90.1	142.5	0.39%
الجامعة المصرية اليابانية	3.6	14.7	18.3	0.05%
الإجمالي	17398.3	18758.5	36156.8	100.00%

ويوضح الجدول السابق توزيع الباحثين بمعدل كامل الوقت FTE في الجامعات المصرية الحكومية، حيث تتصدر جامعة الأزهر القائمة بنسبة ١٥.٦٧٪ من إجمالي الباحثين وبعدها (٥٦٦٦.٤) باحثاً، تليها جامعة القاهرة بنسبة ١٢.٤٢٪ وبعدها (٤٤٨٩.٢) باحثاً، ثم جامعة عين شمس بنسبة ١١.٣١٪ وبعدها (٤٠٨٨.١) باحثاً، ويُلاحظ أن متوسط عدد الباحثين في جميع الجامعات يبلغ (١٣٩٢.٦) باحثاً، مع وجود تفاوتاً كبيراً بين الجامعات؛ حيث يتراوح العدد من ١٨.٣ باحثاً في الجامعة المصرية اليابانية إلى (٥٦٦٦.٤) في جامعة الأزهر، كما يلاحظ التوازن النسبي بين أعداد الباحثين من الذكور والإناث في معظم الجامعات، حيث يبلغ متوسط عدد الباحثين الذكور (٧٢٦.٥) وعدد الباحثات الإناث (٦٦٣.٥)، مما يعكس ضرورة الاستثمار في تنميتهم وتدريبهم كثرة بشرية بهدف تحقيق الريادة والتميز، وأما بالنسبة لتوزيع الباحثين المكافئين بدوام كامل في الجامعات الحكومية حسب المجالات العلمية، يتضح من الجدول التالي: (Academy of

Scientific Research & Technology, 2019, p.38)

جدول رقم (١٣)

توزيع الباحثين المكافئين بدوام كامل FTE في الجامعات الحكومية حسب المجالات العلمية

مجال العلوم	إناث	ذكور	المجموع (HC)	المجموع (FTE)
العلوم الطبيعية	1778.7	2435.7	11359	4214.4
الهندسة والتكنولوجيا	568.4	2036.3	6927	2604.6
العلوم الطبية والصحية	7114.3	6982.8	38153	14097.2
العلوم الزراعية والبيطرية	1013.1	1628.8	7179	2642.0
العلوم الاجتماعية	4199.1	3245.2	20102	7444.2
العلوم الإنسانية والفنون	2724.7	2429.7	13742	5154.5
المجموع	17398.3	18755.5	97462	36156.8

ويتضح من الجدول السابق توزيع الباحثين المكافئين بدوام كامل FTE في الجامعات الحكومية حسب المجالات العلمية في عام ٢٠١٨م، حيث تحتل العلوم الطبية والصحية النسبة الأكبر بـ ٣٩٪ من إجمالي الباحثين، تليها العلوم الاجتماعية بنسبة ٢٠.٦٪، ثم العلوم الإنسانية والفنون والعلوم الطبيعية بنسبة ١٤.٣٪ لكل منهما، ويلاحظ أن هناك تفاوتاً في التوزيع بين الجنسين، حيث يتفوق عدد الباحثات على الباحثين في مجال العلوم الطبية والصحية (١١٤.٣ مقابل ٦.٩٨٢.٨) والعلوم الإنسانية والفنون (٢.٧٢٤.٧ مقابل ٢.٤٢٩.٧) والعلوم الاجتماعية (٤.١٩٩.١ مقابل ٣.٢٤٥.٢)، بينما يتفوق عدد الباحثين الذكور في مجالات العلوم الطبيعية والهندسة والتكنولوجيا والعلوم الزراعية والبيطرية، ويبلغ إجمالي عدد الباحثين FTE ٣٦.١٥٦.٨ باحثاً، موزعين بين ١٨.٧٥٨.٥ من الذكور و ١٧.٣٩٨.٣ من الإناث، مما يشير إلى تقارب نسبي في التمثيل الإجمالي بين الجنسين. أما بالنسبة لتوزيع الباحثين في الجامعات الخاصة حسب المجالات العلمية، يتضح من الجدول التالي:

(Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.44)

جدول رقم (١٤)

توزيع الباحثين FTE في الجامعات الخاصة حسب المجالات العلمية

مجال العلوم	الإناث	الذكور	الإجمالي
العلوم الطبيعية	93.4	116.6	210.0
الهندسة والتكنولوجيا	398.6	665.8	1064.4
العلوم الطبية والصحية	1083.8	726.8	1810.6
العلوم الزراعية والبيطرية	0.0	10.9	10.9
العلوم الاجتماعية	596.1	320.0	916.1
العلوم الإنسانية والفنون	181.5	58.6	240.2
الإجمالي	2353.4	1898.7	4252.1

ويتضح من الجدول السابق توزيعاً غير متوازناً للباحثين في الجامعات الخاصة عبر المجالات العلمية المختلفة، حيث تستحوذ العلوم الطبية والصحية على النسبة الأكبر بواقع ٤٢.٦٪ من إجمالي الباحثين، تليها العلوم الهندسية والتكنولوجيا بنسبة ٢٥٪. ويلاحظ تفوق عدد الباحثات الإناث (٢٣٥٣.٤) على الذكور (١٨٩٨.٧) في المجموع الكلي، مع وجود تباين ملحوظ في التوزيع بين الجنسين حسب المجال. فمثلاً، تتفوق الإناث بشكل كبير في العلوم الطبية والصحية (١٠٨٣.٨ مقابل ٧٢٦.٨)، بينما يتفوق الذكور في العلوم الهندسية والتكنولوجيا (٦٦٥.٨ مقابل ٣٩٨.٦). ومن الملاحظ أيضاً الغياب التام للباحثات في العلوم الزراعية والبيطرية، والتي تمثل أقل نسبة من إجمالي المجالات بواقع ٠.٣٪ فقط.

وبالنسبة لتوزيع الاهتمام للباحثين في الجامعات الخاصة حسب المؤهلات والجنس في عام ٢٠١٨م، فإن في مستوى الدكتوراة (ISCED 8)، يشكل الذكور النسبة الأكبر بحوالي ٥٦.٨٪ مقابل ٤٣.٢٪ للإناث، لكن هذا النمط ينعكس في المستويات الأخرى. ففي مستوى الماجستير (ISCED 7)،

تتفوق نسبة الإناث لتصل إلى ٦٠.٩٪ مقابل ٣٩٪ للذكور، وتزداد هذه الفجوة في مستوى البكالوريوس (ISCED 6) حيث تمثل الإناث ٦٤.٤٪ مقابل ٣٥.٦٪ للذكور، ويبلغ إجمالي عدد الباحثين بدوام كامل ٤.٢٥٢.١ باحثاً، مع تفوق واضح للإناث في العدد الإجمالي حيث يبلغ عددهن ٢.٣٥٣.٤ مقابل ١.٨٩٨.٧ للذكور، وتشكل حملة الدكتوراه النسبة الأكبر من الباحثين بنسبة ٣٨.٤٪ من المجموع الكلي، يليهم حملة البكالوريوس ثم حملة الماجستير، مما يعكس قدرة الجامعات الخاصة على توفير البيئة المناسبة للعمل لجذب المزيد من الباحثين والخبراء. (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.43)

ومن ثم تواجه الجامعات المصرية العديد من الفرص والتحديات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث تتمثل الفرص في التوزيع الواسع للباحثين في مجالات علمية متنوعة، مثل: العلوم الطبية والصحية، والعلوم الاجتماعية، مما يتيح للجامعات المصرية تعزيز التخصصات المختلفة وتعميق التعاون بين التخصصات، كما أن التقارب النسبي بين عدد الباحثين من الذكور والإناث يعكس فرصة لزيادة التنوع والمشاركة الفعالة للنساء في البحث العلمي، كما تواجه الجامعات تهديدات مرتبطة بعدم التوازن في توزيع الباحثين بين بعض التخصصات، مثل: تفوق الذكور في مجالات العلوم الطبيعية والهندسة، مما قد يؤثر على التنوع في الأبحاث العلمية في هذه المجالات، كما أن التركيز الكبير للباحثين في بعض التخصصات قد يؤدي إلى محدودية الفرص لتنمية الموارد البشرية في مجالات أخرى تحتاج إلى دعم أكبر.

٤- قوة الموردين:

وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر، يتمثل الموردان في الجهات التي تقدم الدعم والموارد الضرورية للموارد البشرية الأكاديمية للقيام بأدوارهم الأكاديمية والبحثية، مثل: الحصول على مزايا أفضل بشأن الرواتب، وظروف العمل، والمنح، وفرص التطوير المهني، وسيتم تقييم مدى قدرة الجامعات الحكومية على استقطاب وتطوير ودعم الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، بالإستناد إلى بيانات وزارة التعليم العالي، وإحصائيات أحدث إصدارات المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار ESTIO 2019، حيث يمكن رصد عدد من مؤشرات الوضع الراهن لقوة الموردين من خلال رصد مؤشر توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، وأعداد الموفدين للخارج في مهام علمية، والإنفاق العام للدولة على التعليم، وذلك على النحو التالي:

(١) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة :

مما لا شك فيه أن توفر أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يعزز قوة الموردين، حيث إن الجامعات تصبح قادرة على التفاوض بشأن التعاقدات والموارد الأكاديمية، هذا بالإضافة إلى أن الجامعات التي تضم أعداداً كافية من أعضاء هيئة التدريس قد تتمكن من تخفيف العبء التدريسي، مما يسمح لهم بالتركيز على البحث العلمي وتنمية الموارد الأكاديمية، فضلاً عن اعتماد الجامعات الخاصة على استقطاب أكاديميين بارزين من الجامعات الحكومية كميزة تنافسية لرفع مستوى التعليم والبحث العلمي، ويوضح الجدول التالي توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ١٥٦)

جدول رقم (١٥)
أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

الجامعة	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	جملة
القاهرة	2466	1843	3760	2512	2175	12756
الإسكندرية	981	1022	1995	1527	1248	6773
عين شمس	1959	1579	3624	2395	2057	11614
أسيوط	1632	680	1121	1032	930	5395
طنطا	752	715	1354	1406	935	5162
المنصورة	1165	1033	1646	1252	1019	6115
الزقازيق	1300	1175	1818	1162	1107	6562
حلوان	1011	883	1652	927	940	5413
المنيا	573	611	970	732	579	3465
المنوفية	569	713	1081	831	576	3770
قناة السويس	667	408	923	612	497	3107
جنوب الوادي	117	192	491	414	444	1658
الأزهر	1735	2241	6183	3794	1836	15789
الفيوم	205	307	748	457	562	2279
بني سويف	1209	117	1043	631	661	3661
كفر الشيخ	249	262	389	383	440	1723
بنها	1301	870	1564	933	1072	5740
سوهاج	259	344	628	597	611	2439
بورسعيد	154	234	524	268	286	1466
دمههور	136	207	420	279	312	1354
السويس	73	102	315	171	226	887
دمياط	237	251	384	298	330	1500
أسوان	150	226	372	339	399	1436
السادات	90	123	159	143	130	645
العرش	40	60	226	105	173	604
الوادي الجديد	38	97	173	138	174	620
مطروح	10	25	55	20	92	202
الأقصر	18	38	83	73	75	287
الإجمالي	19046	16358	33701	23431	19886	112422

ويتضح من الجدول السابق أن أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ شهدت تفاوتاً كبيراً في التوزيع، حيث تصدر جامعة الأزهر القائمة بإجمالي ١٥.٧٨٩ عضواً، تليها جامعة القاهرة بـ ١٢.٧٥٦ عضواً، ثم جامعة عين شمس بـ ١١.٦١٤ عضواً، ثم تأتي في المقابل الجامعات الناشئة في المحافظات البعيدة بأعداد أقل، حيث تسجل جامعة مطروح أقل عدد بـ ٢٠٢ عضواً فقط، ويبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة الجامعات الحكومية ١١٢.٤٢٢ عضواً، موزعين بين ١٩.٠٤٦ أستاذ، و١٦.٣٥٨ أستاذ مساعد، و٣٣.٧٠١ مدرساً، و٢٣.٤٣١ مدرساً مساعداً، و١٩.٨٨٦ معيداً، كما يظهر الجدول أن فئة "مدرس" تحتوي على أكبر عدد من الأعضاء، مما قد يشير إلى وجود قاعدة واسعة من أعضاء هيئة التدريس الشباب في النظام الأكاديمي، ويُلاحظ أيضاً وجود تباين كبير في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين المؤسسات المختلفة، حيث تصدر بعض الجامعات القائمة بأعداد كبيرة، بينما تسجل أخرى أعداداً أقل بكثير، كما أن نسبة الأساتذة أعلى في الجامعات العريقة، مثل: القاهرة، والإسكندرية، فالجامعات الكبرى تستحوذ على النسبة الأكبر من الأساتذة المساعدين والمدرسين:

وتتضح أيضا الفجوة الجغرافية حيث يظهر تركيز واضح لأعضاء هيئة التدريس في جامعات المدن الكبرى، (القاهرة، الإسكندرية، قناة السويس) مقارنة بالجامعات في المحافظات البعيدة والحدودية، مما يعكس ضرورة تنميتهم وتطوير قدراتهم لتحقيق تميز وريادة الجامعات المصرية.

ويوضح الجدول التالي توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، حيث يشمل هذا العام ٣١ جامعة خاصة بإجمالي ١٢٣٠٧ عضوا، كما تصدر جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا القائمة بـ ١١٥٩ عضوا، تليها الجامعة البريطانية بـ ٩٠٧ أعضاء، ثم جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب بـ ٨٧٨ عضوا، ويتوزع الأعضاء على مختلف الدرجات العلمية، من أستاذ إلى معيد، حيث يبلغ عدد الأساتذة ٥٨٦، والأساتذة المساعدين ٨٥٠، والمدرسين ٢٨٨٠، والمدرسين المساعدين ٣٠٢١، والمعيد ٤٩٧٠، وتظهر البيانات تفاوتاً كبيراً في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات، حيث تضم بعض الجامعات الحديثة أعداداً محدودة نسبياً، مثل: جامعة مايو (٣٠ عضواً) وجامعة السلام (٢٠ عضواً)، كما أن الجامعات الخاصة التي لديها نسب منخفضة من الطلاب لكل عضو هيئة تدريس توفر تجربة تعليمية مخصصة وتركز على برامج نوعية لتلبية متطلبات السوق، ويوضح الجدول التالي توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، مصر في أرقام: باب التعليم، ٢٠٢٤، ص ١٥٨)

جدول رقم (١٦)

توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

الجامعة	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الإجمالي
أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	356	227	213	56	26	878
مصر الدولية	256	91	114	38	33	532
مصر للعلوم والتكنولوجيا	459	259	293	82	66	1159
٦ أكتوبر	418	186	254	71	39	968
الأمريكية	-	-	115	187	117	419
الأهرام الكندية	244	125	155	33	17	574
البريطانية	374	264	166	67	36	907
الفرنسية	12	16	14	2	2	46
فارس	140	150	169	40	20	519
المصرية الروسية	180	130	111	18	10	449
المدينة التكنولوجية بالمعلومات	289	178	183	37	23	710
سيناء	345	97	95	15	9	561
الألمانية	294	274	250	50	49	917
المستقبل	145	155	95	32	19	446
النهضة	241	109	95	21	29	495
الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	166	132	125	28	7	458
هليوبوليس	77	42	45	17	22	203
بدر	313	132	81	15	14	555
درايه	87	44	49	12	19	211
جيزة الجديدة	70	112	49	5	2	238
حورس	188	107	69	8	3	375
المصرية الصينية	94	19	54	1	1	169
المصرية اليابانية	-	81	11	6	7	105
زويل	7	2	11	4	9	33
سفنكس	81	44	19	-	3	147
ميريت	51	15	21	2	1	90
السلام	15	2	1	2	-	20

الجامعة	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الإجمالي
السلابية الجديدة	18	4	10	-	1	33
الحياة	11	5	4	-	1	21
بدر أسيوط	30	8	1	-	-	39
مايو	9	11	8	1	1	30
الإجمالي	4970	3021	2880	850	586	12307

ومن ثم تواجه الجامعات الحكومية المصرية فرصاً وتهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتتمثل الفرص في وجود قاعدة بيانات واسعة من أعضاء هيئة التدريس الشباب في الجامعات، مما يعزز إمكانية تطوير كوادر أكاديمية جديدة، كما أن الجامعات الكبرى في المدن الكبرى، مثل: القاهرة، والإسكندرية، توفر بيئة أكاديمية قوية يمكن أن تسهم في تحقيق الريادة الأكاديمية، أما بالنسبة للتهديدات، فيظهر التفاوت الكبير في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الكبرى والجامعات الناشئة في المحافظات البعيدة، مما يؤثر على توزيع الموارد الأكاديمية بشكل متوازن، بالإضافة إلى النمو المتزايد للجامعات الخاصة وما تتضمنه من موارد بشرية؛ مما يستوجب العمل في الجامعات الحكومية على تحسين بيئة العمل للأكاديميين، وزيادة الاستثمارات في البحث العلمي، والتدريب الأكاديمي، لضمان جذب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها.

(٢) مؤشر أعداد الموظفين للخارج في مهام علمية:

يُعتبر مؤشر أعداد الموظفين للخارج عن مدى قدرة الجامعات على تطوير وتنمية مواردها البشرية الأكاديمية، فالجامعات التي تتمتع بقوة الموردين تكون أكثر قدرة على المنافسة الدولية؛ حيث تكون أكثر قدرة على ترشيح أعضائها للإيفاد الخارجي في مهام علمية لاكتساب خبرات متقدمة، ويعزز هذا الإيفاد التنافسية الدولية للجامعات، حيث يعود الموظفون بخبرات وتقنيات حديثة تساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الجامعات ذات الموردين الأقوياء على برامج الإيفاد لتطوير التخصصات المطلوبة عالمياً، مما يدعم مكانتها الأكاديمية، ويزيد من قدرتها على استقطاب التمويل واتفاقيات التعاون الدولي، وفيما يلي يوضح الجدول التالي تطور أعداد الموظفين للخارج في المهام العلمية حسب المجموعات العلمية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢ م: (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ١٦٥)

جدول رقم (٧)

تطور أعداد الموظفين للخارج في المهام العلمية حسب المجموعات العلمية خلال الفترة

من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢

سنوات	العلوم الإنسانية		العلوم الأساسية		العلوم الزراعية		العلوم الهندسية		العلوم الطبية		الإجمالي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
2010	64	24.2	46	17.4	26	9.8	48	18.2	80	30.3	264
2011	76	15.0	73	14.4	69	13.6	99	19.6	189	37.4	506
2012	99	18.3	120	22.1	34	6.3	113	20.8	176	32.5	542
2013	87	12.5	160	23.0	65	9.3	122	17.5	263	37.7	697
2014	86	10.5	201	24.5	112	13.6	157	19.1	266	32.4	822
2015	111	13.2	194	23.1	78	9.3	186	22.1	271	32.3	840
2016	118	11.6	220	21.5	106	10.4	200	19.6	377	36.9	1021
2017	74	13.2	121	21.6	83	14.8	153	27.3	129	23.0	560
2018	163	14.9	217	19.84	118	10.8	208	19.0	388	35.5	1094
2019	136	15.65	157	18.07	87	10.0	229	26.4	260	29.9	869
2020	4	5.2	7	9.1	22	28.6	16	20.8	28	36.4	77
2021	35	26.3	29	21.8	11	8.3	5	3.8	53	39.8	133
2022	28	16.4	29	17.0	28	16.4	12	7.0	74	43.3	171

ويتضح من الجدول السابق تطور أعداد الموفدين للخارج في المهام العلمية حسب المجموعات العلمية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢م، حيث شهد إجمالي عدد الموفدين تذبذباً ملحوظاً مع وصوله لذروته في عام ٢٠١٨ بعدد ١٠٩٤ موفداً، وقد سجل المجال الطبي أعلى نسب الإيفاد في معظم السنوات، يليه المجال الهندسي والعلوم الأساسية، كما يلاحظ انخفاضاً حاداً في أعداد الموفدين خلال عام ٢٠٢٠م ليصل إلى ٧٧ موفداً فقط، ويرجع ذلك على الأرجح إلى تداعيات جائحة كورونا، ثم بدأت الأعداد في التعافي التدريجي خلال عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢م، وتؤكد البيانات أن متوسط عدد الموفدين السنوي بلغ حوالي ٥٨٤ موفداً، مع تفاوت كبير بين المجالات المختلفة؛ حيث سجل المجال الطبي متوسطاً سنوياً يقارب ٢٠٦ موفداً، بينما سجل المجال الزراعي أقل المتوسطات بحوالي ١٤ موفداً سنوياً.

ومما سبق يُلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة الأكاديمية والبحثية وتعزيز التعاون الدولي لأعضاء هيئة التدريس، كذلك تواجه تهديدات تتمثل في التذبذب في أعداد الموفدين، والتركيز على بعض المجالات: الطب، والهندسة، مما يؤدي إلى نقص في دعم مجالات أخرى، مثل: العلوم الانسانية، والاجتماعية، والزراعية، وقد يؤثر ذلك سلباً على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية وتحد من استفادة الجامعات من التطورات العالمية.

(٣) مؤشر الإنفاق العام للدولة على التعليم طبقاً للموازنة العامة والحساب الختامي للدولة.

إن ارتفاع مؤشر الإنفاق على التعليم يعني تخصيص ميزانيات أكبر لتطوير البنية التحتية الأكاديمية، والتدريب، والبحث العلمي، مما يعزز من قوة الموردين، وانعكاس ذلك على جودة الكوادر التعليمية والبحثية، كما يسهم ارتفاع الإنفاق على التعليم في تحسين التصنيفات الدولية للجامعات، مما يجذب المزيد من الدعم من الجهات المانحة التي تهتم بالعمل مع مؤسسات ذات سمعة أكاديمية قوية.

ووفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء عن الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر خلال الفترة من ٢٠١٢/٢٠١٣ إلى ٢٠١٦/٢٠١٧م، والذي يوضح زيادة مستمرة في قيمة الإنفاق على التعليم الجامعي، حيث ارتفع من ١٤ مليون جنيه في ٢٠١٢/٢٠١٣ م إلى ما يقارب ٢٢ مليون جنيه في ٢٠١٦/٢٠١٧. أما نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي من إجمالي الإنفاق على التعليم، حيث بدأت عند ٢١.٤٪ في ٢٠١٢/٢٠١٣ م، ثم انخفضت إلى أدنى مستوى لها عند ٢١.٤٪ في ٢٠١٣/٢٠١٤م، قبل أن تعود للارتفاع تدريجياً حتى استقرت عند ٢١.٤٪ في نهاية الفترة، مما يشير إلى ثبات نسبي في حصة التعليم الجامعي من إجمالي الإنفاق التعليمي رغم الزيادة في القيم المطلقة (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٣، ١٢٧). أما بالنسبة للإنفاق العام على التعليم في مصر للفترة ٢٠٢٢/٢٠٢٣ - ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، ارتفع إجمالي الإنفاق العام من (٢٠٧٠،٨٧٢) مليون جنيه إلى (٢،٩٩٠،٩٢٤) مليون جنيه، مع زيادة في الإنفاق على التعليم من (١٩٢،٦٧٧) إلى (٢٢٩،٨٩١) مليون جنيه ومع ذلك، انخفضت نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالي الإنفاق العام من ٩.٣٪ إلى ٧.٧٪. وفيما يتعلق بتوزيع الإنفاق التعليمي، استحوذ التعليم قبل الجامعي على النصيب الأكبر بنسبة ٥٦.٧٪ من إجمالي الإنفاق على التعليم في ٢٠٢٣/٢٠٢٤، يليه التعليم الجامعي بنسبة ٣٠.٦٪، في حين شكلت الجوانب الأخرى للإنفاق على التعليم ١٢.٧٪ من إجمالي الإنفاق التعليمي. (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ١٥٩)؛ مما يعكس الحاجة إلى ضرورة تعبئة موارد مالية كافية للتعليم الجامعي.

ومما سبق يُلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً في زيادة الإنفاق على التعليم الجامعي، والعمل على تعزيز البنية التحتية الأكاديمية، وتحسين التدريب والبحث العلمي، مما يعزز من قوة الموارد البشرية الأكاديمية، وينعكس بالإيجاب على جودة التعليم، كما تتمثل التهديدات في انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي من إجمالي الإنفاق العام، مما قد يحد من توفر الموارد المالية اللازمة لتطوير التعليم الجامعي، ويؤثر سلباً على تحسين الموارد البشرية الأكاديمية.

٥- قوة المشترين/ العملاء:

وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر، يتمثل المشترين/ العملاء في الطلاب والباحثين والمجتمع، ويمكن أن يؤثر مستوى توقعاتهم ومتطلباتهم على تحديد نوعية الكفاءات من الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، وسيتم تقييم مدى قدرة الجامعات الحكومية على استقطاب وتطوير ودعم الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية في هذا الجانب بالإستناد إلى بيانات وزارة التعليم العالي، وإحصائيات أحدث إصدارات المرصد المصرى للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار (ESTIO 2019)، ويمكن رصد عدد من مؤشرات الوضع الراهن لقوة المشترين/ العملاء من خلال رصد مؤشر أعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية والخاصة، ومؤشر أعداد خريجي الجامعات الحكومية والخاصة، ومؤشر أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا، ومؤشر توزيع الباحثين في الجامعات الحكومية والخاصة، وذلك على النحو التالي:

(١) مؤشر أعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية والخاصة:

مما لا شك فيه أنه مع ارتفاع أعداد الطلاب المقيدين، تزداد المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة لتقديم برامج تعليمية تجذب الطلاب، مما يعزز من قوة المشترين في اختيار الجامعة التي تلبي احتياجاتهم؛ حيث تستوعب الجامعات الحكومية الغالبية العظمى من الطلاب نظراً لتكلفتها المنخفضة بفضل الدعم الحكومي، مما يجعلها خياراً رئيساً للطلاب من مختلف الطبقات الاجتماعية، وتتميز هذه الجامعات بتنوع التخصصات، مما يساهم في إتاحة التعليم العالي لعدد كبير من الطلاب، ومع ذلك فإن الكثافة الطلابية العالية قد تؤثر على جودة التعليم والخدمات المقدمة، مما يتطلب تحسين البنية التحتية، وتطوير البرامج الأكاديمية لمواكبة متطلبات سوق العمل، ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية المصرية للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١ م، ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م طبقاً للنوع: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، مصر في أرقام: باب التعليم، ٢٠٢٤، ص ١٥١)

جدول رقم (٨)

تطور أعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية المصرية للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١ م، ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م طبقاً للنوع

الجامعة	طلاب ٢٠٢٢/٢٠٢١	طالبات ٢٠٢٢/٢٠٢١	إجمالي ٢٠٢٢/٢٠٢١	طلاب ٢٠٢٣/٢٠٢٢	طالبات ٢٠٢٣/٢٠٢٢	إجمالي ٢٠٢٣/٢٠٢٢
القاهرة	89,441	102,995	192,436	86,752	102,230	188,982
الإسكندرية	80,698	89,398	180,096	91,611	97,415	189,026
عين شمس	78,029	100,094	178,123	84,574	114,831	199,405
أسيوط	41,735	49,509	91,244	41,993	47,137	89,130
طنطا	55,871	62,477	118,348	55,966	62,230	118,196
المنصورة	75,237	92,338	167,575	79,667	92,303	171,970
الزقازيق	66,472	82,805	149,277	82,490	79,794	162,284
حلوان	92,427	98,153	190,580	95,212	93,962	189,174
المنيا	25,688	39,545	65,233	25,601	39,632	65,233
المنوفية	36,287	47,001	83,288	36,950	46,388	83,338
قناة السويس	17,984	20,181	38,165	17,719	20,627	38,346
جنوب الوادي	26,330	35,628	61,958	25,388	33,862	59,250
الأزهر	206,741	164,293	371,034	179,791	160,265	340,056
الفيوم	15,198	24,272	39,470	15,333	24,648	39,983
بني سويف	49,919	45,850	95,769	45,071	46,010	91,081
كفر الشيخ	31,176	39,283	70,459	32,957	37,314	70,271
بنها	44,267	46,447	90,714	45,865	47,927	93,792
سوهاج	27,907	33,978	61,885	27,858	34,447	62,305
بورسعيد	12,240	13,149	25,389	12,240	13,149	25,389
دمنهور	20,644	34,001	54,645	17,399	29,439	46,838

الجامعة	طلاب ٢٠٢٢/٢٠٢١	طالبات ٢٠٢٢/٢٠٢١	إجمالي ٢٠٢٢/٢٠٢١	طلاب ٢٠٢٣/٢٠٢٢	طالبات ٢٠٢٣/٢٠٢٢	إجمالي ٢٠٢٣/٢٠٢٢
السويس	6,648	8,209	14,857	6,824	8,060	14,884
دمياط	16,008	27,162	43,170	14,429	23,089	37,518
أسوان	13,182	17,196	30,378	11,247	16,020	27,267
السادات	11,976	14,732	26,708	15,841	15,510	31,351
العرش	2,685	4,847	7,532	2,792	4,679	7,471
الوادي الجديد	1,571	2,069	3,640	1,733	2,844	4,577
مطروح	1,924	2,940	4,864	1,681	2,043	3,724
الأقصر	1,060	1,682	2,742	1,230	1,887	3,117
الإجمالي	1,149,345	1,300,234	2,449,579	1,156,214	1,297,742	2,453,956

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الطلاب المقيد في الجامعات الحكومية وجامعة الأزهر للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بلغ ١.١٥٦.٢١٤ طالباً، حيث تمثل الطالبات نسبة أكبر بإجمالي ١.٢٩٧.٧٤٢ طالبة مقابل ١.٢٢٩.٧٩٠ طالباً، وتعد جامعة الأزهر أكبر الجامعات من حيث عدد الطلاب بإجمالي ٣٤٠.٨٥٦ طالباً، تليها جامعة عين شمس بـ ١٩٩.٤٥٠ طالباً، ثم جامعة حلوان بـ ١٨٩.١٧٤ طالباً وفي المقابل، تعد جامعة الأقصر أصغر الجامعات من حيث عدد الطلاب بإجمالي ٣.١١٧ طالباً فقط، ويلاحظ أيضاً أن معظم الجامعات شهدت زيادة طفيفة في أعداد الطلاب المقيد مقارنةً للعام السابق ٢٠٢١/٢٠٢٢، مع استمرار تفوق نسبة الطالبات على الطلاب في معظم الجامعات، وتتميز جامعات القاهرة والإسكندرية بأعداد كبيرة من الطلاب، في حين تسجل جامعات، مثل: الأقصر ومطروح أعداداً أقل بكثير.

ووفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء لأعداد الطلاب المقيد في الجامعات الخاصة في مصر خلال العامين الدراسيين ٢٠٢٢/٢٠٢١ و ٢٠٢٣/٢٠٢٢، تبرز جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا كأكثر الجامعات من حيث عدد الطلاب، حيث بلغ عدد طلابها ١٣.٦٤٢ طالباً و ١٣.٣٩٤ طالبة في العام ٢٠٢٣/٢٠٢٢، كما يلاحظ زيادة عامة في أعداد الطلاب المسجلين في معظم الجامعات بين العامين، مع وجود بعض التفاوت في نسب الذكور والإناث، وتظهر بعض الجامعات الجديدة، مثل: الجامعة السلمية الجديدة، والحياة، وبدر، أسسوط، ومايو في العام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ فقط، ويلفت النظر أن بعض الجامعات، مثل: الجامعة الفرنسية تحافظ على أعداد طلاب متوازنة نسبياً مقارنةً بغيرها، في حين تستقطب جامعات، مثل: ٦ أكتوبر ومصر للعلوم والتكنولوجيا أعداداً كبيرة من الطلاب، كما يلاحظ الزيادة الملحوظة في إقبال الطلاب على الجامعات الخاصة بين العامين، فالجامعة المصرية الصينية سجلت زيادة كبيرة من ١.٨٠٤ إلى ٥.٩٧٠ طالباً وطالبة، وجامعة حورس ضاعفت تقريباً عدد طلابها من ٣.٦٣١ إلى ٨.٩٩٤ طالباً وطالبة. (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ١٢٥).

وبالنسبة لقوة المشترين التي تعبر عنها اتجاهات التسجيل في برامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨م، يلاحظ من الجدول التالي أن أعداد طلاب الدبلوم شهدت تقلبات ملحوظة، حيث بلغت ذروتها في عام ٢٠١٥ بـ ٢٠٠.٨٢٦ طالباً، ثم انخفضت تدريجياً لتصل إلى ١٤٣.١٤٣ طالباً في ٢٠١٨م. أما برامج الماجستير، فقد شهدت زيادة مستمرة حتى عام ٢٠١٦م حيث وصلت إلى ١٤٠.١٢٨ طالباً، قبل أن تنخفض بشكل حاد إلى ٦٩.١٣٦ طالباً في ٢٠١٨م، وبالنسبة لبرامج الدكتوراه، فقد سجلت أعلى مستوياتها في ٢٠١٥ بـ ٤٩.٠١٧ طالباً، ثم انخفضت إلى ٢٥.٢٠٥ طالباً في ٢٠١٨م، وبشكل عام، شهد إجمالي التسجيل في برامج الدراسات العليا انخفاضاً كبيراً بنسبة ٣٧٪ من ٣٧٧.٩٢٣ طالباً في ٢٠١٥ إلى ٢٣٧.٤٨٤ طالباً في ٢٠١٨م، مما يشير إلى تحديات كبيرة تواجه قطاع التعليم العالي في مصر.

ومما سبق تواجه الجامعات الحكومية المصرية فرصاً في الزيادة المطردة في أعداد الطلاب، مما يتيح فرصاً لتوسيع البرامج الأكاديمية والتخصصات المختلفة، ومن ثم الارتقاء بالموارد البشرية الأكاديمية، مما يعزز المنافسة، وتتمثل التحديات في التفاوت الكبير في أعداد الطلاب بين الجامعات المختلفة، حيث تعاني بعض الجامعات من أعداد محدودة مقارنةً بالأخرى، مما قد

يؤثر على توفير الموارد البشرية الأكاديمية الكافية، فضلاً عن أن انخفاض أعداد الطلاب في برامج الدراسات العليا يشير إلى قلة الطلب على التعليم المتقدم، مما يؤثر سلباً على تطوير الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية. (Academy of scientific research & Technology, 2019, p.13)

جدول رقم (١٩)

بيانات التسجيل في برامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ م

السنة	الدبلوم	الماجستير	الدكتوراه	الإجمالي
2010	144776	100693	30990	276459
2011	123900	93944	32606	250450
2012	135703	101437	32742	269882
2013	179840	126465	38325	344630
2014	177029	136894	43017	356919
2015	200826	138080	39017	377923
2016	172128	148251	42223	362602
2017	146314	65034	23939	235287
2018	143143	69136	25205	237484

(٢) مؤشر أعداد خريجي الجامعات، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

(Academy of scientific research & Technology, 2019, p.11)

جدول رقم (٢٠)

أعداد خريجي الجامعات المصرية بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٧ م

السنة	إناث	ذكور	الإجمالي
2010	176,951	149,347	326,298
2011	185,125	158,812	343,937
2012	177,974	156,202	334,176
2013	183,982	155,163	339,145
2014	134,057	174,130	308,187
2015	194,423	183,865	261,803
2016	192,421	148,760	341,181
2017	218,991	170,868	389,859

ويتضح من الجدول السابق لأعداد خريجي الجامعات المصرية بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٠ م، أنه ارتفع العدد الإجمالي للخريجين من ٣٢٦.٢٩٨ إلى ٣٨٩.٨٥٩، مع زيادة ملحوظة بنسبة ١٤.٢٪ في عام ٢٠١٧ م. وما يلفت النظر بشكل خاص هو التفوق المستمر للخريجات الإناث على الذكور، حيث وصلت نسبة الإناث إلى ٥٦.٢٪ من إجمالي الخريجين في ٢٠١٧، وشهد عام ٢٠١٥ تذبذباً ملحوظاً في الأعداد الإجمالية مع انخفاض حاد، لكن تبعه ارتفاع تدريجي في السنوات اللاحقة؛ حيث وصل عدد الخريجات الإناث إلى أعلى مستوى له في ٢٠١٧ بـ ٢١٨.٩٩١ خريجة، بينما سجل الذكور ١٧٠.٨٦٨ خريج في نفس العام، مما يعكس تحولاً مهماً في المشهد التعليمي المصري، مع تزايد مشاركة المرأة في التعليم العالي وتفوقها العددي المستمر على مدار السنوات المختلفة. بالنسبة لتوزيع الخريجين في الجامعات وفقاً لمجالات العلوم المختلفة، تتضح من الجدول التالي:

(Academy of scientific research & Technology, 2019, p.12)

جدول رقم (٢١)

توزيع الخريجين في الجامعات الحكومية حسب مجالات العلوم المختلفة في عام ٢٠١٧

مجالات العلوم	خريجات إناث	خريجين ذكور	إجمالي الخريجين	النسبة من الإجمالي
العلوم الطبيعية	11028	7556	18584	4.8%
الهندسة والتكنولوجيا	5586	16923	22509	5.8%
العلوم الطبية	21794	13113	34907	8.9%
العلوم الزراعية والبيطرية	6569	6942	13511	3.5%
العلوم الاجتماعية	103081	100094	203175	52.1%
العلوم الإنسانية والفنون	70933	26240	97173	24.9%
الإجمالي	218991	170868	389859	100%

ويتضح من الجدول السابق لتوزيع الخريجين في الجامعات حسب مجالات العلوم المختلفة في عام ٢٠١٧م، أن العلوم الاجتماعية تحتل المرتبة الأولى بنسبة ٥٢.١٪ من إجمالي الخريجين، تليها العلوم الإنسانية والفنون بنسبة ٢٤.٩٪، أما فيما يتعلق بال تخصصات العلمية والتكنولوجية، فتأتي العلوم الطبية في المقدمة بنسبة ٨.٩٪، تليها الهندسة والتكنولوجيا بنسبة ٥.٨٪، ثم العلوم الطبيعية بنسبة ٤.٨٪، وأخيراً العلوم الزراعية والبيطرية بنسبة ٣.٥٪، كما يلاحظ أيضاً وجود فجوة بين الجنسين في بعض التخصصات، حيث يتفوق عدد الإناث في العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بينما يتفوق الذكور في مجالات الهندسة والتكنولوجيا، هذه البيانات تعكس توجهات الطلاب نحو التخصصات المختلفة، وقد تشير إلى الحاجة لتشجيع المزيد من الطلاب على الالتحاق بالمجالات العلمية والتكنولوجية لتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية. وتأسيساً على ما سبق تواجه الجامعات المصرية فرصاً وتهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث تتمثل الفرص في ارتفاع أعداد الخريجين، لا سيما الخريجات الإناث، الذين يمثلون ٥٦.٢٪ من إجمالي الخريجين في ٢٠١٧، مما يشير إلى تزايد مشاركة المرأة في التعليم العالي، ويعزز التنوع في القوى العاملة الأكاديمية، كما أن الزيادة في عدد الخريجين توفر قاعدة قوية من الكوادر البشرية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم والبحث العلمي، وتتمثل التهديدات في التذبذب في أعداد الخريجين في بعض السنوات، مما قد يؤثر على استقرار التوزيع الأكاديمي، بالإضافة إلى أن التخصصات العلمية قد تتفاوت في توزيع الخريجين، مما يتطلب تكاملاً أكبر بين مجالات العلوم المختلفة لتلبية احتياجات سوق العمل.

ومما لاشك فيه أن الجامعات الخاصة تقدم نموذجاً تعليمياً يعتمد على الرسوم الدراسية المرتفعة، لكنها تركز على جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلاب، وتتميز هذه الجامعات بتوفير تخصصات حديثة تتماشى مع احتياجات السوق، بالإضافة إلى اهتمامها بالمرافق المتطورة ونسب منخفضة من الطلاب لكل عضو هيئة تدريس، مما يضمن تجربة تعليمية متميزة، كما تسعى الجامعات الخاصة لجذب الطلاب من خلال شراكات دولية، وبرامج تعليمية مبتكرة، مما يجعلها خياراً جذاباً للطلاب والباحثين عن تعليم عالي الجودة. ويتضح توزيع الخريجين في الجامعات الخاصة حسب مجالات العلوم المختلفة على النحو التالي: (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ١٥٥)

جدول رقم (٢٢)
توزيع الخريجين في الجامعات الخاصة حسب النوع في عام ٢٠٢٢م

الجامعة	الإجمالي	إناث	ذكور	النسبة %
الأمريكية	987	579	408	2.1
٦ أكتوبر	4514	2373	2141	9.4
أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	2429	1333	1096	5.1
مصر للعلوم والتكنولوجيا	5116	2817	2299	10.6
مصر الدولية	1917	1201	716	4.0
الفرنسية	98	61	37	0.2
الألمانية	2064	1050	1014	4.3
الأهرام الكندية	1895	978	917	3.9
الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	2434	1080	1354	5.1
البريطانية	2091	985	1106	4.3
العربية المفتوحة	310	158	152	0.6
سيناء	1969	973	996	4.1
المصرية الروسية	1349	765	584	2.8
فاروس	2522	1374	1148	5.2
المستقبل	1739	780	959	3.6
النهضة	1091	518	573	2.3
الدلتا	10432	5035	5397	21.7
النيل	322	102	220	0.7
هليوبوليس	326	181	145	0.7
دراية	692	286	406	1.4
حورس	1110	452	658	2.3
الصينية المصرية	302	129	173	0.6
بدر	1858	1157	701	3.9
الجامعة المصرية اليابانية	86	34	52	0.2
جامعة العلوم والتكنولوجيا	195	130	65	0.4
الجيزة الجديدة	230	127	103	0.5
الإجمالي	48078	24658	23420	100.0

ويتضح من الجدول السابق إحصائيات خريجي الجامعات الخاصة في مصر لعام ٢٠٢٢م، حيث بلغ إجمالي عدد الخريجين ٤٨,٠٧٨ طالبا وطالبة، وتشير البيانات إلى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بشكل طفيف، كما تتصدر جامعة الدلتا القائمة بأكبر عدد من الخريجين بنسبة ٢١.٧% من إجمالي الخريجين، تليها جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بنسبة ١٠.٦%، كما يلاحظ أن بعض الجامعات، مثل: الجامعة الفرنسية والجامعة المصرية اليابانية سجلت أقل نسب من الخريجين بنسبة ٠.٢% لكل منهما. تعكس هذه الإحصائيات تنوع المؤسسات التعليمية الخاصة في مصر وإقبال الطلاب على التعليم الخاص.

وتأسيساً على ما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرجاً تتمثل في حاجة سوق العمل إلى التخصصات العلمية والتكنولوجية، مما يفتح مجالاً لتطوير البرامج الأكاديمية في هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتتمثل التهديدات في نقص الإقبال على التخصصات العلمية والتكنولوجية، مما قد يؤدي إلى ضعف إعداد الكوادر البشرية في المجالات الحيوية، مثل: الهندسة والتكنولوجيا.

(٣) مؤشر أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا:

إن ارتفاع مؤشر أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا يعزز من قوة المشتريين / العملاء من خلال زيادة تأثيرهم على جودة وتصميم البرامج الأكاديمية، ما يدفع الجامعات لتحسين خدماتها واستراتيجياتها لضمان استقطاب الطلاب وتلبية تطلعاتهم الوظيفية والأكاديمية، ويعرض الجدول التالي تطور أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا في مصر من عام ٢٠١٧م إلى ٢٠١٧م (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.15)

جدول رقم (٢٣)

تطور أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا في مصر من عام ٢٠١٧م إلى ٢٠١٧م

الدرجة العلمية	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
دبلوم	42,500	48,559	54,141	73,194	95,218	98,684	128,689	82,477
ماجستير	8,590	8,683	9,700	11,037	17,076	21,488	20,185	17,935
دكتوراه	4,415	4,825	4,331	4,569	7,752	7,026	9,016	7,656
المجموع	101,340	98,828	107,554	128,142	126,934	135,113	157,890	108,068

ويتضح من الجدول السابق تطور أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا في مصر من عام ٢٠١٧م إلى ٢٠١٧م، حيث شهدت الأعداد زيادة ملحوظة من ١٠١,٣٤٠ في عام ٢٠١٠م إلى ذروتها عند ١٥٧,٨٩٠ في عام ٢٠١٦، قبل أن تنخفض إلى ١٠٨,٠٦٨ في عام ٢٠١٧م، وتوزعت هذه الأعداد بين حملة الدبلوم الذين شكلوا النسبة الأكبر، حيث ارتفع عددهم من ٤٢,٥٠٠ إلى ٩٨,٦٨٩ في ٢٠١٦م ثم انخفض إلى ٨٢,٤٧٧ في ٢٠١٧م، يليهم حملة الماجستير الذين تزايد عددهم من ٨,٥٩٠ إلى ٢٠,١٨٥، وأخيرا حملة الدكتوراه الذين ارتفع عددهم من ٤,٤١٥ إلى ٩,٠١٦ قبل أن ينخفض إلى ٧,٦٥٦، كما أن هذا التذبذب في الأعداد، وخاصة الانخفاض الملحوظ في عام ٢٠١٧م، يشير إلى تحديات كبيرة تواجه قطاع البحث والتطوير في مصر.

كما أن ارتفاع أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا يعكس اهتماماً متزايداً بالحصول على تعليم ذو جودة، وهذا يعزز من قوة المشتريين (الطلاب وأرباب العمل) في التفاوض بشأن جودة البرامج الأكاديمية وأسعارها، خاصة في الجامعات الخاصة، وفقا لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء للدرجات العلمية العليا (فوق الجامعية) التي حصل عليها المصريون من الجامعات والأكاديميات المصرية والأجنبية خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٢م، حيث يتضح توزيع الدرجات العلمية (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) في عدة جامعات حكومية مصرية، مثل: جامعة بورسعيد والمنصورة والقاهرة وعين شمس والسويس وجامعة السادات وجامعة الفيوم وجامعة مطروح والوادي الجديد، ويلاحظ أن جامعة القاهرة سجلت أعلى عدد من الخريجين في عام ٢٠١٨م بإجمالي ١٤٥٧٢ خريجاً، بينما سجلت جامعة المنصورة أعداداً كبيرة أيضاً وصلت إلى ٣٦٧٧ خريجاً في نفس العام، ويلاحظ إن العدد الأكبر يميل نحو درجة الدبلوم، يليها الماجستير، ثم الدكتوراه بأعداد أقل، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الجامعات، مثل: جامعة الفيوم ومطروح والوادي الجديد بدأت في تسجيل بيانات خريجيها فقط في عام ٢٠١٨م. (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص ١٢٤).

ومما سبق يلاحظ أن الجامعات الحكومية المصرية تواجه فرصاً لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الزيادة الملحوظة في أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا، مما يعكس الاهتمام المتزايد بالتعليم العالي والبحث العلمي، ويتيح الفرصة لتحسين جودة البرامج الأكاديمية وزيادة التعاون مع المؤسسات العالمية، ومن ثم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتمثل التهديدات في تذبذب أعداد حاملي الدرجات العليا، خاصة الانخفاض الكبير في عام ٢٠١٧م، مما يشير إلى وجود تحديات في دعم برامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى تفوق الدبلومات على الماجستير والدكتوراه قد يؤثر على مستوى التخصص العلمي والبحثي في الجامعات الحكومية.

(٤) مؤشر توزيع الباحثين حسب القطاعات المختلفة:

إن تنوع توزيع الباحثين يتيح للمشتريين، مثل: الشركات، والحكومات، والمؤسسات التعليمية خيارات متعددة للتعاون مع الكفاءات البحثية المناسبة لاحتياجاتهم، وهذا بدوره يعزز من قوة

المشتريين في اختيار الجهة البحثية الأكثر ملاءمة، ويرصد الجدول التالي عدد الباحثين في القطاع الحكومي المصري حسب الجنس من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ م: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.23)

جدول رقم (٢٤)

عدد الباحثين في القطاع الحكومي المصري حسب الجنس من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ م

السنة	الإناث	الذكور	الإجمالي
2010	8144	13125	21269
2011	8222	13408	21630
2012	8475	13668	22143
2013	9349	13476	22825
2014	8760	14322	22992
2015	9254	13251	22505
2016	9574	15671	23245
2017	9073	12806	21843
2018	9881	14374	24255

ويتضح من الجدول السابق لتطور عدد الباحثين في القطاع الحكومي المصري حسب الجنس من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ م، وجود تقلبات في العدد الإجمالي للباحثين خلال هذه الفترة، مع زيادة عامة من ٢١,٢٦٩ في ٢٠١٠ إلى ٢٤,٢٥٥ في ٢٠١٨ م، كما يتضح أن عدد الباحثين الذكور يفوق عدد الباحثات الإناث في جميع السنوات، حيث تتراوح نسبة الذكور بين ٥٨.٩٪ و ٦٦.٦٪ من إجمالي الباحثين، ومع ذلك هناك زيادة ملحوظة في عدد الباحثات الإناث من ٨,١٤٤ في ٢٠١٠ إلى ٩,٨٨١ في ٢٠١٨ م، مما يشير إلى تحسن تدريجي في تمثيل المرأة في مجال البحث العلمي، كما يلاحظ أيضاً وجود تقلبات سنوية في الأعداد، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود لتحقيق التوازن بين الجنسين في مجال البحث العلمي في مصر، مع الاعتراف بالتقدم المحرز في زيادة مشاركة المرأة على مدار السنوات، وبالنسبة لتوزيع الباحثين في الجامعات الخاصة لعام ٢٠١٨ م حسب المؤهلات والجنس، فإنه يرصده الجدول التالي: (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.40)

جدول رقم (٢٥)

توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة لعام ٢٠١٨ م حسب المؤهلات والجنس

المؤهل العلمي	الذكور	الإناث	الإجمالي
دكتوراه أو ما يعادلها (ISCED 8)	2650	2013	4663
ماجستير أو ما يعادلها (ISCED 7)	1089	1700	2789
بكالوريوس أو ما يعادلها (ISCED 6)	1339	2422	3761
الإجمالي	5078	6135	11213

ويتضح من الجدول السابق من خلال توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة حسب المؤهلات لعام ٢٠١٨ م، يتضح أن العدد الأكبر من الباحثين يحملون مؤهلات دكتوراه (ISCED 8)، حيث يمثلون ٤١.٦٪ من إجمالي الباحثين، بواقع ٤٦٦٣ باحثاً، منهم ٢٦٥٠ ذكور و ٢٠١٣ إناث، ويليهما الباحثون الحاصلون على درجة الماجستير (ISCED 7) بنسبة ٢٤.٩٪، بإجمالي ٢٧٨٩ باحثاً، منهم ١٠٨٩ ذكور و ١٧٠٠ إناث، أما الباحثون الحاصلون على درجة البكالوريوس (ISCED 6) فيمثلون النسبة المتبقية بإجمالي ٣٧٦١ باحثاً، منهم ١٣٣٩ ذكور و ٢٤٢٢ إناث، ويعكس الجدول توازناً نسبياً في توزيع الباحثين بين الجنسين، مع تفوق بسيط للإناث في الدرجات الأدنى مثل البكالوريوس والماجستير.

ووفقاً لبيانات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا حول توزيع الباحثين لدوام كامل في الوقت FTE في مصر حسب القطاعات المختلفة لعام ٢٠١٨، يتضح أن قطاع التعليم العالي يستحوذ على النسبة الأكبر بإجمالي ١٠٨,٦٧٥ باحثاً، منهم ٥٦,١٠٩ من الذكور و ٥٢,٥٦٦ من الإناث، ويليه القطاع الحكومي بإجمالي ٢٤,٢٥٥ باحث، في حين يأتي قطاع الأعمال في المرتبة الثالثة بـ ٥,٣٤٠ باحثاً

مع وجود فجوة كبيرة بين الجنسين حيث يبلغ عدد الذكور ٤,٧٨٢ مقابل ٥٥٨ من الإناث فقط، أما القطاع غير الربحي الخاص فيضم العدد الأقل من الباحثين بإجمالي ٢٢١ باحثاً، ويلاحظ أن إجمالي عدد الباحثين في مصر يبلغ ١٣٨,٤٩١ باحثاً في عام ٢٠١٨، مع وجود تفاوت واضح بين الذكور (٧٥,٣٦٤) والإناث (٦٣,١٢٧). (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.53)

ومما سبق تواجه الجامعات الحكومية المصرية فرصاً وتهديدات في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث تتمثل الفرص في تزايد عدد الباحثين الحاصلين على درجات علمية متقدمة، مثل: الدكتوراه مما يعزز من قدرتها الأكاديمية والبحثية، كما أن التوجه نحو مجالات البحث ذات الأولوية، مثل: الصناعة والتكنولوجيا يسهم في تحسين الابتكار، كما تتمثل التهديدات في التركيز على بعض التخصصات بشكل أكبر من غيرها، مما قد يؤدي إلى نقص في بعض المجالات، بالإضافة إلى فجوة بين الذكور والإناث في بعض القطاعات التي قد تحد من فرص النساء في بعض التخصصات، ويؤثر على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية.

ومما لا شك فيه أنه عندما يتم توجيه نسبة كبيرة من الباحثين نحو القطاعات ذات الأولوية، مثل: الصناعة والتكنولوجيا، كما يستفيد المشترون من الأبحاث المبتكرة التي تحدث تأثيراً مباشراً على منتجاتهم وخدماتهم، مما يعزز دورهم في تشكيل الأولويات البحثية. كما يرصد الجدول التالي توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة حسب مجالات العلوم والنوع (Academy of Scientific Research & Technology, 2019, p.41)

جدول رقم (٢٦)

توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة حسب مجالات العلوم والجنس لعام ٢٠١٨م

مجال العلوم	إناث	ذكور	الإجمالي
العلوم الطبيعية	240	319	559
الهندسة والتكنولوجيا	1035	1809	2844
العلوم الطبية والصحية	2821	1915	4736
العلوم الزراعية والبيطرية	0	31	31
العلوم الاجتماعية	1572	878	2450
العلوم الإنسانية والفنون	414	161	575
الإجمالي	6135	5078	11213

ويتضح من الجدول السابق أن توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة مجال "العلوم الطبية والصحية" يتصدر بنسبة ٤٢.٣٪ من إجمالي الباحثين، مما يعكس التركيز الكبير على هذا المجال، يليه "الهندسة والتكنولوجيا" بنسبة ٢٥.٤٪، ثم "العلوم الاجتماعية" بنسبة ٢١.٩٪. أما المجالات الأخرى، فتشمل "العلوم الطبيعية" ٥.٠٪، و"العلوم الإنسانية والفنون" ٥.١٪ و"العلوم الزراعية والبيطرية" ٠.٣٪ والتي تمثل أدنى نسبة من حيث التوزيع بين الجنسين، كما يتفوق عدد الباحثات الإناث في مجالات، مثل: "العلوم الاجتماعية" (١٥٧٢ أنثى مقابل ٨٧٨ ذكراً) و"العلوم الطبية والصحية" (٢٨٢١ أنثى مقابل ١٩١٥ ذكراً)، وبينما يبرز تفوق الذكور في "الهندسة والتكنولوجيا" (١٨٠٩ ذكراً مقابل ١٠٣٥ أنثى) و"العلوم الطبيعية"، كما يظهر هذا التوزيع تبايناً في الاهتمامات بين الجنسين عبر المجالات العلمية، مع ميل الإناث نحو العلوم الاجتماعية والطبية والصحية، بينما يميل الذكور نحو الهندسة والعلوم الطبيعية.

وتأسيساً على ما سبق تواجه الجامعات الحكومية المصرية فرصاً في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية تتمثل في التركيز على مجالات العلوم الطبية والصحية، والهندسة والتكنولوجيا، مما يعكس فرصاً لتعزيز هذه المجالات بتوسيع برامج البحث العلمي، وتطوير المهارات في التخصصات المطلوبة لسوق العمل، ومن ثم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، كما أن تفوق الإناث في بعض التخصصات، مثل: العلوم الاجتماعية، و"العلوم الطبية" يشكل فرصة لتعزيز مشاركة المرأة في الأبحاث الأكاديمية والابتكار، كما تتمثل التهديدات في التوزيع الحالي للباحثين في الجامعات الخاصة، حيث يتصدر مجال "العلوم الطبية والصحية" النسبة الأكبر من الباحثين، يليه "الهندسة والتكنولوجيا" و"العلوم الاجتماعية"، مما يعكس تحولاً في أولويات

البحث العلمي نحو هذه المجالات في الجامعات الخاصة، وقد يؤثر سلباً على الجامعات الحكومية من خلال زيادة المنافسة على الموارد البحثية والتمويل، خاصة في التخصصات التي تشهد اهتماماً متزايداً من القطاع الخاص.

القسم الرابع

استطلاع آراء خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

في ضوء ما تم تناوله في الاطار النظري للبحث من أسس نظرية لتخطيط تنمية الموارد البشرية، وكذلك طبيعة أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، وما تم تناوله من تحليل للبيئة الداخلية للتعرف على قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تقسيم أنشطة الموارد البشرية الأكاديمية إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، حيث تشمل الأنشطة الأساسية: التعليم، والتدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، وتشمل الأنشطة الداعمة: إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية الأكاديمية، والابتكار التكنولوجي، والدعم الإداري والمالي، وكذلك تحليل البيئة الخارجية للجامعات المصرية، للتعرف على قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تحليل وتقييم مستوى تنافسية تنمية الموارد البشرية بالجامعات الحكومية المصرية، ويشمل التحليل تهديد دخول منافسين جدد (الجامعات الجديدة الخاصة والدولية)، وقوة المورد (وزارة التعليم العالي، والجهات المانحة للتمويل)، وقوة العملاء (الطلاب، المجتمع)، وتهديد المنتجات البديلة (برامج تعليمية مبتكرة، التعلم الإلكتروني)، وقوة المنافسة داخل القطاع، ومن ثم الوصول إلى خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

وتم عرض الخطة الاستراتيجية المقترحة على عدد ١٢ من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي، لإبداء آرائهم فيها، من حيث مرتكزات الخطة، وأبعاد الخطة، ومعوقات تنفيذ الخطة، وسبل التغلب عليها، ومدى ملائمتها للجامعات المصرية، واقتراح تعديلات بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وصولاً للخطة الاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية، وفيما يلي أهم مقترحات السادة الخبراء:

١- مرتكزات الخطة الاستراتيجية المقترحة.

- أ- صياغة بعض العبارات لتكون مرتكزات وأسس للخطة الاستراتيجية المقترحة:

 - حذف كلمة الأسس في العنوان ليصبح مرتكزات الخطة الاستراتيجية المقترحة.
 - إعادة صياغة العبارة رقم (١) لتصبح تحقيق جودة التعليم وتعزيز الابتكار في الجامعات المصرية بما يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.
 - إعادة صياغة العبارة رقم (٢) لتصبح تعزيز التنافسية الدولية للجامعات المصرية من خلال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية لرفع تصنيفها العالمي واستقطاب الكفاءات المتميزة.
 - إعادة صياغة العبارة رقم (٣) لتصبح تعزيز الشراكات الدولية مع مؤسسات تعليمية وبحثية مرموقة، مما يساهم في تحقيق اقتصاد معرفي قوى يعتمد على كفاءات أكاديمية مدربة ومتميزة وقادرة على المنافسة.
 - إعادة صياغة العبارة رقم (٤) لتصبح إعداد خريجين مؤهلين للمنافسة في سوق العمل الحديث، مع توجيه البحث العلمي في خدمة قضايا المجتمع، بما يعزز دور الجامعات المصرية كمحرك رئيسي للتنمية المستدامة.

- إعادة صياغة العبارة رقم (٥) لتصبح الإسهام فى اعداد رأس مال بشرى قادر على التغيير والتطوير فى قطاع التعليم العالى، مما يسهم فى رفع مكانة الجامعات المصرية الحكومية على المستويين المحلى والدولى.
 - إعادة صياغة العبارة رقم (٦) لتصبح توفير الهيكل الذى يربط بين الاحتياجات، والأهداف، والأنشطة المطلوبة لتنمية الموارد البشرية، والمساعدة فى إدارة عمليات التغيير فى الجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة الى أنه يوفر أدوات لقياس النتائج وتعديل الخطط بناء على التحديات والفرص بما يضمن التميز الأكاديمى.
 - تقسيم العبارة رقم (٦) إلى عبارتين لأنها مركبة.
 - حذف العبارة رقم (٧).
 - حذف العبارة رقم (٩).
 - إعادة صياغة العبارة رقم (١٠) لتصبح تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تتيح للأكاديميين مواكبة التطورات العالمية، وخلق بيئة عمل جاذبة بما يسهم فى الحد من هجرة العقول.
- ٢- أبعاد الخطة الاستراتيجية المقترحة.

أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية:

- تعديل بحذف جزء من العبارة لتصبح فى ضوء ماسبق من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية فى القسم الثالث من البحث الراهن، تتحدد أبرز نقاط القوة والضعف فى قدرة الجامعات المصرية الحكومية على تنمية الموارد البشرية بها، و أبرز الفرص والتحديات فى البيئة الخارجية فيما يلى.
- إعادة صياغة عبارة نقاط القوة والضعف لتكون نقاط القوة والضعف، وتمثلت فيما يلى.
- إضافة (وجود بعض) فى النقطة رقم (٣) ورقم (٥) فى محور نقاط الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات المصرية فيما يخص عملية التدريس.
- إضافة كلمة (بعض) فى النقطة رقم (١٠) فى محور نقاط الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات المصرية فيما يخص البحث العلمى.
- إضافة عبارة الحاضنات التكنولوجية فى محور الأنشطة الأساسية فى نقاط القوة، فيما يخص البنية التحتية الأكاديمية.

ب- الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية:

- حذف تكرار لتصبح تهدف الخطة الاستراتيجية الحالية إلى تقديم رؤية واضحة وخطوات عملية لتعزيز القدرات الأكاديمية، بما يسهم فى تحقيق الريادة والتميز.
- تعديل فى الرؤية بحيث تعبر عن حلم، فأصبحت الرؤية أن تصبح الجامعات المصرية نموذجاً رائداً فى تنمية الموارد البشرية الأكاديمية على المستويين المحلى والإقليمى والدولى.

ج- المبادئ والقيم الحاكمة للخطة الاستراتيجية المقترحة، تعديل صياغة لتصبح لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، تستند رؤيتنا ورسالتنا إلى مجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة التى تعزز بيئة العمل الأكاديمى، وتحقيق الريادة والميزة التنافسية؛ حيث تمثل هذه القيم والمبادئ الإطار الذى يوجه العمل نحو تحقيق التميز فى الموارد البشرية، وهى كالتالى.

د- الغايات والأهداف الاستراتيجية، حذف تكرار لتصبح تتحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية بالخطة الحالية على.

هـ- البدائل الاستراتيجية إعادة تنظيم البدائل الاستراتيجية لتكون فى نقاط .

- و- تعديل جهات التنفيذ في ١/١ لتكون الكليات والاقسام العلمية التابعة لها، وكذلك مراكز التدريب (مركز الجودة بالجامعة)
- ٣- إعادة صياغة معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وسبل التغلب عليها، تعديلها لتصبح الصعوبات المتوقعة، وسبل التغلب عليها.
- إضافة للعبارة رقم (٤) لتصبح قلة التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الجامعات لتنفيذ الخطة، ويمكن التغلب على ذلك بعقد اجتماعات دورية تضم جميع الإدارات المعنية لشرح أهداف الخطة وآليات تنفيذها، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل جهة لضمان التكامل والتعاون، مع العمل على إيجاد آلية للتحفيز والمساءلة.
- إعادة صياغة الخاتمة لتصبح .. وأخيراً، نرجو أن نكون قد أسهمنا في وضع ملامح لخطة استراتيجية متكاملة وشاملة لتحسين جودة التعليم، وتدريب الموارد البشرية الأكاديمية، حيث تم التركيز على تدعيم نقاط القوة، واستثمار الفرص المتاحة بالجامعات المصرية، بغرض إضافة قيمة للموارد البشرية الأكاديمية بها من خلال تعزيز استدامة أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني المستمرين، وزيادة فرص تمكينهم من تحقيق التميز والتنافسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يسهم في رفع جودة التعليم الجامعي الحكومي وتعزيز دوره كمحرك أساسي للتنمية، وكذلك تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، للجامعات المصرية وتعزيز مكانتها محلياً ودولياً.
- وفي ضوء الآراء التي أبداهها السادة الخبراء تم صياغة الخطة الاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية، وذلك في القسم التالي من البحث.

القسم الخامس

الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر

- يهدف القسم الراهن وضع خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية كخطوة أساسية لتحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمكين أعضاء التدريس لتحقيق التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يسهم في تحويل الجامعات الحكومية إلى مؤسسات تعليمية وبحثية قادرة على المنافسة عالمياً. وتركز الخطة التنافسية بشكل كبير على تدعيم نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة بغرض إضافة قيمة للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية من خلال تعزيز استدامة أعضاء هيئة التدريس بالتدريب المستمر والتطوير المهني، بما يسهم في رفع جودة التعليم الجامعي الحكومي ويعزز دوره كمحرك أساسي للتنمية، ويتم تناول ذلك، على النحو التالي:
- أولاً: مرتكزات الخطة الاستراتيجية المقترحة.
- ثانياً: أبعاد الخطة الاستراتيجية المقترحة.
- ثالثاً: معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها.
- وتفصيل ذلك على النحو التالي:
- أولاً: مرتكزات الخطة الاستراتيجية التنافسية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية:
- تتمثل الأسس والمرتكزات فيما يلي:
- ١- تحقيق جودة التعليم وتعزيز الابتكار في الجامعات المصرية بما يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

- ٢- تعزيز التنافسية الدولية للجامعات المصرية من خلال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية لرفع تصنيفها العالمي واستقطاب الكفاءات المتميزة.
 - ٣- تعزيز الشراكات الدولية مع مؤسسات تعليمية وبحثية مرموقة، مما يساهم في تحقيق اقتصاد معرفي قوى يعتمد على كفاءات أكاديمية مدربة ومتميزة وقادرة على المنافسة.
 - ٤- إعداد خريجين مؤهلين للمنافسة في سوق العمل الحديث، مع توجيه البحث العلمي في خدمة قضايا المجتمع، بما يعزز دور الجامعات المصرية كمحرك رئيسي للتنمية المستدامة.
 - ٥- الإسهام في أعداد رأس مال بشري قادر على التغيير والتطوير في قطاع التعليم العالي، مما يساهم في رفع مكانة الجامعات المصرية الحكومية على المستويين المحلي والدولي.
 - ٦- توفير الهيكل الذي يربط بين الاحتياجات، والأهداف، والأنشطة المطلوبة لتنمية الموارد البشرية، والمساعدة في إدارة عمليات التغيير في الجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة إلى أنه يوفر أدوات لقياس النتائج وتعديل الخطط بناء على التحديات والفرص بما يضمن التميز الأكاديمي.
 - ٧- توظيف التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجامعات الحكومية المصرية من خلال تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأدوات التكنولوجية، مثل: البرمجيات التعليمية، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الواقع الافتراضي، والواقع المعزز، مما يرفع من جودة أدائهم، ويزيد من الميزة التنافسية في عصر الثورة الصناعية الرابعة.
 - ٨- تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية من خلال توفير برامج تدريبية تتيح للأكاديميين مواكبة التطورات العالمية، وخلق بيئة عمل جاذبة بما يساهم في الحد من هجرة العقول.
 - ٩- تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تتيح للأكاديميين مواكبة التطورات العالمية، وخلق بيئة عمل جاذبة بما يساهم في الحد من هجرة العقول.
- ثانياً أبعاد الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية:**
- تتمثل أبعاد الخطة الاستراتيجية التنافسية في التحليل البيئي، حيث تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، والمبادئ والقيم الحاكمة، والغايات والأهداف الاستراتيجية، والبدائل الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها. وتوضح تلك الأبعاد على النحو التالي:
- ١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية:
- في ضوء ما سبق من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية في القسم الثالث من البحث الراهن، تتحدد أبرز نقاط القوة والضعف في قدرة الجامعات المصرية الحكومية على تنمية الموارد البشرية بها، وأبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية فيما يلي:

أ- نقاط القوة والضعف، وتمثلت فيما يلي:

أنشطة سلسلة القيمة	نقاط القوة	نقاط الضعف
أولاً: الأنشطة الأساسية	- امتلاك الجامعات المصرية لكوادر أكاديمية ورأس مال بشري متمثلاً في أعضاء هيئة التدريس مؤهلين وقادرين على التطوير. - وجود نخبة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة، الذين يبذلون كل مايسطيعون من جهد لقيادة عملية التغيير والتطوير في التدريس. - دمج منظومة التعليم عن بعد في التدريس مما يتيح مرونة أكبر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال التفاعل الرقمي بما يساهم في تعزيز جودة التعليم. - قدرة أعضاء هيئة التدريس في تعزيز مهارات الطلاب في مجالات التحليل والإبداع، من خلال عملية التدريس.	- وجود خلل واضح في نسب الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على عملية التدريس. - زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس على ندرة الابتكار في تصميم القرارات الدراسية. - وجود بعض الأساليب التقليدية في التدريس، حيث تعتمد على صب المعلومات النظرية في قوالب جامدة ترسخ حفظها واسترجاعها بعيداً عن الجانب التطبيقي. - ضعف توافر الحوافز المادية والعنصرية المجزية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في الدراسات العليا أو الاشراف الأكاديمي. - وجود بعض الأنماط التقليدية في التقويم، وضعف استخدام تقنيات التقويم الرقمي لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال، بما يؤثر سلباً على مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات والخيال العلمي. - ضعف الاهتمام المؤسسي بالتدريس؛ حيث لا يتم التركيز بما فيه الكفاية على تحسين عملية التدريس، فضلاً عن ضعف التنمية الرقمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.
ب- البحث العلمي	- وجود العدد الأكبر من الباحثين في الجامعات الحكومية، مع الزيادة السنوية المطردة في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لبذل المزيد في سبيل تطوير منظومة البحث العلمي. - توافر كوادرات بحثية متميزة بالجامعات المصرية؛ حيث تضم أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، ولديهم خبرات قوية في مجالات البحث العلمي، والرغبة في استمرارية تطويره. - وجود هياكل مؤسسية بحثية يمكن العمل من خلالها على تطوير الجامعات المصرية، مثل: حاضنات الأعمال التكنولوجية، ومكاتب الابتكار. - تركيز خطط التنمية على الأبحاث التي تخدم الأولويات الوطنية، مثل: الزراعة، والطاقة.	- ضعف ربط الاستراتيجيات البحثية للجامعات المصرية باستراتيجية البحث العلمي واستراتيجية التنمية للدولة. - غياب سياسة واضحة للربط بين البحث العلمي والمؤسسات الإنتاجية. - صعوبة الحصول على تمويل كبير لمشروعات بحثية تنافسية، وضعف التمويل المخصص للبحث العلمي. - زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس بما لا يمكنهم من التميز البحثي. - ضعف توافر الدعم المالي للأنشطة العلمية وتراجع الحوافز المؤسسية التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز البحثي، مما جعل انحسار إنتاج الجامعات على النشر العلمي لغرض الترقية. - قلة النشر العلمي بالدوريات المصنفة ذات التأثير العالي عالمياً مقارنة بالجامعات الدولية وجامعات الدول المتقدمة. - ندرة عدد الموارد البشرية الأكاديمية الأجنبية بالجامعات المصرية، مما يعكس ضعف قدراتها على التدويل والتشبيك البحثي. - ضعف صياغة أولويات بحثية داخل الجامعات لتوجيهها نحو التطبيق في خطط التنمية. - ضعف رعاية المهنيين من أعضاء هيئة التدريس في المجالات البحثية، فضلاً عن قلة المجتمع في نتائج البحث العلمي. - افتقار الجامعات إلى وجود بيئات حاضنة للابتكار ودعم المشروعات البحثية، وضعف الاستثمار في الابتكار التكنولوجي. - تفاقم ظاهرة هجرة العقول البشرية بحثاً عن موارد مالية كافية، مما كان له بالغ الأثر على التقليل من فعالية رأس المال البشري بالجامعات

		المصرية الحكومية. - ضعف الباحثين في اللغات الأجنبية، مما يعوق النشر الدولي في المجالات ذات التأثير العالي. - ندرة الموارد المالية المخصصة للمنح والبعثات.
ج- الإرشاد الأكاديمي	- وجود وحدات إرشاد أكاديمي في معظم الجامعات، مما يساعد الطلاب في الحصول على الدعم الأكاديمي والنفسي. - التزام أعضاء هيئة التدريس بمتابعة تقدم الطلاب دراسيا وأوضاعهم الأكاديمية. - رغبة الطلاب في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس لتوفر قنوات اتصال مباشرة بينهم.	- كثرة الأعباء التدريسية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس تؤثر على قدرتهم على القيام بمهام الارشاد الأكاديمي. - ارتفاع عدد الطلاب وضعف التناسب بين نسبة الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس. - نظرة المرشد الأكاديمي للإرشاد على أنه عبء اداري لا علاقة له بالنمو العلمي. - بعض المرشدين الأكاديميين لا يعقدون اجتماعات دورية مع الطلاب، مما يؤثر على جودة الإرشاد. - يعاني بعض المرشدين الأكاديميين من ضعف المهارات المهنية اللازمة للإرشاد الأكاديمي. - ندرة الحوافز المخصصة للمرشدين الأكاديميين. - قصور الميزانية التي تخصصها الجامعة للمرشدين الأكاديميين. - ضعف الأنظمة الالكترونية المخصصة لدعم الارشاد الأكاديمي. - التسرع في تطبيق نظام الساعات المعتمدة دون توفير بنية أساسية قوية وميزات مناسبة لذلك بشكل يماثل الجامعات الخاصة والدولية والجامعات الأوروبية.
د- خدمة المجتمع	- التزام أعضاء هيئة التدريس بتقديم الخبرة والرأى لمؤسسات المجتمع المدني. - إسهام الجامعات الحكومية في حل القضايا والمشكلات المجتمعية من خلال عقد المؤتمرات والندوات العلمية، وكذلك المحاضرات التثقيفية العامة.	- ندرة الحوافز المخصصة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع. - قلة السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل كمستشارين لدى المؤسسات الانتاجية، بما يعود بفائدة مالية للجامعات الحكومية. - قلة توافر الأجهزة والمعامل اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية. - ضعف ورش العمل الموجهة لأعضاء هيئة التدريس والتي تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع. - ضعف التوعية الإعلامية حول دور الجامعات وأعضاء هيئة التدريس في المساهمة في حل المشكلات المجتمعية، مما يحد من وصول تأثير هذه الجهود إلى المجتمع. - غياب التخطيط الفعال للأنشطة المجتمعية، مما يفتقر المجال إلى خطط استراتيجية محددة لتنظيم الأنشطة المجتمعية بشكل فعال ومتسق. - قلة وجود بروتوكولات تعاون بين الجامعة وقطاع الصناعة لدعم الأجهزة والمعامل بما يخدم المجتمع. - قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي. - ضعف آليات تسويق نتائج البحوث العلمية للمستثمرين وأصحاب الأعمال بالمجتمع نظراً لضعف ارتباط البحوث العلمية بقطاع الأعمال والإنتاج.
ثانياً: الأنشطة الداعمة:	المساهمة في تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية	- غياب مفهوم إدارة السمعة التنظيمية في الفكر الإداري الجامعي. - ضعف الثقافة التنظيمية التي تُسهم في وجود

١- إدارة الموارد البشرية	• والقيادية. • السعي نحو رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجالات عدة، بما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. • توفر نظام وظيفي مستقر يضمن لأعضاء هيئة التدريس التأمين الاجتماعي والصحي.	بيئة عمل إيجابية تساعد العاملين على الابتكار والتطوير. ▪ ضعف واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تميل أكثر إلى الشكليات والروتينية التقليدية أكثر من المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية. ▪ عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل الجامعة لإحساسهم بعدم أهميتها. ▪ ضعف تحديث البرامج التدريبية بما يتلاءم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة في مجال التخصص. ▪ نقص التمويل اللازم لإدارة التنمية المهنية. ▪ الافتقار إلى قواعد بيانات ومعلومات حديثة ومتجددة عن أعضاء هيئة التدريس.
ب- البنية التحتية الأكاديمية	• إنشاء المباني الحديثة ببعض الجامعات الحكومية المصرية لتوفير قاعات تدريس تلائم أعداد الطلاب. • وجود بعض الهياكل المؤسسية والتي يمكن تطويرها لتصبح داعمة للبحث العلمي، مثل: مكاتب الابتكار والحاضنات التكنولوجية بالجامعات الحكومية. • جهود الدولة في تحسين البنية التحتية الأكاديمية، حيث هناك جهود مستمرة من الدولة لإنشاء كليات متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحديث بعض المنشآت الأكاديمية. • تبني استراتيجيات تعليمية رقمية رغم التحديات، حيث هناك بعض التحسينات التي تهدف إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم، مثل التحسينات في الشبكات التكنولوجية.	▪ تعاني معظم الجامعات الحكومية من تهالك القاعات الدراسية والمعامل، مما يحد من فعالية التعليم العملي. ▪ ضعف قدرة الجامعات الحكومية على استيعاب التحديات التكنولوجية السريعة، مما يعوق الابتكار والبحث العلمي. ▪ وجود كثير من النقص في المعامل والمكتبات بالجامعات الحكومية بالمقارنة بالجامعات الخاصة والدولية. ▪ تفتقر المعامل إلى التجهيزات الحديثة، فضلاً عن ضعف التنسيق والتخطيط مع المعامل الأخرى، حيث لا يوجد إعلام عما هو موجود لتسهيل الاستفادة منه. ▪ تتسم المنشآت والمرافق الجامعية بانخفاض المدى الزمني لانتاجيتها إلى جانب ضعف قابليتها للتوسع، وصعوبة إجراء عمليات الصيانة والإصلاح. ▪ انخفاض الدعم المالي، بما يؤثر على القدرات التشغيلية لجودة البرامج التعليمية. ▪ محدودية الوصول إلى الموارد التكنولوجية والمرافق المخبرية الحديثة. ▪ ضعف البنية التحتية الأكاديمية، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية على المستوى الدولي، كما يؤثر على مكانتها في مجال التعليم والبحث العلمي.
ج- الابتكار التكنولوجي	• وجود بعض المحاولات للتعاون بين الجامعات الحكومية والقطاع الصناعي، بما يساهم في تعزيز الابتكار التكنولوجي على الأمد الطويل. • سعي الجامعات الحكومية بفاعلية نحو التحول الرقمي، وتعزيز الابتكار التكنولوجي. • توفر مختبرات حاسوبية في معظم الجامعات الحكومية. • العمل على تبني مبادرات أكاديمية من خلال أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.	▪ ضعف الشبكات اللاسلكية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وخاصة في المناطق النائية. ▪ صعوبات تأمين التمويل اللازم لتحديث التكنولوجيا وتحسين البنية التحتية، مما يؤثر على قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام الأدوات الحديثة في التعليم والبحث على عكس ما يتاح في الجامعات الخاصة والدولية. ▪ مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا. ▪ قصور أنظمة تدريب الكوادر الفنية على منصات التعليم المدمج، بما ينافس الجامعات الدولية. ▪ محدودية مشاركة الجامعات الحكومية في مجال الحاضنات التكنولوجية للمشروعات

	• وصول عدد مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا ٥٦ مكتبا في الجامعات المصرية.	▪ الصغيرة. ▪ غياب الإدارة المتخصصة في إدارة الحاضنات التكنولوجية وانتشار البيروقراطية التي تعوق تقدم هذه المبادرات. ▪ ضعف التشريعات اللازمة لدعم الابتكار في مجال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي. ▪ ضعف تسويق البحوث الجامعية، مما يحد من تحويلها إلى منتجات أو خدمات قابلة للتطبيق في السوق.
د- الدعم الإداري والمالي	• توفر التشريعات واللوائح التي تنظم العمل الجامعي، وأحد المقومات الأساسية لدعم الإداري. • وجود هيكل إداري يدعم تنفيذ الأنشطة الأكاديمية، ويضمن استمرار الأداء اليومي.	▪ بيروقراطية الإجراءات الإدارية، مما يؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات. ▪ ضعف الدعم الإداري، مما يؤثر على جودة التعليم والبحث العلمي. ▪ الحاجة إلى مراكز تسويقية متخصصة في تسويق البرامج والخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية في الجامعات الحكومية. ▪ ضعف السياسات الاستراتيجية يجعل من الصعب جذب أكاديميين متميزين، مما يحد من تطوير البيئة الأكاديمية. ▪ ضعف قدرة الجامعات على استثمارات الاكتشافات العلمية الحديثة والمخترعات المبتكرة. ▪ ضعف قدرة الجامعات المصرية على تحقيق البراعة التنظيمية. ▪ ضعف توافر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير الشراكة البحثية. ▪ ضعف القدرة على تطبيق أحدث النظريات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية.
	• تعتمد الجامعات على الدعم الحكومي الذي يشكل مصدراً رئيسياً للتمويل، مما يوفر استقراراً نسبياً في توفير الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة التعليمية والبحثية. • قيام الحكومة بتمويل بعض البرامج التعليمية المتميزة التي تُساهم في رفع جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات. • سعي الحكومة نحو تقديم دعم مالي لإطلاق برامج أكاديمية متخصصة في مجالات، مثل: الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة التي تواكب احتياجات سوق العمل.	▪ قصور الموارد المالية اللازمة لدعم الجامعات الحكومية، حيث إن الإنفاق على التعليم الجامعي لا يتناسب مع ازدياد أعداد الملتحقين به. ▪ تراجع نسبة الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بالجامعات الحكومية. ▪ استحواد المرتبات والأجور على الجزء الأكبر من موازنة التعليم العالي، مما يؤثر على جودة الخدمات التعليمية والبحثية. ▪ الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، وكذلك ضعف التنوع في مصادر التمويل. ▪ ضعف كفاية نظام التعويضات والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس. ▪ ضعف مشاركة المجتمع في استثمارات التعليم العالي. ▪ قصور الميزانية المخصصة لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ مشروعات بحثية تنافسية.

ب-الفرص والتحديات:

تتحدد الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية في قدرة الجامعات المصرية على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بها، فيما يلي:

التحديات	الفرص	القوة التنافسية
- استحواذ الشركات على النصيب الأكبر من براءات الاختراع الممنوحة من مكتب البراءات المصري خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨، حيث بلغت نسبتها ٧٧٪ في عام ٢٠١٨، مع زيادة ملحوظة من ٢٤٧ براءة في ٢٠٠٩ إلى ٥٣٤ براءة في ٢٠١٨. أما الأفراد فقد حصلوا على نسبة ١٤٪ من إجمالي البراءات، في حين مثلت مراكز البحوث ٩٪ من البراءات الممنوحة، بينما أن مشاركت الجامعات كانت محدودة للغاية، حيث لم تتجاوز براءتين اختراع خلال عام ٢٠١٤. - انخفاض براءات الاختراع المصرية خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٢، من ٧٢ براءة اختراع في عام ٢٠١١ إلى صفر في عام ٢٠٢٢. - تراجع نسب تسويق براءات الاختراع، فبينما تراوحت بين ٥.٦٪ في عام ٢٠١١ إلى ١٠٪ في عام ٢٠١٦، شهدت تراجعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حتى وصلت إلى الصفر في عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة تواجه قطاع البحث العلمي والابتكار في مصر. - التنافس الشديد بين الجامعات الحكومية والخاصة على استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الطلاب الدوليين. - التنافس على المنح والمشروعات البحثية التنافسية. - منافسة الجامعات الخاصة بسبب النمو السريع في عدد الجامعات الخاصة، مما يزيد من المنافسة في جذب الكوادر الأكاديمية المتميزة. - ضعف التمويل البحثي، مما يحد من قدرة الجامعات الحكومية على تطوير الأبحاث وتحقيق تقدم أكاديمي مستدام. - ضعف استثمار الإمكانيات البحثية؛ مما يتطلب تطوير سياسات دعم للباحثين وتعزيز البيئة الأكاديمية لزيادة التنافسية العلمية. - قصور الدعم المالي والتكنولوجي الموجه للجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة والدولية. - تراجع ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي. - تراجع ترتيب مصر في مؤشر الابتكار	- تزايد عدد الباحثين في مصر خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٤، حيث ارتفع إجمالي عدد الباحثين من ٩٠,٩٩٠ في عام ٢٠١١ إلى ١٣٨,٤٩١ في عام ٢٠١٨، بمعدل نمو إجمالي بلغ ٥٢.٥٪، أما بالنسبة لعدد الباحثين وفقاً لمكافئ الوقت الكامل (FTE)، فقد شهد نمو مماثلاً حيث ارتفع من ٤١,٥٦٨.٤ في ٢٠١١ إلى ٦٧,٥٨٩.٢ في ٢٠١٨، بمعدل نمو سنوي متوسط يبلغ ٨.٩ ٪. - تطور المؤشرات العلمية والتكنولوجية خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨، حيث يتضح زيادة ملحوظة في نسبة المنشورات في أعلى ٥٪ من المجالات الأكثر استشهاداً من ٣.٢٪ إلى ٧.٢٪. كما شهدت المنشورات في أعلى ٢٥٪ ارتفاعاً كبيراً من ٢٥.٧٪ إلى ٤٨.٩٪. وفيما يتعلق بالتعاون الدولي، فقد ارتفعت نسبته من ٣٥٪ إلى ٤٩.٧٪، في حين ظل التعاون المحلي مستقراً نسبياً مع تغير طفيف من ١٤.٤٪ إلى ١٦٪. - تسجيل أعلى عدد من براءات الاختراع في عام ٢٠١٩ بواقع ١٧٥ براءة اختراع، يليه عام ٢٠١٨ بـ ١٥٥ براءة اختراع، وشهد مجال الكيمياء والمعادن نشاطاً ملحوظاً خاصة في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ بـ ٥٦ و ٥٠ براءة على التوالي. - تفوق جامعة القاهرة في عدد المنشورات العلمية حيث تصدر القائمة بـ ٤١٥ منشوراً في عام ٢٠١٨، متقدمة بفارق كبير عن جامعة عين شمس التي تأتي في المرتبة الثانية بـ ٢٢٩٣ منشوراً. - وجود نمو مستمر في الإنتاجية العلمية للجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٤، حيث سجلت معظم الجامعات زيادة تدريجية في عدد منشوراتها. - ما زالت الانتاجية العلمية الأكبر لصالح الجامعات الحكومية العريقة، مثل: القاهرة وعين شمس والمنصورة والإسكندرية من جهة، بالمقارنة بالجامعات الخاصة والحديثة من جهة أخرى. - تحقيق الجامعات الدولية والخاصة، مثل: الجامعة الألمانية، والجامعة البريطانية، والجامعة الأمريكية، مراتب متوسطة في القائمة، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير قدراتها البحثية.	أ- قوة المنافسة بين الجامعات

	• إنتاج الجامعات من المنشورات العلمية يفوق المراكز البحثية الحكومية بحوالي ثلاثة أضعاف. • تحقيق الجامعات الحكومية لمراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية للجامعات بالمقارنة بالجامعات الخاصة والدولية، حيث إن جامعة القاهرة تنصير القائمة بعدد ١١١٨٣ منشورا بحثيا و٩٥٥٥ مؤلف، تأتي في المرتبة الثانية جامعة عين شمس ٦٣٩٩ منشورا بحثيا و٥٢٠١ مؤلف. • ارتفاع معدلات التعاون الدولي في البحث؛ حيث تعطي فرصة لتوسيع التعاون مع الجامعات والمؤسسات الدولية في مجالات البحث العلمي. • قوة الجامعات الحكومية في قيادة البحث العلمي؛ حيث تسهم بشكل رئيس في عدد المنشورات والأبحاث، مما يعزز سمعتها الأكاديمية مقارنة بالجامعات الخاصة والدولية. • تكلفت التعليم في الجامعات الحكومية أقل بكثير مقارنة بالجامعات الخاصة والدولية، مما ينعكس على جذب الشرائح الاجتماعية المختلفة. • تتسم الجامعات الحكومية بسمعة تاريخية جيدة على مدار السنوات. • إرتفاع الطلب على التعليم العالي بسبب الزيادة السكانية. • سياسات التعيين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية تضمن لهم الاستقرار الوظيفي.	العالمى. ▪ ضعف الحوافز الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالتعيين والترقية والتنمية المهنية مقارنة بالجامعات الخاصة والدولية.
ب- قوة الموردين	• تزايد أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية، ففي العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ شهدت تفاوتاً كبيراً في التوزيع، حيث تنصير جامعة الأزهر القائمة بإجمالي ١٥.٧٨٩ عضواً، تليها جامعة القاهرة بـ ١٢.٧٥٦ عضواً، ثم جامعة عين شمس بـ ١١.٦١٤ عضواً، وتأتي في المقابل الجامعات الناشئة في المحافظات البعيدة بأعداد أقل، حيث تسجل جامعة مطروح أقل عدد بـ ٢٠٢ عضواً فقط، كما يبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة الجامعات الحكومية ١٢.٤٢٢ عضواً، موزعين بين ١٩.٤٦ أستاذ، ١٦.٣٥٨ أستاذ مساعد، ٣٣.٧٠١ مدرساً، و٢٣.٤٣١ مدرسا مساعداً، و١٩.٨٨٦ معيداً، مما يعكس إمكانية الاستمرار الأمثل في هذه الثروة البشرية. • تزايد أعداد شباب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، ففي عام ٢٠٢٢/٢٠٢١، نلاحظ أن هناك تفاوتاً واضحاً في أعداد الأساتذة بين الذكور	▪ تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية عبر السنوات المختلفة، ففي العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، تضمنت ٣١ جامعة خاصة إجمالي ١٢٣٠٧ عضواً، وتنصير جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا القائمة بـ ١١٥٩ عضواً، تليها الجامعة البريطانية بـ ٩٠٧ أعضاء، ثم جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب بـ ٨٧٨ عضواً، كما يتوزع الأعضاء على مختلف الدرجات العلمية، من أستاذ إلى معيد، حيث يبلغ عدد الأساتذة ٥٨٦، والأساتذة المساعدين ٨٥٠، والمدرسين ٢٨٨٠، والمدرسين المساعدين ٣٠٢١، والمعيدين ٤٩٧٠، وتوضح البيانات تفاوتاً كبيراً في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات، حيث تضم بعض الجامعات الحديثة أعداداً محدودة نسبياً، مثل: جامعة مايو (٣٠ عضواً) وجامعة السلام (٢٠ عضواً). ▪ انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالي الإنفاق العام، ففي الفترة

	والإناث في معظم الفئات، حيث يميل العدد الإجمالي لصالح الذكور- على سبيل المثال- في فئة الأستاذ، نجد ١١٧.٠٣ ذكور مقابل ٦٤.٣ إناث، هذا بالإضافة الى أن فئة "مدرس" تحتوي على أكبر عدد من الأعضاء، مما قد يشير إلى وجود قاعدة واسعة من الموارد البشرية الأكاديمية للشباب في الجامعات المصرية. - تطور أعداد الموظفين للخارج في المهام العلمية، ففي الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢، شهد إجمالي عدد الموظفين تذبذباً ملحوظاً مع وصوله لذروته في عام ٢٠١٨ بعدد ١٠٩٤ موفداً، وقد سجل المجال الطبي أعلى نسب الإيفاد في معظم السنوات، يليه المجال الهندسي والعلوم الأساسية، كما أن متوسط عدد الموظفين السنوي بلغ حوالي ٥٨٤ موفداً، مع تفاوت كبير بين المجالات المختلفة، حيث سجل المجال الطبي متوسطاً سنوياً يقارب ٢٠٦ موفداً، بينما سجل المجال الزراعي أقل المتوسطات بحوالي ١٤ موفداً سنوياً. - إلتزام الجامعات الحكومية بمبادرات توسيع فرص التعاون مع الجامعات العالمية من خلال المنح والبعثات، مما ينعكس على فرص تحسين البرامج الأكاديمية والتدريبية. - ازدياد عدد الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الأجنبية، ويمكن الاستفادة منهم عبر برامج الزمالة والتبادل الأكاديمي. - وجود قاعدة بيانات واسعة من أعضاء هيئة التدريس الشباب تمثل فرصة لتطوير كوادرات أكاديمية جديدة وتعزيز الكفاءة الأكاديمية. - تحسين الكفاءة الأكاديمية والبحثية تمثل فرصة لتعزيز التعاون الدولي وتحسين مستوى التعليم والتدريب للكوادر الأكاديمية. - زيادة الإنفاق على التعليم الجامعي تمثل فرصة لتعزيز البنية التحتية الأكاديمية، وتحسين التدريب والبحث العلمي، مما يعزز من جودة التعليم.	٢٠٢٢/٢٠٢٣- ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ارتفع إجمالي الإنفاق العام على التعليم في مصر من ٢.٠٧٠.٨٧٢ مليون جنيهه إلى ٢.٩٩٠.٩٦٤ مليون جنيهه، مع زيادة في الإنفاق على التعليم من ١٩٢.٦٧٧ إلى ٢٢٩.٨٩١ مليون جنيهه، ومع ذلك انخفضت نسبة الإنفاق على التعليم من ٩.٣٪ إلى ٧.٧٪. وفيما يتعلق بتوزيع الإنفاق التعليمي، استحوذ التعليم قبل الجامعي على النصيب الأكبر بنسبة ٥٦.٧٪ من إجمالي الإنفاق على التعليم في ٢٠٢٣/٢٠٢٤، يليه التعليم الجامعي بنسبة ٣٠.٦٪، في حين شكلت الجوانب الأخرى للإنفاق على التعليم ١٢.٧٪ من إجمالي الإنفاق التعليمي. زيادة قدرة الجامعات الخاصة والدولية على استقطاب الكوادر الأكاديمية المتميزة من الجامعات الحكومية. هجرة العقول الأكاديمية للخارج بسبب ندرة الحوافز المادية والمعنوية. نقص التمويل المخصص لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية. صعوبة حصول الجامعات الحكومية على موارد تكنولوجية وتقنيات متقدمة بالمقارنة مع الجامعات الدولية. ضعف قدرات إدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية على إدارة التميز والمواهب بين أعضاء هيئة التدريس. التفاوت في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الكبرى والجامعات الناشئة يمثل تهديداً على توزيع الموارد الأكاديمية بشكل متوازن. التذبذب في أعداد الموظفين والتركيز على مجالات محددة مما يهدد من نقص الدعم في مجالات أخرى مثل: الزراعة، ويحد من استفادة الجامعات من التطورات العالمية. انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي مما يمثل تهديداً على توفر الموارد المالية اللازمة لتطوير التعليم الجامعي، وتحسين الموارد البشرية الأكاديمية.
ج- قوة العملاء	- التزايد الكبير في أعداد خريجي الجامعات المصرية بين عامي ٢٠١٠ و٢٠٢٤، حيث ارتفع العدد الإجمالي للخريجين من ٣٢٦.٢٩٨ إلى ٣٨٩.٨٥٩، مع زيادة ملحوظة بنسبة ١٩.٢٪ في عام ٢٠١٧. - زيادة أعداد الحاصلين على الدرجات العلمية العليا (فوق الجامعية) من الجامعات والأكاديميات المصرية	تزايد عدد الباحثين في الجامعات الخاصة، حيث بلغ إجمالي عدد الباحثين ١١.٢١٣ باحثاً موزعين على ٢٦ جامعة، وتصدرت الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري القائمة بـ ١.٤٣١ باحثاً (١٢.٧٦٪ من الإجمالي)، تليها جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بـ ١.١٣٠ باحثاً (١٠.٠٨٪)، ثم جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة

والآداب بـ ٩٦٠ باحثاً (٨.٥٦٪)، كما يلاحظ تباين واضح في نسب الباحثين بين الجامعات، حيث تستحوذ الجامعات الثلاث الأولى على نسبة كبيرة من إجمالي الباحثين، بينما تسجل بعض الجامعات، مثل: الجامعة العربية المفتوحة، وجامعة التعليم الإلكتروني نسباً منخفضة جداً (٠.٢٥٪) لكل منهما، ويعكس هذا التوزيع التفاوت في الإمكانيات البحثية والبنية التحتية بين الجامعات، بالإضافة إلى اختلاف أولوياتها الأكاديمية. إقبال الطلاب على الجامعات الخاصة، حيث أنه طبقاً لإحصائيات خريجي الجامعات الخاصة في مصر لعام ٢٠٢٢، بلغ إجمالي عدد الخريجين ٤٨٠٧٨ طالباً وطالبة. وتشير البيانات إلى أن نسبة الإناث (٥١.٣٪) تفوق نسبة الذكور (٤٨.٧٪) بشكل طفيف، وتتصدر جامعة الدلتا القائمة بأكثر عدد من الخريجين بنسبة ٢١.٧٪ من إجمالي الخريجين، تليها جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بنسبة ١٠.٦٪، بينما سجلت بعض الجامعات، مثل: الجامعة الفرنسية والجامعة المصرية اليابانية أقل نسب من الخريجين بنسبة ٠.٢٪ لكل منهما. تطور أعداد الخريجين من المؤسسات التعليمية المصرية، ففي خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٨، أسهمت الجامعات الخاصة بـ ٥١٠ خريجاً، ثم الأكاديمية العربية للنقل بـ ١٩٨ خريجاً، والأكاديمية العربية للطاقة بـ ١١٥ خريجاً، في حين ظهر معهد الدراسات العليا في ٢٠١٨ بعدد كبير من الخريجين بلغ ٢٥٧٣ خريجاً، وأخيراً سجلت الجامعات الأجنبية ٢٨١ خريجاً، مع ملاحظة التفاوت بين أعداد الذكور والإناث في مختلف المؤسسات التعليمية، حيث يميل العدد الإجمالي لصالح الذكور في معظم الحالات. إنخفاض إجمالي التسجيل في برامج الدراسات العليا انخفاضاً كبيراً في الجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٤. شهدت أعداد طلاب الدبلوم تقلبات ملحوظة، حيث بلغت ذروتها في عام ٢٠١٥ بـ ٢٠٠٨٢٦ طالباً، ثم انخفضت تدريجياً لتصل إلى ١٤٣١٤٣ طالباً في ٢٠١٨، أما برامج الماجستير، فقد شهدت زيادة مستمرة حتى عام ٢٠١٦؛ حيث وصلت إلى ١٤٠١٢٨ طالباً، قبل أن تنخفض بشكل حاد إلى ٦٩١٣٦ طالباً في ٢٠١٨، وبالنسبة لبرامج الدكتوراه، فقد سجلت أعلى مستوياتها في ٢٠١٥ بـ ٤٩٠١٧ طالباً، ثم انخفضت إلى ٢٥٠٢٥ طالباً في ٢٠١٨، بناءً على ذلك شهد إجمالي التسجيل في برامج الدراسات العليا انخفاضاً كبيراً بنسبة ٣٧٪ من ٣٧٧٩٢٣ طالباً في ٢٠١٥ إلى ٢٣٧٤٨٤ في ٢٠٢٣.	والأجنبية خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٢، فضلاً عن زيادة الدرجات العلمية (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) في عدة كبير من الجامعات المصرية، مثل: جامعة بورسعيد والمنصورة والقاهرة وعين شمس والسويس وجامعة السادات وجامعة الفيوم وجامعة مطروح والوادي الجديد، وسجلت جامعة السادات أعلى عدد من الخريجين في عام ٢٠١٨ بإجمالي ٥٩٦٤ خريجاً، بينما سجلت جامعة المنصورة ٣٦٧٧ خريجاً في نفس العام. - تطور المنشورات العلمية الدولية المصرية خلال الفترة من ٢٠١٨ إلى ٢٠١٩، حيث ارتفع إجمالي عدد المنشورات من ٨٥١١ في عام ٢٠١٩ إلى ٢٢٠٤٤ في عام ٢٠١٨، بمعدل نمو سنوي متوسط بلغ ١٢.٦٥٪، وقد شهدت هذه الفترة زيادة مستمرة في عدد المنشورات، مع تفاوت في معدلات النمو السنوية، حيث سجل أعلى معدل نمو في عام ٢٠١٩ بنسبة ٢٤.٦٪، في حين شهد عام ٢٠١٧ انخفاضاً طفيفاً بنسبة ١.٤٪، ويعزى هذا التحسن في الأداء البحثي إلى مبادرات تطوير قواعد البيانات العلمية الحوسبة المتاحة للباحثين. - زيادة أعداد الباحثين حسب القطاعات المختلفة لعام ٢٠١٨، حيث يتضح أن قطاع التعليم العالي يستحوذ على النسبة الأكبر بإجمالي ١٨.٦٧٥ باحثاً، منهم ٥٦.١٠٩ من الذكور و ٥٢.٥٦٦ من الإناث، ويليه القطاع الحكومي بإجمالي ٢٤.٢٥٥ باحثاً، في حين يأتي قطاع الأعمال في المرتبة الثالثة بـ ٥.٣٤٠ باحثاً، أما القطاع غير الربحي الخاص فيضم العدد الأقل من الباحثين بإجمالي ٢٢١ باحثاً. - إمكانية إشراك أعضاء هيئة التدريس في الأبحاث التطبيقية مع القطاعات الصناعية ومؤسسات الإنتاج. - حاجة سوق العمل للتخصصات العلمية والتكنولوجية حيث توفر فرصة لتطوير البرامج الأكاديمية في هذه المجالات وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية. - الزيادة في أعداد حاملي الدرجات العلمية العليا مما يعكس الاهتمام المتزايد بالتعليم العالي والبحث العلمي، ويتيح تحسين جودة البرامج الأكاديمية وزيادة التعاون مع المؤسسات العالمية. - تزايد عدد الباحثين الحاصلين على درجات علمية متقدمة مما يعزز من قدرة الجامعات الأكاديمية والبحثية. - التركيز على مجالات العلوم الطبية والصحية والهندسة والتكنولوجيا مما
---	--

طالباً في ٢٠١٨، مما يعكس تحديات كبيرة تواجه الجامعات الحكومية. التفاوت الكبير في أعداد الطلاب بين الجامعات مما يؤثر على توزيع الموارد البشرية الأكاديمية بشكل متوازن. انخفاض أعداد الطلاب في برامج الدراسات العليا مما يشير إلى قلة الطلب على التعليم المتقدم، مما يؤثر سلباً على تطوير الموارد البشرية الأكاديمية. التذبذب في أعداد الخريجين في بعض السنوات قد يؤثر على استقرار التوزيع الأكاديمي. تفاوت توزيع الخريجين بين التخصصات مما يتطلب تكاملاً أكبر بين مجالات العلوم المختلفة لتلبية احتياجات سوق العمل. نقص الإقبال على التخصصات العلمية والتكنولوجية مما يؤدي إلى ضعف إعداد الكوادر البشرية في هذه المجالات الحيوية. تذبذب أعداد حاملي الدرجات العليا مما يؤدي إلى تحديات في دعم برامج الدراسات العليا. تركيز نسبة كبيرة من الباحثين في مجالات محدودة، مثل: العلوم الطبية، مما يؤدي إلى نقص في التخصصات الأخرى، مثل: العلوم الزراعية والإنسانية. فجوة بين الذكور والإناث في بعض القطاعات مما يحد من فرص النساء في بعض التخصصات، مما يؤثر على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية. ضعف الصلة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل المتطورة في الجامعات الحكومية، مما يعكس إقبال الطلاب على الجامعات الخاصة والدولية. قصور مؤسسات التعليم النظامية عن أداء وظائفها المنوطة بها، بسبب إزدياد أعداد القبول عليها من الطلاب. إزدياد انتشار المنصات الرقمية، وإقبال الباحثين عليها، مما يفقد جدوى البرامج التقليدية الموجهة من الجامعات الحكومية.	يعطي فرصة لتعزيز هذه المجالات عبر توسيع برامج البحث العلمي وتطوير المهارات المطلوبة لسوق العمل. - تفوق الإناث في بعض التخصصات حيث يوفر فرصة لتعزيز مشاركة المرأة في الأبحاث الأكاديمية والابتكار. - جهود الوزارة لتقديم برامج مدمجة تدعم بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني.	
توفر الجامعات الخاصة والدولية بيئة عمل محفزة وداعمة للابتكار، وبنية تحتية متطورة بالمقارنة بالجامعات الحكومية. توفير برامج تطوير قيادية لأعضاء هيئة التدريس وورش عمل متقدمة وزمالات دولية في الجامعات الخاصة والدولية بالمقارنة بالجامعات الحكومية.	تزايد مبادرات تطوير التعليم المدمج والتعليم الإلكتروني. - تنوع التخصصات الأكاديمية بالجامعات الحكومية، وإمكانية استقطاب الطلاب الدوليين عبر برامج تعليمية حديثة. - التوسع في مبادرات دعم برامج الابتكار وريادة الأعمال داخل الجامعات الحكومية.	د- قوة البدائل

استثمار الجامعات الخاصة والدولية في البحث العلمي من خلال المنح والمشروعات، وبرامج التدريب المتميزة مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية بشكل يفوق قدرات الجامعات الحكومية. توفر الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والدولية، وتشمل مكافآت النشر العلمي المتميز بالمقارنة بالجامعات الحكومية. تزايد التركيز على التعليم عبر الأنترنت كبدل للتعليم التقليدي بالجامعات الخاصة والدولية، بما يضمن جودة التعليم بالمقارنة مع الجامعات الحكومية واعتمادها على أساليب التعليم التقليدية بشكل كبير. وجود خلل واضح في نسب الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، حيث إن جامعة الأزهر لديها أعلى نسبة بواقع ٢٢٧ طالب تقريبا لكل عضو هيئة تدريس، و تليها جامعة حلوان بنسبة ٥٧ طالب لكل عضو هيئة تدريس، كما تحتل جامعة المنوفية المرتبة الثالثة بنسبة ٥٥ طالب تقريبا لكل عضو من هيئة التدريس، مما ينعكس بدوره على تزايد الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية. توازن في نسب الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والدولية بما يعكس جودة العملية التعليمية والكفاءة التشغيلية في توزيع الموارد، وينعكس بدوره على التفرد للافتتاحية البحثية بالمقارنة بالجامعات الحكومية، ومن بين الجامعات الخاصة تسجل الجامعة البريطانية نسبة (٨:١)، بينما تسجل الجامعة الألمانية والأهرام الكندية والمصرية الروسية وجامعة فاروس على نسبة متوازنة تماما (١:١)، بينما الجامعة الأمريكية يتوافر بها عدد أعضاء هيئة التدريس يفوق عدد الطلاب.	• إمكانية الاستثمار في رأس المال البشري بالجامعات الحكومية، حيث تزايد أعداد الباحثين، و تنصهر جامعة الأزهر بنسبة ١٥.٦٧٪ من إجمالي الباحثين ويعد ٥٦٦٦.٤ باحثا، تليها جامعة القاهرة بنسبة ١٢.٤٢٪ ويعد ٤٤٨٩.٢ باحثا، ثم جامعة عين شمس بنسبة ١١.٣١٪ ويعد ٤٠٨٨.١ باحثا، كما أن متوسط عدد الباحثين في جميع الجامعات يبلغ ١٣٩٢.٦ باحث، مع وجود تفاوت كبير بين الجامعات الحكومية والخاصة حيث يتراوح العدد من ١٨.٣ باحث في الجامعة المصرية اليابانية إلى ٥٦٦٦.٤ باحث في جامعة الأزهر. • ازدياد أعداد الباحثين في الجامعات الحكومية بالمقارنة بالجامعات الخاصة والدولية، حيث تحتل العلوم الطبية والصحية النسبة الأكبر بـ ٣٩٪ من إجمالي الباحثين، تليها العلوم الاجتماعية بنسبة ٢٠.٦٪، ثم العلوم الإنسانية والفنون والعلوم الطبيعية بنسبة ١٤.٣٪ لكل منهما، ويبلغ إجمالي عدد الباحثين لعام ٢٠١٨ (٣٦.١٥٦.٨) باحثا، موزعين بين ١٨.٧٥٥.٥ من الذكور و ١٧.٣٩٨.٣ من الإناث، أما بالنسبة للجامعات الخاصة، يلاحظ عدم التوازن في توزيع الباحثين في الجامعات الخاصة عبر المجالات العلمية المختلفة، حيث تستحوذ العلوم الطبية والصحية على النسبة الأكبر بواقع ٤٢.٦٪ من إجمالي الباحثين، تليها العلوم الهندسية والتكنولوجيا بنسبة ٢٥٪، ويلاحظ تفوق عدد الباحثات الإناث (٢٣٥٣.٤) على الذكور (١٨٩٨.٧) في المجموع الكلي، مع وجود تباين ملحوظ في التوزيع بين الجنسين حسب المجال فمثلا، تتفوق الإناث بشكل كبير في العلوم الطبية والصحية (١٠٨٣.٨ مقابل ٧٢٦.٨)، بينما يتفوق الذكور في العلوم الهندسية والتكنولوجيا (٦٦٥.٨ مقابل ٣٩٨.٦)، هذا بالإضافة أيضا الى الغياب التام للباحثات في العلوم الزراعية والبيطرية، والتي تمثل أقل نسبة من إجمالي المجالات بواقع ٠.٣٪.	
ارتفاع إجمالي عدد الجامعات خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨ في نظام التعليم العالي المصري من ٣٣ إلى ٥٦ جامعة، وقيد شهدت الجامعات الحكومية نموا من ١٨ إلى ٢٨ جامعة، بينما زادت الجامعات الخاصة من ١٥ إلى ٢٨ جامعة خلال نفس الفترة، حيث إن معدل النمو في القطاع الخاص كان أعلى بنسبة ٨٦.٧٪ مقارنة بالقطاع الحكومي الذي زاد بنسبة ٥٥.٦٪.	• التطور الملحوظ في صادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كنسبة من إجمالي الصادرات السلعية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٧، حيث بدأت النسبة بشكل متواضع عند ٠.١٤٪ في عام ٢٠١٠، ثم شهدت ارتفاعا تدريجيا بسيطا حتى عام ٢٠١٣، وفي الفترة بين ٢٠١٣ و ٢٠١٤، حدثت قفزة كبيرة في النسبة من ٠.٤٢٪ إلى ٢.٨٤٪، لتصل إلى ذروتها في عام ٢٠١٥ عند ٣.٧٠٪، بعد ذلك، شهدت انخفاضا طفيفا في عامي ٢٠١٦	٥- قوة المنافسين الجدد

ازدياد أعداد الطلاب المقبلين في الجامعات الخاصة في مصر خلال العامين الدراسيين ٢٠٢١/٢٠٢٢ و ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وتبرز جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا كأكثر الجامعات الخاصة من حيث عدد الطلاب، حيث بلغ عدد طلابها ١٣.٦٤٢ طالباً و ١٣.٣٩٤ طالبة في العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وتظهر بعض الجامعات الجديدة مثل الجامعة السلمية الجديدة والحياة وبدر أسبوط ومايو في العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ فقط، في حين تستقطب جامعات مثل ٦ أكتوبر ومصر للعلوم والتكنولوجيا أعدادا كبيرة من الطلاب، وتسجل جامعة الأهرام الكندية عدد من الطلاب (٧.٢٩٢) طالبا مقابل ٩٧٧ طالبة، وتسجل جامعة سيناء تفوقا في أعداد الطلاب (٦.٧٣٠) مقارنة بالطلبات (٤.١٦٩)، وسجلت الجامعة المصرية الصينية زيادة كبيرة من ١.٨٠٤ إلى ٥.٩٧٠ طالبا وطالبة، كما أن جامعة حورس ضاعفت تقريبا عدد طلابها من ٣.٣٣١ إلى ٨.٩٩٤ طالبا وطالبة. تحقيق الجامعات الخاصة والدولية المراتب الأولى من حيث نسبة النشر لكل باحث، حيث تنصدر الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا بأعلى معدل نشر لكل باحث (٤.٦٧٣)، تليها جامعة النيل (٣.٣٤٨)، ثم الجامعة الأمريكية بالقاهرة (٠.٩٠٣)، بينما تأتي الجامعات الحكومية الكبرى مثل جامعة القاهرة وجامعة عين شمس في مراتب متأخرة نسبيا رغم ارتفاع عدد منشوراتها الإجمالي، ويرجع ذلك إلى العدد الكبير من الباحثين فيها، كما يلاحظ أن جامعة القاهرة تنصدر من حيث العدد الكلي للمنشورات (٤١٥)، لكن نسبة النشر لكل باحث فيها متواضعة (٠.٣٣٨) بسبب وجود ١٢٤١ باحثا. وتأتي جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب في المرتبة الأخيرة بنسبة نشر منخفضة جدا تبلغ ٠.١٠ منشور لكل باحث. التراجع الحاد في جودة وتأثير الأبحاث المصرية المنشورة دوليا، فقد شهد عدد الاقتباسات زيادة تدريجية من عام ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٢، حيث وصل إلى ذروته عند ١٥٦.٣٩٣ اقتباسا، ثم بدأ في الانخفاض التدريجي حتى عام ٢٠١٥، قبل أن يشهد انخفاضا حادا بعد ذلك ليصل إلى ٣٧.١٥٣ اقتباسا فقط في عام ٢٠١٨. وبالتوازي مع ذلك، شهد معدل الاقتباسات لكل منشور انخفاضا مستمرا، حيث انخفض من ١٤.٤ اقتباسا لكل منشور في عام ٢٠٠٩ إلى ١.٧ فقط في عام ٢٠١٨. شهدت صادرات التكنولوجيا المتقدمة،	و ٢٠١٧ لتستقر عند ٢.٨٨٪. هذا النمط يشير إلى تحول هيكلي واضح في هيكل الصادرات، حيث أصبحت منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تشمل أجهزة الكمبيوتر والمعدات الطرفية والمعدات الإلكترونية الاستهلاكية والمكونات الإلكترونية، تشكل جزءا أكثر أهمية من إجمالي الصادرات، مما يعكس تطورا في القدرات التصنيعية والتكنولوجية، ويدفع الجامعات الحكومية في التركيز على المجالات التطبيقية. التفوق الواضح لجامعة القاهرة في إجمالي عدد المنشورات العلمية حيث تنصدر القائمة بـ ٤١٥ منشورا في عام ٢٠١٨، متقدمة بفارق كبير عن جامعة عين شمس التي تأتي في المرتبة الثانية بـ ٢٢٩٣ منشورا، ويلاحظ وجود نمو مستمر في الإنتاج العلمي للجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٤، حيث سجلت معظم الجامعات زيادة تدريجية في عدد منشوراتها الإجمالي بالمقارنة بالجامعات الخاصة والحديثة، مثل: الجامعة الألمانية، والجامعة البريطانية، والجامعة الأمريكية. التفوق الواضح لجامعة القاهرة، وفقا للمنشورات العلمية الدولية حسب المجالات العلمية خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٨، حيث تنصدر العلوم الطبيعية القائمة بنسبة ٤٠.١٪ ويعدد منشورات يصل إلى ٥.٣٥.٠٨٩ منشورا، تليها العلوم الطبية والصحية بنسبة ٢٢.٣٪ ويعدد ٢.٩٤٩.٥٨٣ منشورا، ثم العلوم الهندسية بنسبة ٢٠.١٪ ويعدد ٢.٦٦٢.٦٣٢ منشورا. أما العلوم الاجتماعية فتأتي في المرتبة الرابعة بنسبة ٩.٧٪ ويعدد ١.٢٨٠.٣٠٤ منشورات، تليها العلوم الزراعية بنسبة ٤.٥٪ ويعدد ٥٩٠.٤٧٩ منشورا، وأخيرا العلوم الإنسانية والفنون بنسبة ٣.٣٪ ويعدد ٤٣٦.٤٦٤ منشورا، مما يعكس التركيز العالمي على العلوم الطبيعية والطبية والهندسية، مما يشير إلى أولوية هذه المجالات في البحث العلمي الدولي. التعاون بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مجال التدريب والبحث العلمي. زيادة الاهتمام بالشراكات الدولية مع الجامعات الأجنبية من خلال البعثات وبرامج التبادل الطلابي. مبادرات إنشاء جامعات جديدة تركز على تخصصات حديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة. زيادة أعداد الطلاب حيث توفر فرصة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم لتلبية متطلبات البرامج الأكاديمية المتخصصة.	
--	--	--

التي تشمل الصناعات الفضائية، والحاسب والمستحضرات الصيدلانية والأجهزة العلمية والآلات الكهربائية، تذبذباً ملحوظاً خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨، حيث بدأت بقيمة ٩٦.٢٣ مليون دولار في ٢٠١٠ وارتفعت إلى ١٢٨.٠٦ مليون دولار في ٢٠١١، لتصل إلى أعلى مستوى لها عند ١٧٦.٣٥ مليون دولار في ٢٠١٤، إلا أنها تراجعت بشكل حاد إلى ٥٢.٠٩ مليون دولار في ٢٠١٦، قبل أن تعاود الارتفاع إلى ١٢٥ مليون دولار في ٢٠١٨. أما نسبة هذه الصادرات من إجمالي الصادرات المصنعة فقد تراوحت بين ٠.٤٩% كأدنى نسبة في ٢٠١٦ و ١.٣١% كأعلى نسبة في ٢٠١٤، ما يعكس عدم استقرار القطاع خلال هذه الفترة. ■ قلة مرونة الجامعات الحكومية في التكيف مع التغيرات في سوق العمل مقارنة مع الجامعات الخاصة والدولية. ■ استقطاب الجامعات الخاصة والدولية الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، نظراً لنقص الكوادر الأكاديمية المؤهلة للتدريس في هذه الجامعات الحديثة مما قد يؤدي إلى استنزاف الكفاءات من الجامعات الحكومية. ■ حرص الجامعات الدولية على استقطاب المنح والتمويل البحثي. ■ توفير برامج تعليمية مبتكرة بالجامعات الخاصة والدولية مع إمكانية تقديم برامج شهادات مزدوجة.	• التنافس مع الجامعات الخاصة؛ مما يعزز الدافعية لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي. • تحسين جودة البحث العلمي؛ مما يخلق فرصة لتحفيز الجامعات على تحسين تأثير بحوثها العلمية من خلال برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس. • تعزيز الشراكات الدولية من خلال التعاون مع الجامعات الدولية وتحسين جودة التعليم والبحث. • تعزيز قيادة الأعمال التكنولوجية؛ مما يعطي فرصة لتعزيز ابتكار حلول تكنولوجية جديدة في مجالات التعليم والبحث. • نقل التكنولوجيا؛ مما يعطي فرصة لزيادة التعاون مع الشركات والمؤسسات الصناعية من أجل تعزيز الابتكار التكنولوجي.	
---	--	--

٢- الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية المقترحة:

تهدف الخطة الاستراتيجية الحالية إلى تقديم رؤية واضحة، وخطوات عملية لتعزيز القدرات الأكاديمية، بما يسهم في تحقيق الريادة والتميز.

وتتمثل الرؤية: في أن تصبح الجامعات الحكومية المصرية نموذجاً رائداً في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية على المستويين المحلي والإقليمي والدولي.

وتتمثل الرسالة: في التزام الجامعات الحكومية المصرية بالعمل على تطوير الموارد البشرية الأكاديمية من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية مبتكرة، وتعزيز بيئة العمل الأكاديمي، ودعم البحث العلمي والإبداع، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

٣- المبادئ والقيم الحاكمة للخطة الاستراتيجية المقترحة:

لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، تستند رؤيتنا ورسالتنا إلى مجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة التي تعزز بيئة العمل الأكاديمي، وتحقق الريادة والميزة التنافسية؛ حيث تمثل هذه القيم والمبادئ الإطار الذي يوجه العمل نحو تحقيق التميز في الموارد البشرية، وهي كالتالي.

- التميز الأكاديمي.

- الابتكار والإبداع.

- الاستثمار في التعليم والتدريب.

- خدمة المجتمع.
- التعاون والشراكة.
- الشفافية والمساءلة.
- العدالة والتكافؤ.
- الاستدامة المالية والإدارية.
- التمكين والتطوير.

٤- الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية بالخطّة الحالية على:

أ- الغاية الأولى: تحسين جودة تعليم وتدريب الموارد البشرية الأكاديمية:

يمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التالية:

- الاستثمار في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز المهارات البحثية للموارد البشرية الأكاديمية.
- تعزيز خدمة المجتمع.
- دعم الإرشاد الأكاديمي والتطوير المهني.

ب- الغاية الثانية: استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- جذب الخبرات الأكاديمية الدولية لتطوير المناهج وآليات التعليم.
- تقليل نسبة هجرة الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير بيئة عمل أكاديمية تدعم البحث العلمي والتعليم المبتكر.
- تعزيز الابتكار التكنولوجي والبنية التحتية الأكاديمية.

٥- البدائل الاستراتيجية:

أظهرت نتائج تحليل سلسلة القيمة في البيئة الداخلية لدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية وجود العديد من المزايا والأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تضيف قيمة كبيرة، منها ما يمثل نقاط قوة يجب تعزيزها، ومنها ما يمثل نقاط ضعف تتطلب معالجة فورية، لذا فإن تأثير هذه الأنشطة قد يكون محدوداً ما لم يتم تطويرها بشكل متكامل، كما أظهرت نتائج تحليل البيئة الخارجية من خلال القوى التنافسية لبورتر وجود تحديات تؤثر على قدرة الجامعات في مواجهة التهديدات واستثمار الفرص المتاحة، مما يتطلب تبني عدد من البدائل الاستراتيجية التي قد تسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز دورها في تحقيق التميز والريادة، وذلك بالتركيز بشكل كبير على الاستفادة من نقاط القوة وخاصة الأنشطة التي تضيف قيمة، وتحسين نقاط الضعف، وكذلك الاستفادة من الفرص المتاحة.

لذلك تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي يمكن الدمج بينها لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطّة، وهي: استراتيجية التركيز على تطوير المهارات الأساسية للموارد البشرية، واستراتيجية استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، واستراتيجية تعزيز الكفاءة التشغيلية، واستراتيجية بناء الشراكات المحلية والدولية، واستراتيجية الابتكار في إدارة الموارد البشرية، وتعمل هذه البدائل الاستراتيجية بشكل متكامل لتعزيز قيمة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وضمان استمراريتها، وتعزيز قدرتها على التفاعل مع المتغيرات المحلية والدولية.

٦- الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية ٢٠٢٤/٢٠٢٧م:

تتضمن الخطة التنفيذية الأهداف، والأنشطة، ومؤشرات الإنجاز، والجهات المسؤولة عن التنفيذ والفترة الزمنية لتنفيذ الأهداف والتكلفة، وتم ترجمة الخطة التنفيذية الى خطط عمل سنوية، وفيما يلي توضيح للخطة التنفيذية:

أ- الغاية الأولى : تحسين جودة تعليم وتدريب الموارد البشرية الأكاديمية

الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة	مؤشرات الإنجاز	جهات التنفيذ	الزمن
١/ الاستثمار في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس	١/١/ تنظيم ورش عمل حول أساليب التدريس المبتكرة على غرار Teaching Excellence Program بجامعة هارفارد. ٢/١/ تنظيم برامج تدريب على تقنيات البحث العلمي الحديثة. ٣/١/ تنظيم ورش عمل للتوعية بأهمية البحث والتطوير على غرار ما تقدمه هيئة التبادل الأكاديمي الألمانية DAAD. ٤/١/ تحديث المناهج لتشمل تقنيات التعلم الرقمي والتعلم المدمج. ٥/١/ تقديم دورات تدريبية على أنظمة إدارة التعلم LMS. ٦/١/ تطوير التعليم المدمج باستخدام أنظمة إدارة التعلم مثل Moodle و Canvas و Blackboard. ٧/١/ إنشاء مراكز لدعم التعليم ودمج التكنولوجيا مثل Derek Bok Center for Teaching and Learning في جامعة هارفارد. ٨/١/ إنشاء برامج تدريب مهنية على التدريس: مثل برنامج Advance HE fellowship في المملكة المتحدة كتدريب شامل على التدريس الجامعي، وبرنامج University Pedagogical Training في فنلندا كدورات لتنمية مهارات التدريس باستخدام التكنولوجيا. ٩/١/ تقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على الاشراف البحثي على غرار Doctoral Supervision Training في المملكة المتحدة. ١٠/١/ تقديم برامج متخصصة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع الصناعة على غرار Research and Innovation Training في فنلندا. ١١/١/ دعم أعضاء هيئة التدريس والباحثين من خلال برامج زمالة على غرار Scholar Program Fulbright.	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا برامج تدريبية. تدريب ٨٠٪ من أعضاء هيئة التدريس. عدد الدورات التدريبية المنفذة سنوياً. تحديث ٥٠٪ من المناهج لتشمل التعليم المدمج خلال أول ٣ سنوات. زيادة رضا الطلاب عن التعليم إلى ٨٥٪ (وفق استبيانات دورية). معدلات التوظيف للطلاب بعد التخرج.	الكلية والاقسام العلمية التابعة لها، وكذلك مراكز التدريب (مركز الجودة بالجامعة)	مستمر
٢/ تعزيز المهارات البحثية البشرية الأكاديمية	١/٢/ إطلاق برامج الزمالة البحثية الدولية، مثل Alexender von Humboldt Fellowship لدعم الباحثين. ٢/٢/ تقديم منح تمويلية تنافسية للمشروعات البحثية على غرار ما تقدمه مؤسسة NFS في الولايات المتحدة. ٣/٢/ إقامة شراكات دولية لتمويل الأبحاث وتبادل الباحثين كما في Erasmus Program. ٤/٢/ إطلاق ورش عمل في الكتابة الأكاديمية Academic Writing and النشر على غرار	عدد الأبحاث المنشورة في مجلات ذات تصنيف عالٍ أعلى ٣٠٪. عدد الاستشهادات بالأبحاث المصرية. عدد الباحثين المشاركين في المنح البحثية. توقيع إتفاقيات بحثية	إدارة البحث العلمي، والجهات المانحة والمؤسسات الشريكة.	مستمر

الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة	مؤشرات الإنجاز	جهات التنفيذ	الزمن
	Publishing Program. ٥/٢/١ منح الجامعات وقتاً مخصصاً للأبحاث تحت رعاية برامج مثل Research Sabbaticals على غرار جامعات ألمانيا حتى يمكن للعضو أخذ إجازة لمدة عام مع راتب كامل لإجراء أبحاث علمية. ٦/٢/١ توفير مجالس لدعم الأبحاث وتمويل المشاريع البحثية الكبيرة على غرار UKRI كما في إنجلترا. ٧/٢/١ تبسيط إجراءات تقديم المنح البحثية والتمويل. ٨/٢/١ توجيه البحث العلمي لحل مشكلات مجتمعية. ٩/٢/١ إنشاء مختبرات بحثية متقدمة مع الجامعات الأجنبية.	مع جامعات دولية. زيادة الانتاجية العلمية بنسبة ٣٠٪ أول ٥ سنوات.		
٣/١ تعزيز خدمة المجتمع	١/٣/١ الترويج لإنجازات الجامعة عبر وسائل الإعلام والمنصات الرقمية. ٢/٣/١ توقيع مذكرات تفاهم مع جامعات عالمية. ٣/٣/١ إطلاق برامج تدريب مشتركة بين الجامعات والشركات. ٤/٣/١ تنظيم مؤتمرات وفعاليات علمية دولية لتبادل المعرفة والخبرات. ٥/٣/١ إنشاء برامج تعاون مع الجامعات العالمية مثل Global Academic Partnerships ٦/٣/١ تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة بدعم من القطاع الخاص. ٧/٣/١ إنشاء برامج دولية تمنح شهادات مزدوجة. ٨/٣/١ دعم المشاريع التي تعزز العلاقة بين الجامعة والمجتمع. ٩/٣/١ تحسين التواصل مع الخريجين لتعزيز فرص التعاون المستقبلي. ١٠/٣/١ بناء شراكات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات بحثية دولية. ١١/٣/١ تعزيز التعاون مع الجامعات الدولية المصنفة عالمياً. ١٢/٣/١ تنفيذ مشروعات أكاديمية مشتركة بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية. ١٣/٣/١ إشراك أعضاء هيئة التدريس في التنمية المجتمعية. ١٤/٣/١ إطلاق مبادرات مجتمعية مشتركة على غرار Community Engagement Initiative مثل جامعة كاليفورنيا لتمويل مشروعات تربط الأبحاث الجامعية باحتياجات المجتمع المحلي .	توقيع ١٠ اتفاقيات شراكة دولية أول ٣ سنوات. زيادة عدد البرامج المشتركة مع القطاع الخاص. إدارة خدمة المجتمع. زيادة عدد الشراكات البحثية مع جامعات ومؤسسات دولية. عدد المؤتمرات والفعاليات العلمية المنفذة سنوياً.	إدارة العلاقات الدولية. المراكز البحثية القطاع الخاص. مستمر	
٤/١ دعم الإرشاد الأكاديمي والتطوير المهني	١/٤/١ إنشاء برامج تدريب على الإرشاد الأكاديمي على غرار Mentorship for Academic Success بجامعة سيدني. ٢/٤/١ إنشاء مراكز لدعم الطلاب على غرار Advising and Mentoring Centers بجامعة ييل. ٣/٤/١ تطوير تطبيقات ومنصات تساعد على التخطيط الأكاديمي مثل منصات الإرشاد الذكية. ٤/٤/١ تنظيم جلسات دورية بين المستشارين الأكاديميين و الإدارة لتحديد التحديات . ٥/٤/١ تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة لتقديم دعم متكامل للطلاب. ٦/٤/١ إنشاء تطبيقات رقمية لمتابعة أداء الطلاب. ٧/٤/١ تدريب الموارد البشرية الأكاديمية على تقديم المشورة بفعالية.	تدريب ٧٠٪ من أعضاء هيئة التدريس على الإرشاد الأكاديمي خلال سنتين. تحسين رضا الطلاب عن الإرشاد الأكاديمي بنسبة ٢٠٪	مركز الارشاد الأكاديمي بالجامعات. تحسين إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والاداري. مستمر	

ب- الغاية الثانية : استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها:

الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة	مؤشرات الإنجاز	جهات التنفيذ	الزمن
ب/١ جذب الخبرات الأكاديمية الدولية لتطوير المناهج و آليات التعليم	ب/١/١ تقديم برامج زمالة أكاديمية بالتعاون مع جهات دولية. ب/١/٢ تطوير أدوات تقييم شاملة تعتمد على التغذية الراجعة من الطلاب. ب/١/٣ تعزيز الالتفات الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من جامعات مصنفة عالميا.	زيادة نسبة الأكاديميين الدوليين بنسبة ١٥% خلال أول ٣ سنوات. رضا أعضاء هيئة التدريس عن بيئة العمل بنسبة ٨٠%.	إدارة الموارد البشرية الأكاديمية. إدارة التخطيط المالى. مكتب العلاقات الدولية بكل جامعة.	
ب/٢ تقليل نسبة هجرة الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.	ب/٢/١ مراجعة هيكل الرواتب والحوافز وتحسين ظروف العمل. ب/٢/٢ توفير فرص عمل جاذبة للخبرات الأكاديمية العائدة من الخارج للاستفادة من خبراتهم. ب/٢/٣ تطوير برامج ارشاد ودعم للأكاديميين الجدد. ب/٢/٤ تقديم منح لدعم الأبحاث المجتمعية على غرار ماتقدمه الجامعات الاستراتيجية لدعم القضايا المحلية. ب/٢/٥ تقديم منح سخية للباحثين المتميزين على غرار برنامج ERC للتمويل البحثى فى الاتحاد الأوروبى. ب/٢/٦ منح أعضاء هيئة التدريس المتميزين فسى التدريس جوائز سنوية مثل Excellence in Teaching فى جامعة هارفارد وستانفورد. ب/٢/٧ توفير فرص لأعضاء هيئة التدريس للعمل كمستشارين دوليين فى مجالاتهم الأكاديمية لمدة قصيرة مما يتيح لهم تبادل الخبرات على غرار Fulbright Specialist Program.	تقليل نسبة هجرة الكفاءات الأكاديمية بنسبة ٢٠% خلال أول ٥ سنوات. زيادة عدد الاسترجاع للخبرات المبتعثة.	إدارة الموارد البشرية الأكاديمية. إدارة التخطيط المالى. مكتب العلاقات الدولية بكل جامعة.	مستمر
ب/٣ تطوير بيئة عمل أكاديمية تدعم البحث العلمى والتعليم المبتكر	ب/٣/١ تحسين ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس. ب/٣/٢ استخدام التكنولوجيا بفعالية. ب/٣/٣ توفير جداول تدريس مرنة وتقليل الأعباء الادارية لتحفيز التدريس الإبداعى. ب/٣/٤ توفير أدوات وبرمجيات تحليل البيانات مثل SPSS و Python. ب/٣/٥ تطوير منصة تعليم رقمى على نموذج جامعة هلسكى فى التعليم الالكترونى. ب/٣/٦ تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا كما هو متبع فى برنامج Digital Pedagogy Workshops بجامعة كولورادو بولدر. ب/٣/٧ إنشاء مختبرات افتراضية لدعم التعليم والبحث. ب/٣/٨ توفير تقنيات رقمية حديثة، مثل الذكاء الاصطناعى. ب/٣/٩ تقديم رواتب تنافسية مقارنة بالقطاع الخاص والجامعات الدولية. ب/٣/١٠ تخصيص مكافآت شهرية أو سنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين مثل ماتقدمه جامعات MIT و Stanford.	إطلاق منصة رقمية أول سنة. تدريب ٨٠% من الأكاديميين على تقنيات حديثة خلال عامين.	إدارة الموارد البشرية. إدارة التخطيط المالى.	مستمر

مستمر	إدارة تقنية المعلومات. مركز تطوير التعليم الجامعي.	تدريب ٩٠٪ من أعضاء هيئة التدريس استخدام التكنولوجيا الحديثة. زيادة الترقيات المرتبطة بالأداء بنسبة ٢٠٪.	ب/٤/١ إطلاق منصات رقمية متقدمة مثل Digital Pedagogy Platform بجامعة كولورادو. ب/٤/٢ توفير تقنيات التعلم الذكي مثل الذكاء الاصطناعي لدعم التعلم كما في جامعة طوكيو. ب/٤/٣ تجهيز القاعات الدراسية بأحدث التقنيات مثل الشاشات الذكية وأنظمة التعلم المدمج. ب/٤/٤ إنشاء منصات تعليم رقمية لدعم التعليم عن بعد. ب/٤/٥ إطلاق برامج القيادة مثل Leadership Development Program بجامعة أكسفورد. ب/٤/٦ تطوير أنظمة تقييم الأداء. ب/٤/٧ دمج الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الطلاب والباحثين. ب/٤/٨ تطبيق أنظمة إلكترونية لتقليل البيروقراطية وتسهيل العمليات الإدارية. ب/٤/٩ استخدام وسائل الاعلام والمنصات الرقمية للترويج لأنشطة الجامعة. ب/٤/١٠ العمل على تحسين المؤشرات المطلوبة في التصنيفات العالمية للمجامعات.	ب/٤ تعزيز الابتكار التكنولوجي والبنية التحتية الأكاديمية
-------	---	--	--	--

٧- المتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

أ- يقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية على عاتق الإدارات الأكاديمية والإدارية المعنية، مع تحديد دقيق لمسؤوليات كل جهة لضمان التكامل وتجنب التعارض في المهام.

ب- تشكيل فريق من داخل وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لمتابعة تنفيذ الخطة بشكل دوري، بحيث يعمل الفريق على مراقبة الأنشطة ومؤشرات الأداء الرئيسية، لضمان تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المحدد.

ج- إعداد نموذج متابعة سنوي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بحيث تُستخدم نتائج تقارير المتابعة كمدخلات لتحسين وتطوير الخطة التنفيذية للسنة التالية.

د- إجراء مراجعة داخلية نصف سنوية للخطة، يتم من خلالها إعادة تقييم الأولويات وتحديث الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى التطورات والتحديات المستجدة، بما يضمن مرونة الخطة واستجابتها للمتغيرات.

هـ- الاستفادة من التغذية الراجعة التي يتم جمعها من مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية لإعداد خطط مستقبلية أكثر شمولية وفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

و- تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ الخطة من خلال تحليل النتائج المحققة مقارنة بالأهداف الموضوعية، والعمل على تصحيح المسار عند الحاجة لضمان الاستدامة والنجاح.

ثالثاً : الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، وسبل التغلب عليها:

١- قلة الموارد المالية والإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢٠٪ من الموازنة العامة للجامعة لدعم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية، بالإضافة إلى البحث عن مصادر تمويل إضافية، مثل: الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية.

- ٢- ضعف اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في أنشطة التطوير المهني، ويمكن التغلب على ذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموارد البشرية الأكاديمية المتميزة في برامج التطوير، وتنظيم ورش عمل توضح أهمية هذه الأنشطة في تحسين الأداء الأكاديمي والمهني.
 - ٣- ضعف وجود خطط تدريبية متخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بتشكيل لجنة متخصصة لإعداد خطط تدريبية دورية تعتمد على تحليل دقيق لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس.
 - ٤- قلة التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الجامعات لتنفيذ الخطة، ويمكن التغلب على ذلك بعقد اجتماعات دورية تضم جميع الإدارات المعنية لشرح أهداف الخطة وآليات تنفيذها، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل جهة لضمان التكامل والتعاون، مع العمل على إيجاد آلية للتحفيز والمساءلة.
 - ٥- ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم عمليات التدريب والتطوير، ويمكن التغلب على ذلك بتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعات من خلال خطط تطوير شاملة، وزيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة اللازمة لدعم التعليم والتدريب.
 - ٦- غياب ثقافة التقييم والمتابعة المستمرة بين الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بتنظيم ورش عمل تركز على أهمية المتابعة والتقييم كجزء أساسي من نجاح أي خطة استراتيجية، بالإضافة إلى إنشاء نظام رقمي لتقييم الأداء بشكل دوري.
 - ٧- عدم وجود وحدات متخصصة لإدارة برامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بإنشاء وحدة مستقلة لتنمية الموارد البشرية في كل جامعة، تعمل على التخطيط والتنسيق والتنفيذ لأنشطة التطوير، مع توفير الكوادر المؤهلة لهذه الوحدة.
 - ٨- ضعف التواصل مع الشركاء المحليين والدوليين لتعزيز برامج التدريب والتطوير، ويمكن التغلب على ذلك بتوقيع اتفاقيات تعاون مع جامعات ومؤسسات تعليمية دولية، وتنظيم فعاليات علمية وثقافية مشتركة تهدف إلى تبادل الخبرات وتعزيز الشراكات.
 - ٩- ضعف الاهتمام بتطوير المهارات القيادية والإدارية للكوادر الأكاديمية، ويمكن التغلب على ذلك بتقديم برامج تدريبية متخصصة في القيادة والإدارة الأكاديمية، والاستعانة بخبراء في هذا المجال لتقديم الدعم اللازم.
 - ١٠- عزوف الموارد البشرية الأكاديمية عن حضور الدورات التدريبية بسبب أعباء العمل، ويمكن التغلب على ذلك باختيار أوقات مناسبة لعقد الدورات التدريبية، بحيث تتناسب مع جداول العمل، وتقليل الأعباء الإدارية أثناء فترات التدريب.
 - ١١- ضعف الاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخطط المستقبلية، ويمكن التغلب على ذلك بإنشاء نظام متكامل لجمع التغذية الراجعة من جميع الأطراف المعنية، وتحليلها بشكل منهجي لاستخدامها كمدخلات لتطوير الخطط القادمة.
- وأخيراً، نرجو أن نكون قد أسهمنا في وضع ملامح لخطة استراتيجية متكاملة وشاملة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية، حيث تم التركيز على تدعيم نقاط القوة، واستثمار الفرص المتاحة بالجامعات المصرية، بغرض إضافة قيمة للموارد البشرية الأكاديمية بها من خلال تعزيز استدامة أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني المستمرين، وزيادة فرص تمكينهم من تحقيق التميز والتنافسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يساهم في رفع جودة التعليم الجامعي الحكومي، وتعزيز دوره كمحرك أساسي للتنمية، وكذلك تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، للجامعات المصرية وتعزيز مكانتها محلياً ودولياً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن عثمان، خديجة عامر، عبد الشافي، دينا حسن، نصار، سامي محمد. (٢٠١٨). " أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات"، *مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية- جامعة عين شمس،* ٢٠١٨، ٢٠٤٤، ص ص ٢٨٣-٣٠١.
- ٢- أبو غجمة، طارق ميلاد، الشريف، زينب أبو بكر، غريبي، راشد خليفة. (٢٠١٣). "أهمية ادوار الاستاذ الجامعي المتجددة في عملية التدريس كمدخل لجودة الاداء في العملية التعليمية" ، *المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم وآفاق مابعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية بينها،* مج ٢، ص ص ٩٥٥-٩٧٦.
- ٣- أحمد، ناصر أحمد عثمان، أحمد، اشرف محمود، محمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٠). "مشكلات الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بها"، *مجلة كلية التربية- جامعة أسوان، العدد ٣٥،* ص ص ٣٧٢-٣٨٨.
- ٤- أحمد، محمد منصور، السيد، لمياء محمد، عبد العزيز، أحمد. (٢٠٢٢). "ملامح إعادة هندسة عمليات البحث العلمي بالجامعات المصرية"، *مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس،* ع ٢٥٣، ص ص ٢٤٩-٢٦٥.
- ٥- بصر، حسان بن عمر، عبد الرؤوف، طارق. (٢٠١١). *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر.*
- ٦- جمهورية مصر العربية- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. (٢٠٢٤). *مصر في أرقام: باب البحث العلمي وبراءة الاختراع،* ص ١٦٢.
- ٧- جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٣). *الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠٢٣: باب التعليم* ص. ٥٨.
- ٨- الجوارنة، المعتصم بالله، سعد، هاني صلاح. (٢٠١٤). "الأدوار التربوية لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"، *مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف،* ١١(٦٧)، ص ص ٢٠٥-٢٦٩.
- ٩- الحداد، بسمت، ناصر، أحمد. (٢٠٢٠). "البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي وأدواره المستقبلية في التعليم في ظل جائحة كورونا"، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط،* مج ٢٨، ص ص ٢٦٣-٢٧٦.
- ١٠- الحريري، رافدة. (٢٠١٩). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*
- ١١- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٦). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها " *مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس،* ص ص ٧٢-١٥٠.
- ١٢- الحسيني، أماني عمر. (٢٠٢٢). "تحديات التحول الرقمي في التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعليم بها" *المجلة المصرية لبحوث الإعلام،* ٨٠(٢)، ص ص ٢٩٥-٣٢٠.
- ١٣- حنفي، خالد صلاح. (٢٠٢٤). "مشكلات تطبيق الإرشاد الأكاديمي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *بكلية التربية جامعة الإسكندرية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة،* ٢٥، ص ص ٨٩-١٤٢.
- ١٤- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (٢٠١٩). "تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، العدد الأول،* ص ص ١٤٠-٢٢٨.

- ١٥- الخالدي، موفق دندن. (٢٠٠٨). "البحث العلمي ودوره في عملية التنمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث بعنوان التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج، المجلد الثاني، ٢٠٠٨، ص ص ٦-٢٦.
- ١٦- درويش، محمد درويش، السيد، السيد علي. (٢٠٢٠). "نموذج التنافسية الخماسية لبورتر كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٧، ١٢٥، ج ٣، ص ص ٦٧-١١٠.
- ١٧- ديسلر، جاري. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، القاهرة: دار المريخ للنشر.
- ١٨- ذكي، محمد سعد، محمددين، حشمت عبد الحكم، محمود، حسن عبد المالك. (٢٠١٩). "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويره"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، ع ١٩٠، ج ٣، ص ص ٣٩٩-٤٣٣.
- ١٩- رضوان، فوقيه حسن عبد الحميد، "معوقات الإرشاد الأكاديمي لدى الطالب الجامعي"، المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم .. وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ص ١٢٣-١٢٩.
- ٢٠- زاهر، محمد ضياء الدين، أبو سعدة، وضيفة محمد، هيكل، هناء محمد. (٢٠١٦). "منظومة البحث العلمي بمراكز البحث في الجامعات المصرية: الواقع والمأمول"، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، مج ٢٧، ع ١٠٥، ٢٠١٦، ص ص ٢٧٣-٣١٣.
- ٢١- السعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠١٩). "دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٣(٤)، ص ص ٤٤٧-٦١٢.
- ٢٢- سلامة، عادل عبد الفتاح، ناصف، مرفت صالح، أبو غزالة، حنان محمد. (٢٠١٥). "دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات"، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، ٣٩(٣)، ص ص ٩٥-١٥٨.
- ٢٣- سلطان، أمل علي، هاشم، غادة فوزي. (٢٠٢٢). "تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(١٢)، ص ص ٦٢-١٧٩.
- ٢٤- شاكر، إيمان سيد عبد الحكيم. (٢٠٢٤). "الممارسات الناشئة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي واكتساب المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية Chat GPT: نموذجاً"، مجلة كلية الآداب- جامعة قنا، ع ٦٢، ص ص ٥٢٨-٦٢٢.
- ٢٥- شحاته، حسن، النجار، زينب. (٢٠١١). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٢٦- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي. (٢٠٢٢) "دور جامعة بورسعيد في خدمة المجتمع وتنمية البيئة: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، (٢١)، ص ص ١١-١١٧.
- ٢٧- الشرقاوي، أميرة محمود. (٢٠٢٢). "تحليل البيئة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نموذج بورتر Porter للقوى الخمس"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١١٩، ص ص ٨٩-١٤٦.
- ٢٨- الصادق، شاريهان محمد. (٢٠٢١). "رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات العصر الرقمي" المجلة التربوية- جامعة سوهاج، المجلد ٨٨، العدد ٨٨، ص ص ١٠٦٧-١١٠٥.

- ٢٩- صالح، أميرة عوض، صبح، محمود محمد عبد الهادي، مصطفى، تامر أحمد. (٢٠٢٤). "أثر التحول للتعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا على رضا الأطراف المشاركة في العملية التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في مصر: دراسة مقارنة"، *مجلة العلوم البيئية- كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس*، ٥٣(٦)، ص ص ١٥٥١-١٥٧٧.
- ٣٠- عاشور، هشام أحمد، السعيد، والسعيد محمود، عباس، محمد شكري. (٢٠٢١). "الكراسي البحثية مدخل لزيادة الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، ع ١٩٢، ٢٠٢١، ص ص ٥٥٤-٥٨٢.
- ٣١- عبد السلام، أماني محمد شريف. (٢٠١٦). "الجودة البحثية في الجامعات المصرية: المؤشرات والنظم الداعمة"، *مستقبل التربية العربية*، مج ٢٣، ع ١، ص ص ٣٠١-٣٤٤.
- ٣٢- عبد العال، عنتر محمد. (٢٠١٩). "مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج"، *المجلة التربوية- جامعة سوهاج*، المجلد ٦٢، العدد ٦٢، ص ص ٤١٦-٤٧٩.
- ٣٣- عبد العزيز، شروق محمد جمال الدين. (٢٠٢٤). "التحديات التي تواجه وحدة الإرشاد الأكاديمي في تطوير الإعداد المهني لطلاب الخدمة الاجتماعية"، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، العدد ٣٥، ص ص ٢٨٦-٣٢٠.
- ٣٤- عبد العليم، سيد عبدالظاهر، عبد المعطي، أحمد حسين، صالح، نعمات عبد الناصر. (٢٠١٨). "المتطلبات العالمية للنشر الدولي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات المصرية: دراسة مقارنة"، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، س ١٨، ع ١٢٨، ص ص ٢٢٩-٢٦٤.
- ٣٥- عبد الهادي، سحر إسماعيل محمد. (٢٠١٧). "أداة لتفعيل مفهوم الجامعة الذكية في الجامعات المصرية"، *مجلة البحوث الحضريّة*، مجلد ٢٦، ٢٠١٧، ص ص ٢٣-٣٨.
- ٣٦- عبدالنواب، هايدي طلب، مصطفى، يوسف عبد المعطي، محمد، منى شعبان. (٢٠١٧). "التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم في مجال البحث العلمي"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٨، ج ٤، ص ص ٣١٥-٣٣١.
- ٣٧- عبدالستار، محروس عبد الستار، مصطفى، يوسف عبد المعطي، الإمام، سعيد عبد العال، محمد، عبير أحمد. (بدون تاريخ). "تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية"، ص ص ٣-١، متاح على شبكة المعلومات الدولية:
- <https://www.fayoum.edu.eg/Edu/EduManagement/pdf/MrAbdelsattar2.pdf>
Accessed at 20/12/2024.
- ٣٨- عثمان، ناصر أحمد، أحمد، أشرف محمود، عبد الستار، حنان محمود. (٢٠٢٠). "مشكلات الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا به"، *مجلة كلية التربية- جامعة أسوان*، ع ٣٥، ص ص ٣٧٢-٣٨٨.
- ٣٩- عراقي، رشا محمد، سعد، السيدة محمود إبراهيم، زيان، عبد الرازق محمد، حسنين، منال سيد. (٢٠٢٤). "دور إدارة الموارد البشرية في بناء السمعة التنظيمية للجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، ص ص ١-١٧٨.
- ٤٠- العقيل، حمزة عبد الله. (٢٠١٤). "الشراكة بين الجامعة والمجتمع: دراسة تحليلية"، *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، الجزء الأول*، (١٦١)، ٢٠١٤، ص ص ٥٠٢-٥٣٧.
- ٤١- علي، نصر حمدان. (٢٠٢٢). "الأدوار المستجدة لعضو هيئة التدريس في الجامعة، المجلة العربية للإدارة التعليمية"، *الجمعية العلمية اليمنية للإدارة التعليمية*، مج ١، ع ٢، ص ص ١١٠-١١٤.

- ٤٢- عوض، دنيا عيسى، شعبان، حامد سيد، سباع، محمد فاروق. (٢٠٢٢). "أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٣، ع ٣، ص ص ٢٤٩-٢٦٦.
- ٤٣- عوض، شيماء رفعت، محمود، يوسف سيد، إسماعيل، عبد الله محمود. (٢٠٢٢). "التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: قراءة في التوجهات العالمية المعاصرة"، *مجلة كلية التربية جامعة الفيوم*، ع ١٦، ج ٩، ص ص ١٢٩٦-١٣٢٥.
- ٤٤- قاسم، مجدي عبد الوهاب، شحاتة، صفاء أحمد. (٢٠١٤). *صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته*، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٤٥- ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*، تانيس، الدار الجامعية.
- ٤٦- محروس، رانيا حسن، ناصف، مرفت صالح، علي، أسامة عبد السلام. (٢٠٢٣). "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٠ (٣٩)، ص ص ١٣-٥٤.
- ٤٧- محاسب، نعمة منور. (٢٠٢٣). "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة"، *مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية*، *المجلة الثاني، العدد الثالث*، ص ص ١٠٣-١٧٠.
- ٤٨- محمد، سماح زكريا. (٢٠١٧). "متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: تصور مقترح"، *من أوراق وبحوث عمل المؤتمر الدولي لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها*، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ص ص ٣١٧-٣٤٠.
- ٤٩- محمد، منى سمير. (٢٠٢٣). "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية"، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام- جامعة القاهرة*، ع ٨٤، ص ص ٤٨٩-٥٢٣.
- ٥٠- محمود، خالد أحمد علي. (٢٠١٨). *التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية*، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- ٥١- محمود، علي لطفي. (٢٠٠٨). *التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية*، بحث مقدم إلى أعمال وملتقيات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٤٤٧، ٤٨٤.
- ٥٢- محمود، وفاء عبد الفتاح. (٢٠٢١). "التخطيط لتسويق البرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها باستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة وبيستل"، *مجلة كلية التربية-جامعة بنها*، مج ٣٢، ع ١٢٦، ج ١، ص ص ٢٧-١٣٤.
- ٥٣- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (٢٠٠٥). "إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية- جامعة الفيوم*، ص ص ٩١-١٠٩.
- ٥٤- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠). "التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، *من بحوث المؤتمر الدولي الخامس بعنوان مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة: تجارب ومعايير ورؤى*، المركز العربي للتعليم والتنمية والجامعة العربية المفتوحة، القاهرة، ص ص ١٠٩٧-١٢٠٠.
- ٥٥- منتصر، هالة علي حواش. (٢٠٢١). "دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية" *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*، (١٧)، جامعة مدينة السادات، ص ص ١٤٩-١٧٢.

- ٥٦- موقع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، مكاتب دعم الابتكار ومكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا متاح على شبكة المعلومات الدولية: www.Asrt.sci-eg/ar/index.php/asrt-departments/tico, Accessed at 20/12/2024.
- ٥٧- وهبة، فاطمة عبد الكريم، أبو جامع، إبراهيم أحمد، بنات، سناء يعقوب. (٢٠٢٣). "مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي"، **المركز القومي للبحوث**، غزة، مج ٧، ع ٣، ص ص ١-١٨.
- ٥٨- يوسف، منار ممدوح، القصبي، راشد صبري، جورج، جورجيت دميان، حنفي، محمد ماهر. (٢٠٢٤). "الحاضنة التكنولوجية: مدخل لتحسين المردود الاقتصادي للبحث العلمي بالجامعات المصرية"، **مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد**، ٤٦، ص ص ٤٥٨-٤٩٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 59-Academy of Scientific Research & Technology, Egyptian Science and Technology Indicators.(2019). Egyptian Science, **Technology and Innovation Observatory (ESTIO)**, Egypt, Vol.5, pp.1-96.
- 60-**Advance HE**, <https://www.advance-he.ac.uk/fellowship/associate-fellowship>, Accessed at 20/12/2024.
- 61-**Alexander von Humboldt Fellowship**, <https://www.humboldt-foundation.de/en/apply/sponsorship-programmes/humboldt-research-fellowship>, Accessed at 20/12/2024.
- 62-Alserhan, H. F., & Shbail, M. O. A. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. **Management Science Letters**, pp.3757–3766. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.036>
- 63-Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). "The Impact of Human Resource Management Practices on Performance" **The TQM Journal**, 26(2), 2014, pp.125-142. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2011-0062>.
- 64-Atthakorn, S. (2013). Factors Affecting Human Resource Development of Rajabhat University Lecturers in the North-East Region of Thailand, Doctor of Public Administration, School of Public Administration. **National Institute of Development Administration**, 2013, pp.239-241.
- 65-Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-Oriented Leadership and Human Resource Development on Sustainable Competitive Advantage Through Organizational Innovation's Component Factors: Evidence from Thailand 's new S- Curve Industries. **Asia Pacific Management Review**, 27(3), pp. 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- 66-Barandika, G., Basan, B., Urtiaga, M. K., Arriortua, M. I., Davalillo, A., Martínez, U.(2014). "Value Chain of EIDOS, A materials Science Research Group: Identification of the Doctorates As An Interest Group and Definition of Key

- Indicators", *Proceedings of INTED2014 Conference*, Valencia, Spain, 10th-12th March 2014, pp.6235–6240.
<https://library.iated.org/view/BARANDIKA2014VAL>
- 67-Batmetan, J. R. (2022). Model Enterprise Architecture for Information Technology Services in Universities. *Deleted Journal*, 1(4), pp.18–34.
<https://doi.org/10.62711/ijite.v1i4.73>
- 68-Bornemann, M., & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual Capital in Education: A value Chain Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 451–470.
<https://doi.org/10.1108/jic-05-2014-0060>
- 69-Cardoso, A., Da Silva, T. F. B., Takagi, N., Silva, C., & Micelli, A. (2022). "A value chain development model for the public sector", *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1229–1250. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2021-0619>
- 70-Chiara, C., Diego, V., & Mara, S. (2023). Human Resource Management (Human Resource Planning). *Sharia Oikonomia Law Journal*, 1(1), pp.49–60.
<https://doi.org/10.55849/solj.v1i1.69>
- 71-Clegg, S., & Bailey, J. (2008). "Value chains" In International Encyclopedia of Organization Studies, Stewart R. Clegg and James R. Bailey, (Editors) Vol. 4, USA, **SAGE Publications**, Inc, pp.1600-1601.
<https://doi.org/10.4135/9781412956246>.
- 72-Cohen, D. K., & Bhatt, M. P. (2012). The importance of Infrastructure Development to High-Quality Literacy Instruction. *The Future of Children*, 22(2), 117–138. <https://doi.org/10.1353/foc.2012.0012>
- 73-Community Engagement Initiative ,
<https://www.universityofcalifornia.edu/impact/research>, Accessed at 20/12/2024.
- 74-Cybellium .(2024). **Strategic Planning for Managers: A comprehensive Guide to Learn Strategic Planning for Managers**, USA, Cybellium Publishing.
- 75-DAAD,<https://eu.daad.de/service/veranstaltungen/2024/de/87544-best-practices-on-the-use-of-artificial-intelligence-in-higher-education>, Accessed at 20/12/2024.
- 76-Dale, m. (2022). "Time for Revitalisation of Value Chain Management: A Reassessment of Porter's View on Procurement", *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Volume 22, Issue 7, pp.1-11.

- 77-De Godoy Tominaga, L. K., Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Silva, D., Pinto, J. S., Filho, W. L., & Lima, F. R., Junior. (2020). Critical Analysis of Engineering Education Focused on Sustainability in Supply Chain Management: An Overview of Brazilian Higher Education Institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(2), 380–403. <https://doi.org/10.1108/ijshe-01-2020-0002>
- 78-Dorri, M., Yarmohammadian, M. H., & Nadi, M. A. (2012). A review on Value Chain in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp.3842–3846. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.157>
- 79-Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2013). Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), pp.118–135. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2013-0093>
- 80-Erasmus, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>, Accseed at 20/12/2024.
- 81-Esposito, A. & Rogers, T. (2013). **Ten Steps to ITSM Success, A Practitioner's Guide to IT Transformation**, UK, IT governance publishing.
- 82-Farid, T. M.& Elsayed, A. M.(2024). "The Impact of Using Closed-Loop Supply Chain on Raising Egyptian Customers' Sustainable Consumerism: Testing the Mediating Role of Customer Value in FMCG Industry", *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 5(2)1, pp.514-551.
- 83-Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of Sustainable Value Chains: Implications for Value Chain Analysis. *Supply Chain Management an International Journal*, 17(6), 575–581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- 84-Fedorova, A. & Ponomareva, O.(2017). " Developing University HR Potential as the Basis for its Intellectual Capital, In Lopes I and Serrasqueiro. R, *Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital (Iclc)* , Lisbon, Portugal , 6-7 April ACPI , published by Academic Conferences and Publishing United Reading, U.K, 2017,pp.97-105.
- 85-Fulbright Fellowship Program, <https://fulbright-egypt.org/>, Accessed at 20/12/2024.
- 86-Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), pp.11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- 87-Georgieva, M., & Abdelazim, A. (2020). "Strategic Mergers and Acquisitions in Higher Education: A Case Study from the UK", *European Journal of Business and Management*, <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-33-01>

- 88-Gerard H. Th. Bruijl.(2019)."The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment", *SSRN*, pp.1-21.
- 89-Goyal, A. (2020). "A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage", *JETIR* , Vol. 7, Issue 7, July 2020, pp.149-152. DOI: 10.1729/Journal.25126
- 90-Grugulis .I. (2019). "**Training, Development and Skills**", In In The SAGE Handbook of Human Resource Management, Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (Editors).The SAGE Handbook of Human Resource Management. USA, SAGE Publications Ltd eBooks. <https://doi.org/10.4135/9781529714852>
- 91-Haines, S. G.(2007). **Strategic Planning Simplified: The Systems Thinking Approach to Building High-Performance Teams and Organizations**, Systems Thinking Press.
- 92-Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human Capital and Learning as A source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), pp. 1155–1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- 93-Heravi, A., Moghadam, A. Z., Hashemi, S., Alroaia, Y. V., & Jagharg, A. S. (2021). Analysis of Factors Influencing Human Resource Development for State-Owned Enterprises. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 6(4), 375–392. <https://doi.org/10.22034/ijhcum.2021.04.03>
- 94-Hertz, H. S., **Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program**, National Institute of Standards and Technology (NIST), 2011.
- 95-<https://bokcenter.harvard.edu/teaching-awards>, bokcenter.harvard.edu, Accessed at 20/12/2024.
- 96-<https://www.colorado.edu/academics>, Accessed at 20/12/2024.
- 97-<https://www.sydney.edu.au/students/peer-mentoring.html> , Accessed at 20/12/2024.
- 98-<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/schools-orgs/centers/integrate.html>, Accessed at 20/12/2024.
- 99-<https://yalecollege.yale.edu>, Accessed at 20/12/2024.
- 100- Human Resource Planning 2024 - 2025 – 095938, p.1, <https://www.scribd.com/document/789416725/Human-Resource-Planning-2024-2025-095938>, Accessed at 20/12/2024.
- 101- Hutaibat, K. A.(2011). "Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education", *International Journal of Business and Management*, 6(11), pp.206-218. doi:10.5539/ijbm.v6n11p206
- 102- Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S. & Palumbo, C.(2020). "Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A Study of the Capital/Labour Intensity

- Continuum via Mining and IT Industries", *Technology Innovation Management Review*, 10(6), pp.28-41.
- 103- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining the Link Between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice. *Human Resource Development Review*, 19(2), 183–211. <https://doi.org/10.1177/1534484320912044>
 - 104- Kaul, P. (2024). "Re-examining the Relevance of Michael Porter's 'Five Forces Framework': Business Strategy and Competitiveness in the Contemporary Globalised World" *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4). Pp.1-8. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25169>
 - 105- Keltu, T. T. (2024). "The Effect of Human Resource Development Practice on Employee Performance with the Mediating Role of Job Satisfaction Among Mizan Tepi University's Academic Staff in Southwestern Ethiopia", *Heliyon*, 10(8), e29821, 2024, p.2.. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
 - 106- Khudir, S. A. B. & Abdalla, A. K.(2016). "Value Chain, Stakeholders' Analysis, and Technology: A Holistic and Integrated Approach for Determining the Cumulative Added Value of Education", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8(7), pp.86-96. [https:// DOI: 5897/IJEAPS2065.0474](https://doi.org/10.5897/IJEAPS2065.0474).
 - 107- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). "Role of Organizational Culture in the Quality Management of University", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, pp.770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
 - 108- Llorente, I., Diez, E. B., & Odriozola, M. D.(2020). "Value Chain Analysis", in Encyclopedia of Sustainable Management, United Kingdom: Springer Natuer.
 - 109- Mahat, M., & Goedegebuure, L. (2016). Strategic Positioning in Higher Education: Reshaping perspectives. In *Theory and Method in Higher Education Research*, pp. 223–244). <https://doi.org/10.1108/s2056-375220160000002011>
 - 110- Makkar, U., Gabriel, E. & Tripathi, S. (2008). "Value Chain for Higher Education Sector-Case Studies of India and Tanzania", *Journal of Services Research*, Special Issue, 2008, pp.184-200.
 - 111- Marin, A., Hadăr, A., Purcărea, A. A., & Boanță, L. (2017). "Business Modeling Process for University's Technology Transfer Offices", *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 2017, pp. 1033-1049. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0107>.

- 112- McGee, J.(2014). "**Value Chain**", in Encyclopedia of Management, Sir Cary L Cooper, (Editor), USA, John Wiley & Sons, Ltd.
- 113- Merwe, A. V. & Cronje, J.(2004). "The Educational Value Chain as a Modelling Tool in Re-engineering Efforts", **Proceedings of the 2004 International Symposium on Information and Communication Technologies**, ACM International Conference Proceeding Series, 90(1), pp.122-127.
- 114- Montevirgen, K.(2023). "Using Porter's 5 Forces to Analyze Stocks and Identify Market Leaders" in **Encyclopedia Britannica**, 2023, <https://www.britannica.com/money/porters-five-forces-explained>. Accessed 23 /12/ 2024.
- 115- Mujisusatyo, Y. (2020). Porter's Five Forces Model Competition as a Framework for Determining the Competitive Strategy of State University. **IC2RSE2019**. pp.1-16.<https://doi.org/10.4108/eai.4-12-2019.2293890>
- 116- National Science Foundation (NSF), <https://www.nsf.gov/>, Accessed at 20/12/2024.
- 117- Ni, Y., Peng, B., & Yang, S. (2023). Challenges of University Science and Technology Ethics Education in the new era of Artificial Intelligence. **Communications in Humanities Research**, 14(1), pp. 290–298. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/14/20230501>
- 118- Öncer, A. Z.(2018). "Redesigning Value Chain for Higher Education and A proposal for Analysis Process", **International Journal of Research in Business Management**, 16(4), pp.16-26.
- 119- Oxford University , Leadership and Professional Development Programmes<https://www.ox.ac.uk/admissions/continuing-education>, Accessed at 20/12/2024.
- 120- Padhye, B., Kondaskar, P., & Bapu, S. (2024). " **Recent Trends in Human Resource Management**", in Recent Trends in Commerce, Management, Accountancy and Business Economics, Ghansham D. Harale, Atul V. Bhave and Gaurav G. Pawar, (Editors), India, Rayat Shikshan Sanstha's.
- 121- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). **Reconfiguring the Higher Education Value Chain**", **Management in Education**, 24(4), 166–171. <https://doi.org/10.1177/0892020610376791>
- 122- Paul, W. K., & Fitzpatrick, C. (2015). Advising as Servant Leadership: Investigating student satisfaction. **Nacada Journal**, 35(2), 28–35. <https://doi.org/10.12930/nacada-14-019>
- 123- Porter, M. E. (1985). "**What is Value Chain?**", E-Commerce, pp. 1–13.

- 124- Porter, M. E. (2008). "The five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, 86(1), p.25.
- 125- Porter's Five Forces, In **A Dictionary of Accounting** , Available on the World Wide Web, <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100338355>, Accessed at 20/12/2024.
- 126- Porter's Five-Forces Model, Available on the World Wide Web, <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/porters-five-forces-model>, Accessed at 20/12/2024.
- 127- Prudente, J., & Yunaningsih, A. (2023). Improving University Competitiveness and Quality Education Through Human Resource Development in the Digital Era. **Bedan Research Journal**, 8(1), pp.173–201. <https://doi.org/10.58870/berj.v8i1.51>
- 128- Research Sabbaticals , <https://www.hu-berlin.de/de> Accessed at 20/12/2024.
- 129- Rothwell, W. J. (2012). "Human Resource Development and Performance Improvement", In Springer eBooks, 2012, pp. 1460-1462 https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_1001.
- 130- Santoso, T. N., Marini, A., & Aulia, R. N. (2024). Human Resource Planning Strategy to Improve the Quality of Online Library Management Information Systems (E-Libraries) of Higher Education In the Industrial Era 5.0. **International Journal of Education Social Studies and Management (IJESSM)**, 4(3), 1082–1090. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i3.463>
- 131- Singgalen, Y. A. (2023). "Strategic Planning for Student Guidance Information System Design in Tourism Department using Ward and Peppard Framework", **Journal of Information Systems and Informatics**, 5(2), pp.481–496. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v5i2.486>
- 132- Singh, S. K.(2008). **Human Resource Development**, HRD-IR Interface Approach, New Delhi, Atlantic Publishers and Distributors.
- 133- Tepelena, I. (2024). "The Process of Internationalization of Universities and its Impact on Student's Decision Making", **Interdisciplinary Journal of Research and Development**, 11(1 S1), 88, 2024, pp.88-89. <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n1s114>
- 134- Tusriyanto, N., Siminto, N., & Zaakiyyah, H. K. A. (2024). Innovative Strategies to Enhance the Quality of Higher Education Management: Human Resource Development and the Critical Role of Communication . **Journal of**

- Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), pp. 331–336. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.128>
- 135- UKRI, <https://www.ukri.org/>, Accessed at 20/12/2024.
- 136- UNIPS: University Pedagogical Support, <https://unips.fi/?utm>, Accessed at 20/12/2024.
- 137- Walsh, P. R. (2011). Creating a “Values” Chain for Sustainable Development in Developing Nations: Where Maslow meets Porter. *Environment Development and Sustainability*, 13(4), 789–805. <https://doi.org/10.1007/s10668-011-9291-y>
- 138- Walters, D. & Lancaster, G. (2000). "Implementing Value Strategy Through The Value Chain", *Management Decision*, 38(3), 2000, pp.160-178.
- 139- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs Ends: Theorizing a Definition of Human Resource Development" *Personnel Review*, 46(6), pp.1165–1181. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0306>
- 140- Woiceshyn, J. (2013). Value chain. In E. Kessler (Editor), *Encyclopedia of Management Theory*. USA, **SAGE Publications**, Ltd pp. 923-927. <https://doi.org/10.4135/9781452276090>.
- 141- Wu, L., & Wang, A. (2024). "Optimizing Research Management in Higher Education: Innovations, Challenges, and Strategies" **In Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Innovation and Multimedia Technology, EIMT 2024**, March 29–31, 2024, Wuhan, China , 2024, pp.1-2. <https://doi.org/10.4108/eai.29-3-2024.2347713>
- 142- Young-Jones, A. D., Burt, T. D., Dixon, S. & Hawthorne, M. J. (2013). "Academic Advising: Does It Really Impact Student Success?", *Quality Assurance in Education*, 21(1), pp.7–19. <https://doi.org/10.1108/09684881311293034>

□
□
□
□
□
□
□
□
□
□

□

ملحق رقم (١)

الصورة المبدئية لاستطلاع رأي خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن الخطة الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر.

السيد الأستاذ الدكتور / المحترم

تحية طيبة وبعد

تأتي هذه الاستمارة ضمن إجراءات بحث بعنوان "التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر"، وتهدف التوصل إلى خطة استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات. وقد عرف الباحثان التخطيط لتنمية الموارد البشرية بأنها عملية منهجية تهدف إلى الارتقاء بقدرات وكفاءات الأفراد داخل المؤسسة من خلال التركيز على التدريب والتطوير، والاستثمار في تنمية القدرات الذاتية للموارد البشرية، بما يرفع كفاءتهم، ويعزز إنتاجيتهم، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية.

كما عرف الباحثان أسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتر بأنه أسلوب يستخدم في تحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة داخل المؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يمكنها من تحسين أدائها، وتعزيز تنافسيتها، ومن ثم تقديم قيمة مضافة للمجتمع، كما يهدف تحليل سلسلة القيمة للموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات إلى تحسين كفاءتها من خلال تحليل الأنشطة الأكاديمية والإدارية المنوط بها الموارد البشرية الأكاديمية، وتحديد تلك التي تضيف قيمة مباشرة أو غير مباشرة لعملية التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق التميز الأكاديمي.

وعرف الباحثان -أيضاً- نموذج القوى الخمسة لبورتر بأنه منهجية استراتيجية تستخدم في تخطيط النظم من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتقييم مستوى التنافسية وفهم العوامل المؤثرة فيها، ويركز النموذج على خمس قوى رئيسية، وهم: تهديد دخول منافسين جدد، وقوة الموردين، وقوة العملاء، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وحدة التنافس بين المنافسين الحاليين، بهدف مساعدة المؤسسة في تحديد التحديات والفرص في بيئتها التنافسية، مما يمكنها من صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق الميزة التنافسية.

-وتعد سلسلة القيمة ونموذج بورتر أحد الأساليب الكيفية النوعية المستخدمة في المناهج المستقبلية- ويقتصر البحث في تناوله لتخطيط تنمية الموارد البشرية الأكاديمية على ضوء أسلوب تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، على المكونات التالية:

١- تحليل البيئة الداخلية لدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تقسيم أنشطة الموارد البشرية الأكاديمية إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة؛ حيث تشمل الأنشطة الأساسية: التعليم، والتدريس، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، وخدمة المجتمع، وتشمل الأنشطة الداعمة: إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية الأكاديمية، والإبتكار التكنولوجي، والدعم الإداري، والدعم المالي.

٢- تحليل البيئة الخارجية لدى قدرة الجامعات المصرية في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من حيث تحليل وتقييم مستوى تنافسية تنمية الموارد البشرية بالجامعات الحكومية المصرية، ويشمل التحليل تهديد دخول منافسين جدد (الجامعات الجديدة الخاصة والدولية)، وقوة الموردين (وزارة التعليم العالي، والجهات المانحة للتمويل)، وقوة العملاء (الطلاب، المجتمع)، وتهديد المنتجات البديلة (برامج تعليمية مبتكرة، التعلم الإلكتروني...)، وقوة المنافسة داخل القطاع. وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا يرجو الباحثان من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثرية حول الخطة الاستراتيجية المقترحة، وصياغة المقترحات، وإضافة ما ترونه سيادتكم مناسباً من ملاحظات واقتراحات، ويتقدم الباحثان بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم فيما تبدونه من مقترحات وملاحظات من شأنها أن تثري البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. عادل محمد حسن سليمان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة عين شمس

د. فيروز رمضان عبد الباري الوكيل
مدرس أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة طنطا

ملحق رقم (٢)
قائمة أسماء المحكمين (مرتبة ترتيباً أبجدياً)

الاسم	الوظيفة	مستسل
أ.د أحمد محمد محمد عبد العزيز	أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة عين شمس.	١
أ.د أشرف السيد بخيت	أستاذ فيزياء الجوامد بكلية التربية جامعة عين شمس، والعميد السابق لكلية التربية جامعة ٦ أكتوبر.	2
أ.د حشمت عبد الحكم محمد	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية- والعميد الأسبق لكلية التربية- جامعة الأزهر.	٣
أ.د سمير عبد الوهاب الخويت	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي- والعميد الأسبق لكلية التربية جامعة طنطا.	٤
أ.د عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية- ووكيل الكلية الأسبق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة عين شمس.	٥
أ.د علي أحمد الجمل	أستاذ المناهج وطرق التدريس، والعميد الأسبق لكلية التربية- جامعة عين شمس.	٦
أ.د عنتر محمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة سوهاج.	٧
أ.د فاتن محمد عزازي	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي- ومدير المركز القومي للبحوث التربوية.	٨
أ.د ماجد أبو العينين	أمين قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات، والعميد الأسبق لكلية التربية جامعة عين شمس، والعميد السابق لكلية التربية الخاصة- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.	٩
أ.د محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ووكيل الكلية الأسبق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة الزقازيق.	١٠
أ.د محمد صبري الحوت	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي- كلية التربية جامعة الزقازيق .	١١
أ.د هندأوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية- ووكيل الكلية الأسبق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة حلوان.	١٢