استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST

أ.م. د/ هناء حسين محمد عبدالمنعم
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

د/ إسلام محمد السعيد
مدرس أصول التربية
كلية التربية
جامعة عين شمس

المستخلص:

تسعى الجامعات في ظل التطورات المتلاحقة إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة تحقق لها امتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التحديات المتلاحقة وهو ما جعل لزامًا عليها البحث في استثمار رأس المال الفكري بها؛ حيث يعد أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي العشرين، والممثل الحقيقي لقدرة الجامعات على النجاح وتحقيق التنافسية؛ وعلى ذلك استهدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي لتعرُّف الأُطر النظرية لرأس المال الفكري، وتحليل مرتكزات مدخل سلسلة القيمة وأبعاده، كما اعتمدت على أسلوبين من أساليب التخطيط الاستراتيجي وهما: أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST؛ فمن خلال التكامل بين الأسلوبين يمكن تحليل واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات؛ حيث إن أسلوب تحليل القيمة إلى جانب قدرته على توظيف وتطوير أداء الجامعات في توليد رأس المال الفكري واستثماره، فإنه يساهم في تحليل واقع هذا الاستثمار في البيئة الداخلية للجامعات، ومن ثمَّ تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف بها، ولما كانت الدراسة تستهدف تقديم استراتيجية مقترحة فإن ذلك يستلزم تحليلًا للبيئة الخارجية أيضًا وهو ما يقوم به تحليل PEST كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي لتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بها؛ ليتم في ضوء نتائج التحليلين تصميم استبانة لاستطلاع رأي الخبراءحول تقييم عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل لبناء الاستراتيجية المقترحة، وإلى جانب العديد من النتائج النظرية التي توصلت لها الدراسة فإنها أسفرت عن أن البديل الاستراتيجي (النمو والتوسع) هو البديل الاستراتيجي الأمثل لبناء الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وعلى ذلك قد تم بناء الاستراتيجية المقترحة في ضوء ذلك البديل وتحقق الهدف من الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، رأس المال الفكري، سلسلة القيمة، تحليل PEST.

Abstract:

Universities, amid rapid developments, strive to continuously enhance their performance to gain a competitive advantage that enables them to face ongoing challenges. This has made it imperative for them to explore ways to invest in their intellectual capital, which is considered the most asset of the ٢١st century and the true representation of universities' ability to succeed and achieve competitiveness, Accordingly, this study aimed to propose a strategy for investing in intellectual capital within universities. The study employed a descriptive approach to examine the theoretical frameworks of intellectual capital and analyze the foundations and dimensions of the value chain approach. It also relied on two strategic planning techniques: value chain analysis and PEST analysis. Through the integration of these two methods, the study analyzed the reality of intellectual capital investment in universities.

The value chain analysis method, in addition to its ability to enhance and develop university performance in generating and utilizing intellectual capital, helps assess this investment within the internal university environment, identifying strengths and weaknesses. Since the study aimed to propose a strategy, it also required an analysis of the external environment, which was conducted using PEST analysis one of the strategic planning tools used to evaluate external opportunities and potential threats, Based on the results of both analyses, a questionnaire was designed to gather expert opinions as a research tool to assess the elements of internal and external environment analysis. This helped determine the optimal strategic alternative for developing the proposed strategy. Alongside numerous theoretical findings, the study concluded that the strategic alternative of growth and expansion is the most suitable option for formulating the proposed strategy for investing in intellectual capital within universities. Consequently, the proposed strategy was developed in line with this alternative, thereby achieving the study's objective.

Keywords: Strategy, Intellectual Capital, Value Chain Technique, PEST Analysis.

مقدمة:

لقد أصبحت السمة الغالبة على القرن الحادي والعشرين هي سيطرة قوة العقل، وأن التميز الحضاري للدول أصبح رهيناً بقدرة شعوبها على إكساب العقول البشرية المعارف التي تراكمت وتتراكم بسرعة كبيرة، واكتساب المهارات التي تسيطر على الإنتاج سواء أكان ذلك في شكل سلع أم خدمات، ومع الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة وتصاعد أهمية المعرفة كمصدر للثروة في مجتمع المعرفة، فقد تصاعدت الحاجة إلى قوى بشرية مؤهلة وقادرة على التفكير والإبداع والابتكار وتوليد المعارف والأفكار التي تمكنها من تحقيق المنافسة على المستوى الدولي، وفي ظل هذا المخاض ظهر إلى دائرة الضوء ما يعرف برأس المال الفكري الذي أصبح

يشكل أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين المليء بالمتغيرات والتحديات التي أثرت في جميع دول العالم والتي جعلت من الاهتمام برأس المال الفكري والعناية بتكوينه وتنميته أمرًا حتميًا للجامعات كافة.

فقد أصبح يُنظر إلى رأس المال الفكري باعتباره ممثلًا حقيقيًا لقدرة هذه الجامعات على المنافسة وتحقيق النجاح في مجتمع المعرفة، وبخاصة بعد تحول الاقتصاد شيئًا فشيئًا نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، التي أصبحت الأصل الجديد وأحدث وأهم عوامل الإنتاج المعترف بها كمورد أساسي لتوليد الثروة، كما أنه العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستثمار المقدرة العقلية للأفراد، والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدى إلى التفوق (محمود، وعبده، ٢٠١٢، ١٥١).

والجامعات بحكم طبيعة وظيفتها وكينونتها والدور الذي تؤديه في المجتمع مطالَبَة بالضرورة بالاهتمام بتكوين رأس المال الفكري بها والاستثمار فيه؛ فمكانة الجامعات ووضعها وكونها مسئولة عن تكوين رأس المال البشري والقوى العاملة بقطاعات المجتمع كافة، يحتم عليها أن يكون لها دور القدوة والريادة في الأخذ بعمليات التطوير والتحديث والاستجابة لمقتضيات مجتمع المعرفة، والوفاء بالمعارف والمهارات والقدرات الخاصة التي تتناسب مع الثورة الصناعية الرابعة والخامسة وما يليها، وتخريج قوى بشرية على مستوى عالٍ من الجودة؛ وهو الأمر الذى يمكن أن يترجمه اهتمامها بتنمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه؛ لتكوين جيل من المبدعين المتميزين الذين يتفردون بمعارف ومهارات وإمكانات تؤهلهم بشكل مباشر للإسهام في تطوير المجتمع وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة؛ وهو ما يتطلب البحث في كيفية تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري داخل الجامعات ولا سيما وضع خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وهو ما لا يتأتى إلا من خلال الكشف عن واقعه، واختيار المدخل الأمثل لابتكار القيمة من العمليات والأنشطة التي تتم بالجامعات لاستثمار رأس المال الفكري.

ولقد تعددت الأدوات والمنهجيات الملائمة للتعامل مع البيئة وتبسيط تعقيدها للوصول إلى فهم أفضل للعوامل المؤثرة في أداء الجامعات الحالي والمستقبلي، ومنه رسم خياراتها الاستراتيجية، هذه المنهجيات تتجسد فيما يسمى بأدوات التحليل الاستراتيجي، ومن ثمَّ فقد تنوعت مداخل وأدوات التحليل الاستراتيجي فلكل منها فرضياتها ومرتكزاتها النظرية والتطبيقية ولها أهدافها وأغراضها النهائية (برقيقة، ٢٠٢٠، ١٢١)، ويعد تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST من أفضل المداخل التي يمكن أن تتبعها الجامعات لتحديد توجهاتها الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري بها، ومن ثمَّ يسعى البحث لتقديم استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بتطبيق تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح رأس المال الفكري يستقطب الاهتمام المتزايد من قِبل إدارة الموارد البشرية والقيادات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة إلى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات مجتمع المعرفة ومقتضياته وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى إلى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي (الزهيري، ٢٠١٢، ٢٢)

فالاهتمام برأس المال الفكري وتنميته في مؤسسات التعليم الجامعي أصبح أمرًا حتميًا يفرضه مجتمع المعرفة بتحدياته ومقتضياته المختلفة، التي زادت من الضغوط والمتطلبات على الجامعات لمواكبة هذه التحديات والتطورات التكنولوجية السريعة، والضغوط التنافسية الجديدة التي أصبحت لا تقتصر على الجامعات التي تقع

في حدود الدولة الواحدة وإنما تمتد إلى المنافسة على مستوى جميع الدول، في ظل الأشكال التعليمية المتعددة التي تتيحها التطورات التكنولوجية المختلفة، والسعي الحثيث من قِبل جميع الجامعات على مستوى العالم لتحقيق سبق التنافس في مجتمع المعرفة، وأصبحت الجامعة التي تمتلك رأس المال الفكري لها قدرة المحافظة على مستوى متقدم للمعرفة، وتدعم الاستخدام الأمثل لها، بما يؤدى إلى تعزيز الأداء المؤسسي، والقدرة العالية على التكيف والتأقلم مع البيئة التنافسية الدولية؛ فالقدرات الفكرية المتميزة صارت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في مجتمع المعرفة.

وعلى الرغم من هذا الواقع الذى يفرضه مجتمع المعرفة ومقتضياته على الجامعات، ومطالبتها بأن تكون الحاضنات الأساسية لرأس المال الفكري، وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية التي تسعى إلى النمو والتقدم، فإن الواقع العربي الحالي يشير إلى أن العديد من الجامعات العربية تعانى من تواضع رأس المال الفكري لها، ومن ثمَّ انخفاض إنتاجيتها العلمية بشكل لا يلبى متطلبات التنمية والتطوير في عصر يتسم بكثرة التحديات (الهلالي، ٢٠١١، ٤)، كما تعانى الجامعات المصرية -خاصة- من ضعف الجهد المنظم والمخطط لإدارة رأس المال الفكري بها، وأن هناك العديد من المعوقات التي تواجهها عند إدارة رأس المال الفكري بها، كما يوجد نقص في المعلومات المتوفرة عن رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وكذلك صعوبة قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري بالجامعات، ودرجات التغير بها (قرني، والعتيقي، ٢٠١٢، ٣١٤) وهو ما يجعل هناك ضرورة لاهتمام الجامعات المصرية بتنمية رأس المال الفكري في ضوء المقتضيات المختلفة التي فرضها مجتمع المعرفة وما تعانيه من ضعف وتواضع في رأس المال الفكري لها.

ومن ثمَّ احتدمت قضية الاهتمام باستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؛ حيث إنها بمثابة التوربينات المولِّدة له لما تتمتع به من طبيعة متميزة ومكانة متفردة بين الجامعات التعليمية المختلفة إلى جانب كون عناصرها البشرية تمثل حلقة الوصل بين مؤسسات التعليم وسوق العمل ومتطلباته، بما يجعلها المنوطة بتكوين تنمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه؛ ولكن بتحليل الوضع الراهن للجامعات المصرية نجد أنه يشوبه العديد من مظاهر القصور في توليد رأس المال الفكري وتنميته، بالإضافة إلى ثمَّة ممارسات سلبية داخل الجامعات المصرية تحول دون قيام الجامعات بوظيفتها في تعزيز رأس المال الفكري واستثماره، ومن أبرز مؤشرات ذلك القصور ما يلي: (محمد، ٢٠١٣، ١٠٨- ١٠٩)، (أحمد، ٢٠١٧، ١٦٠)، (الداوي، وبوعمامة، ٢٠١٧، ٣٦١- ٣٦٢)، (الشمري والسعدون، ٢٠١٩، ٥٥٩- ٥٦٠)، (عبدالقادر، ٢٠٢٠، ١٥٣- ١٥٥)

١- تقادم النظم المعرفية، وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
٢- ضعف إفراز التعليم الجامعي نتاجًا قادرًا على تحمل أعباء التنمية، وعدم مساهمة التعليم الجامعي عامة في التنمية نتيجة عوامل عديدة من أهمها: نقص الإمكانات والموارد وعدم وجود تخطيط مسبق.
٣- تدنِي الإعداد المهني للطلاب بالجامعات، وكذلك تدني ارتباط المناهج بسوق العمل المستقبلي للطلاب، وعدم توازن الجوانب النظرية مع التطبيقية في المناهج، بالإضافة إلى تدني مستوى فاعلية التدريب الميداني في إكساب الطلاب المهارات المهنية اللازمة.
٤- ضعف تأهيل الكوادر الأكاديمية والفنية في رسم السياسة العامة للتعليم العالي.
٥- ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم الجامعي من حيث: تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية.
٦- تخريج عدد هائل من الطلاب مثقلين بكم معرفي هائل لكن جاهلين بكيفية توظيف هذه المعارف في العمل.
٧- ضعف اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلًا، وقصور إدراكه للمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه.
٨- افتقار الجامعات للتنافس الأكاديمي، وغياب آليات الرقابة والمساءلة وضعف الشفافية في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

ويتضح من المظاهر والمؤشرات السابقة أن الجامعات ينبغي عليها التوجه نحو تبني نماذج جديدة للتغيير والتطوير والتحول إلى فكر ومنهجيات العمل بمؤسسات الأعمال؛ ويعد مدخل سلسلة القيمة Value Chain based Thinking من أفضل المداخل التي يمكن تطبيقها في التطوير الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات؛ حيث إنه يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات حتى تتمكن من تحقيق أدوارها والتميز ومواكبة التقدم المستمر، وتحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية

والبحثية والخَدَمية المقدمة للمستفيدين (الخنبشية، والعمري، ٢٠٢٣، ٣٢٢)، وهو ما يضمن للجامعات الوفاء بالأدوار والأهداف المنوطة منها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري في ظل التحولات المعاصرة.

فمدخل سلسلة القيمة يركز على تنمية الكفاءات الفردية لرأس المال البشري الذي يعد المكون الأساسي لرأس المال الفكري مع ضمان المراجعة الدورية لتلك الكفاءات، كما أنه يضع الجامعات بوضع أكثر ديناميكية في التوافق مع سوق العمل يمكنها من خلاله تصميم أنشطة قائمة على الجدارة والكفاءة الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى مساعدة الجامعات في مواجهة الضغوط المتزايدة الناشئة عن حاجتها لابتكار القيمة من خلال تركيز جهودها على الأنشطة التي تقدم القيمة المضافة والمزايا التنافسية للمستفيدين وأصحاب المصلحة.

كما أن مدخل سلسلة القيمة هو طريقة تستخدم بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليًا والمحتملة (ياسين، ٢٠٠٦، ٧٠)؛ ووفقًا لتحليل سلسلة القيمة الذي يقوم على تقسيم الأنشطة التي تقوم بها الجامعات إلى أنشطة رئيسية وداعمة فإن هذه الأنشطة تتناول جميع عناصر ومكونات رأس المال الفكري؛ لذا يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أفضل المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات لأنه يرتكز على تحليل جميع مكونات وعناصر رأس المال الفكري وتقديم استراتيجيات للحصول على أفضل عائد منها، ومن ثمَّ اهتمت الدراسة باستثمار رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة.

وعلى ذلك يسعى البحث إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة الذي يتسم بقدرته على توظيف وتطوير أداء الجامعات في توليد رأس المال الفكري واستثماره؛ وهو يسهم في تحليل واقع هذا الاستثمار في البيئة الداخلية للجامعات ومن ثمَّ تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف بها، وهو ما يحتاج إلى الاعتماد على تحليل PEST كأحد الأساليب الاستراتيجية المهمة التي يمكن من خلالها تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بها؛ لتتكامل بذلك عناصر التحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثمَّ يتم بناء الاستراتيجية المقترحة.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق تتشكل أسئلة الدراسة فيما يلي:

١- ما الأُطر النظرية لرأس المال الفكري؟
٢- ما المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST؟
٣- ما واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل (PEST)؟
٤- ما البديل الاستراتيجي الأمثل للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء تقييم الخبراء لعناصر تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST؟
٥- ما الاستراتيجية المرتكزة على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات؟

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة ما يلي:

١- تعرُّف الأُطر النظرية لرأس المال الفكري.
٢- تحليل المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.
٣- الكشف عن واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.
٤- التوصل إلى البديل الاستراتيجي المناسب للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء تقييم الخبراء لعناصر تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST.
٥- تقديم استراتيجية ترتكز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

١- الأهمية الحيوية التي يشغلها رأس المال الفكري في الوقت الراهن؛ فقد أصبح يشكل أعلى الموجودات قيمة خاصة في ظل سيطرة الاقتصاد المعرفة.

٢- وضع استراتيجية مقترحة قد تفيد القيادات وصانعي القرار في تعزيز خطوط إنتاج رأس المال الفكري بالجامعات وتحسين كفاءتها؛ ومن ثمَّ الارتقاء بمستوى رأس المال الفكري والاستثمار فيه بما يحقق ميزة تنافسية في ظل التحديات المعاصرة.

٣- قد تفيد المجتمع الذي يطمح في عودة ثقته بمخرجات التعليم الجامعي، ومن ثمَّ جودتها وقدرتها على تلبية متطلبات سوق العمل في ظل التغيرات المطردة بها.

٤- تعد هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من التقارير والمؤتمرات والدراسات السابقة بضرورة التركيز على تنمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه بالجامعات.

٥- قد تفيد الدراسة في تحسين وتطوير الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات.

٦- تعدد الجهات التي يمكن أن تفيدها هذه الدراسة خاصة في ضوء الأهمية التي يحظى بها رأس المال الفكري.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- اقتصرت الدراسة على تعرُّف كيفية الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات باعتبارها حاضنات رأس المال الفكري والتوربينات المولِّدة له.

٢- تحددت الدراسة في تحليل البيئة الداخلية للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات على استخدام مدخل سلسلة القيمة، وفي تحليل البيئة الخارجية على أسلوب التحليل PEST Analysis.

٣- اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ممَن قاموا بتحكيم أداة الدراسة الميدانية، وعدد من الخبراء الذين مثلوا عينة لأداة الدراسة الميدانية، وقاموا بالاستجابة لاستبانة استطلاع رأى الخبراء حول تقييم عناصر تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST Analysis للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات.

٤- تشكلت الحدود المكانية للدراسة في جامعات: (القاهرة، عين شمس، الإسكندرية، المنصورة، حلوان، دمياط، الأزهر، سوهاج، الزقازيق، بنها، قناة السويس، السويس، بني سويف).

منهج الدراسة وأداتها:

لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على ما يلي:

١- المنهج الوصفي: حيث تتعلق البحوث الوصفية بجمع البيانات لاختبار الفروض أو الإجابة عن أسئلة بشأن الحالة الراهنة لموضوع الدراسة، كما أن الدراسة الوصفية تحدد وتقرر مسار الأشياء (Gay, ٢٠٠٤, ٢٤)؛ وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية من حيث توضيح الأُطر النظرية لرأس المال الفكري، ووصف وتحليل مدخل سلسلة القيمة وأبعاده.

٢- التخطيط الاستراتيجي: واستخدمت الدراسة أسلوبين من أساليب التخطيط الاستراتيجي هما: أسلوب تحليل سلسلة القيمة؛ لما يتميز به من قدرته على المساعدة في تشخيص واقع البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة، ومواطن الضعف التي تؤثر على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، بالإضافة إلى تحليل PEST الذي يعد من أفضل أساليب تحليل البيئة الخارجية، ويتم الاعتماد عليه لتحديد الفرص والتهديدات المؤثرة على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وقد استخدمت الدراسة هذين الأسلوبين لتحليل واقع استثمار رأس المال الفكري بالجامعات كخطوة ينطلق منها تحديد البديل الاستراتيجي اللازم لبناء الاستراتيجية المقترحة، وذلك بالاستعانة بآراء الخبراء في هذا الشأن.

أما أداة الدراسة فقد تمثلت في استبانة استطلاع رأي الخبراء: فقد تم إعداد استبانة لاستطلاع آراء الخبراء حول تقييم عناصر تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST Analysis؛ لتحديد البديل الاستراتيجي الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST Analysis، وتشكلت عينة الدراسة من (٢٨) خبيرًا، وضمت عينة الدراسة (١٩) أستاذًا، و(٩) أساتذة مساعدين بالتخصصات المختلفة، وضمت عينة الدراسة (١٦) خبيرًا شغلوا/يشغلون منصب رئيس قسم، كما ضمت (٤) خبراء شغلوا/ يشغلون منصب وكيل كلية، وضمت أيضاً خبيرين شغلا منصب عميد كلية.

مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

استراتيجية Strategy:

تعددت تعريفات الاستراتيجية منها أنها: افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ومن ثمَّ يتم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والوسائل الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه الوسائل والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ تلك الأعمال مع العمل على تقييم المخاطر والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف (Szyszlo, ٢٠١٦, ١٢٠)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.

استثمار Investment: هو استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها (Marsikova, ٢٠٠٥)، كما يعرف الاستثمار في الجامعات بأنه: الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمعنوية، وذلك لتحقيق الأهداف التي وضعتها (المطيري، ٢٠٢٢، ٣٠١)

رأس المال الفكري Intellectual Capital:

على الرغم من حداثة مفهوم رأس المال الفكري إلا أنه يحظى بالعديد من التعريفات الاصطلاحية منها أنه: "نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة، أو تطوير أفكار قديمة، والتي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها" (المفرجي، وصالح، ٢٠٠٣، ١٠)، كما يعرف أيضًا بأنه: "مجموع معارف وتربية مهارات الأفراد المجندة من أجل تحقيق عمل أو هدف ما" (شنودة، ٢٠١٢، ٧)

واستثمار رأس المال الفكري بالجامعات يعرف إجرائيًا بأنه: توظيف مجموع المعارف والقدرات والكفاءات البشرية والتنظيمية والعلاقاتية المتوفرة بالجامعات والاستفادة منها واستثمارها في تكوين معارف ومهارات وقدرات واتجاهات متطورة ومبدعة لدى القوى البشرية، والارتقاء بإمكاناتها المادية والتنظيمية لتتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والجودة، وتكوين رأس مال علاقاتي متميز داخليًا وخارجيًا؛ بما يمكن الجامعات من الوفاء بأدوارها الجديدة في خدمة وبناء الاقتصاد الوطني، وتلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل ومواجهة التحديات المعاصرة وما تشكله من فرص يجب استثمارها وتهديدات ينبغي مواجهتها في مقابل تعظيم جوانب القوة بالجامعات وتحسين مواطن الضعف فيها.

سلسلة القيمة Value Chain Technique:

وتعرف بأنها: "مجموعة من الأنشطة المسئولة عن إيجاد القيمة بدءًا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين، وانتهاءً بتسليم المنتجات إلى العملاء" (حافظ، ٢٠١٧، ١٩)، وتعرفها الدراسة إجرائيًا بأنها: طريقة نظامية من طرق التفكير الاستراتيجي تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها الجامعات للاستثمار في رأسمالها الفكري، وهي تقنية تسمح بالتحليل الداخلي لتعرُّف سلسلة الأنشطة التي تؤديها الجامعات لاستثمار رأس المال الفكري بها؛ بما يعزز من مصادرها الحالية والمحتملة للميزة التنافسية.

تحليل PEST:

هو أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (CMI, ٢٠١٣, ١)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية من خلال التلاقي في بحث ودراسة أحد المتغيرات كرأس المال الفكري، أو مدخل سلسلة القيمة، ويمكن تناول بعض هذه الدراسات مصنفةً في محورين أحدهما يتناول رأس المال الفكري، والمحور الآخر يتناول مدخل سلسلة القيمة، وذلك كما يلي:

أولًا: دراسات تناولت رأس المال الفكري:

تعددت الدراسات التي اهتمت برأس المال الفكري وتناولت ذلك من منظورات متباينة منها دراسة Gandhi (٢٠١٤) لتقديم نموذج لكيفية تعامل الجامعات الهندية بفعالية مع رأس المال الفكري، وأوضحت الدراسة أنه بالرغم من أهمية تنمية رأس المال الفكري في الجامعات إلا أنه نادرًا ما يعالج بها بطريقة محددة أو توجد أساليب واضحة لقياسه، وقدمت الدراسة نموذجًا يساعد الجامعات في تطوير وسائلها لتحديد وقياس أصولها غير الملموسة وإدارتها وتقويمه، أما دراسة Golshahi (٢٠١٥) فهدفت لتحديد وترتيب مؤشرات

رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى استبيان تم تطبيقه على عدد ٣٠٦ عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي سيشان وبلوشستان بباكستان، وأوضحت الدراسة أن قياس رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي يساعد في تحديد المزايا النسبية والتنافسية للجامعة، وجاءت مؤشرات رأس المال البشرى في الترتيب الأول من حيث أهميته وذلك بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس، يليها مؤشرات رأس المال التنظيمي، ثم مؤشرات رأس المال العلاقاتي، وهدفت دراسة.

واستهدفت دراسة Inkinen (٢٠١٦) البحث في العلاقة بين رأس المال الفكري وممارسات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج قيمة ممارسات إدارة المعرفة في تكوين رأس مال فكرى يحقق لها ميزة تنافسية، كما أن رأس المال الفكري يؤثر في الأداء المؤسسي بمكوناته المختلفة، لذلك تواجه المؤسسة تحديًا محوريًا يتمثل في بناء استراتيجية لتنمية رأس مال فكرى تتيح ازدهار الابتكار والإبداع في المؤسسة، وجاءت دراسة خميس (٢٠١٨) لتعرُّف طبيعة رأس المال الفكري، ونشأته، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، وتعرُّف نماذج قياسه المختلفة، وكذلك أهمية إدارته، وخرجت الدراسة بنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي وتوضيح أهم متطلبات تطبيقه.

ثانيًا: دراسات تناولت مدخل سلسلة القيمة في التعليم العالي:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت مدخل سلسلة القيمة منها: دراسة عبدالله (٢٠١٩) لوضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن أهمية سلسلة القيمة تكمن في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الأنشطة المساهمة في إضافة القيمة وتدعيمها، وتشترك نماذج سلسلة القيمة في التعليم العالي في اهتمامها بقطاع التعليم العالي في حين تختلف عن بعضها البعض في مكونات كل نموذج وأهمية كل مكون في إضافة قيمة للتعليم العالي، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل سلسلة القيمة.

دراسة زاير والزغيمي (٢٠٢١) واستهدفت تبيان واقع استخدام سلسلة القيمة وأثرها في تحقيق الأداء بالمؤسسات الاقتصادية؛ ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تم تطبيقها على مستوى عينة من عشر مؤسسات اقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلسلة القيمة تعتبر كأداة استراتيجية يمكِّن المؤسسات من تقديم معلومات جوهرية، ويسهم في تخفيض التكاليف، ورضا العملاء الذي يحقق الأداء الجيد للمؤسسات، كما أظهرت الدراسة أن هناك ثغرات متعلقة بتطبيق سلسلة القيمة أهمها عدم إدراك المفهوم الحقيقي لها.

دراسة محمود (٢٠٢١) واستهدفت وضع خطة استراتيجية تسويقية لتعزيز عملية إضافة قيمة للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها بما يمكنها من جذب عدد مناسب من الطلاب سنويًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد على أسلوبي تحليل بيستل PESTLE وسلسلة القيمة لتحليل الوضع الراهن في البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية ببنها، وخرجت الدراسة بخطة استراتيجية مقترحة لتسويق البرامج المميزة.

دراسة الخنبشية، والعمري (٢٠٢٣) واستهدفت تعرُّف كيفية استخدام مدخل سلسلة القيمة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي، والذي من خلاله تم تحليل رأس المال الفكري من حيث النشأة والمفهوم والخصائص والأهمية، وكذلك استعراض مفهوم سلسلة القيمة وأنشطتها، وأهميتها بمؤسسات التعليم العالي، وأبرز النماذج المتعلقة باستخدامها في هذه المؤسسات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة تبني مدخل سلسلة القيمة من أجل تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وتحقيق التميز الاستراتيجي على مؤسسات التعليم العالي المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى المهتمين لضمان حصة سوقية أكبر، وأوصت الدراسة بتطبيق برامج حديثة لتنمية المهارات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعاون مع استشاريين متميزين من جامعات أجنبية، كما أوصت بتطوير التشريعات واللوائح الجامعية، وتطوير البنية التحتية للجامعات، والمشاركة في المشرعات الوطنية.

ويتبين من الدراسات السابقة أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في أن ظهور مفهوم رأس المال الفكري إنما كان ناتجًا عن التطور في إدراك قيمة العنصر البشرى وأهميته في خلق القيمة؛ حيث تتركز أهمية رأس المال الفكري في تركيزه على قيمة الإنسان، كما أن رأس المال الفكري أهم الموجودات قيمة بالقرن الحادي والعشرين، وهو الركيزة الأساسية لبناء التقدم والنجاح للمؤسسات وللأمم على حد سواء، بالإضافة إلى الاتفاق

مع أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها في إطار تناولها لرأس المال الفكري على وجود ثلاثة مكونات رئيسية مكوّنة له، إلا أن الدراسة اختلفت مع الدراسات السابقة في تركيزها على استثمار رأس المال الفكري في الجامعات، كما أنها ربطت بين استثمار رأس المال الفكري بالجامعات ومدخل سلسلة القيمة ، بالإضافة إلى كونها لم تقتصر على استخدام المنهج الوصفي وإنما استخدمت مدخلين من مداخل التخطيط الاستراتيجي وهما مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST، كما عنيت الدراسة بتقديم استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها وفقًا لخمسة محاور هي:

المحور الأول: ويتناول الأُطر النظرية لرأس المال الفكري.

المحور الثاني: المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

المحور الثالث: واقع استثمار رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

المحور الرابع: تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات من خلال رصد آراء الخبراء حول تلك العناصر وتقييمها؛ وذلك لتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات وفقًا له.

المحور الخامس: ويتضمن تقديم استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

ويمثل المحور الأول والثاني من هذه المحاور الإطار النظري للدراسة، ويجيب هذان المحوران عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة، بينما يمثل المحور الثالث الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، والمحور الرابع يمثل الجانب الميداني من الدراسة ويجيب عن السؤال الرابع من أسئلتها، أما المحور الخامس فيمثل الاستراتيجية المقترحة التي تقدمها الدراسة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST، ومن ثمَّ يجيب هذا المحور عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، وبذلك الخمسة تتضافر المحاور الخمسة فيما بينها للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق الهدف العام لها.. وتتضح معالم كل محور منها تفصيلًا فيما يلي.

المحور الأول: الأُطر النظرية لرأس المال الفكري:

ويُعرض في هذا الإطار مفهوم رأس المال الفكري في اللغة والاصطلاح، ونشأته، وخصائصه، وأهميته، وأهدافه، ومكوناته.. وذلك كالتالي:

١-مفهوم رأس المال الفكري ونشأته:

يتكون مفهوم رأس المال الفكري من ثلاث مفردات هي : (رأس)، (المال)، (الفكري) ولكل مفردة منها معنى معين ودلالة خاصة بها، إلا أن وجود هذه المفردات الثلاث مندمجة معًا في مصطلح واحد إنما يجعل كل كلمة منهم تلقى بظلالها وتضفي من دلالتها ومعناها على مفهوم رأس المال الفكري ككل بما لها من وجود في بنية هذا المفهوم، فكلمة (رأس): الرأس من كل شيء أعلاه، (رأس المال): جملة المال التي تستثمر في عمل ما، (الفِكر): الفِكر هو جملة النشاط الذهني، وأسمى صور العمل الذهني بما فيه من تحليل وتركيب وتنسيق (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ٢٤٩، ٤٧٨)؛ ومن ثمَّ فإن رأس المال الفكري لغويًا يعني أسمى وأعلى صور النشاط الذهني التي تستثمر في عمل ما، وهو ما يتلاقى كثيرًا مع المعنى الاصطلاحي لرأس المال الفكري.

ومفهوم رأس المال الفكري في الاصطلاح يعتبر معروفًا منذ القدم من حيث المضمون، إلا أن هناك مَن يعتبر هذا الموضوع حديثًا نسبيًا؛ حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وأن نتائج البحث فيه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والاستكشاف (بومدين، ٢٠١١، ٧)، وقد تصاعدت وتيرة الاهتمام الأكاديمي برأس المال الفكري؛ حيث وُجِدت العديد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في مجالاتٍ شتى كالاقتصاد والمحاسبة، والتربية وغيرها؛ مما أحدث اختلافًا في تحديد المفهوم باختلاف نظرة الباحثين لرأس المال الفكري، وتعدُد اهتماماتهم وتوجهاتهم، بما أدى إلى صعوبة وجود تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين، إلا أنه قد وُجدت العديد من التعريفات المتشابهة في جوهرها والتي تعطى مفهومًا عامًا لرأس المال الفكري وتوفر أساسًا لفهمه (Kahng, ٢٠١٤, ٢٢٣٣-٢٢٣٤)

هناك مَن يعرّف رأس المال الفكري بأنه: "الأفكار الذهنية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة (Stewart, ٩٨, ٥٦)، أو: "أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح" (حسن، ٢٠١١، ٣٦١)، وهناك مَن عرفه بأنه: "القدرات المتفردة والمهارات القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والإبداعية والأساليب المتطورة التي تميز الجامعة من حيث وظائفها المختلفة عن غيرها من الجامعات وتعطيها ميزة تنافسية بما تقدمه من أداء تعليمي ومجتمعي وبحثي متميز يحقق القدرة التنافسية العالمية من خلال الإدارة الرشيدة والمتميزة لما تمتلكه الجامعة من أصول تعبر عن رأسمالها الفكري" (قرني، والعتيقي، ٢٠١٢، ٢٣٢).

ويتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف محدد لرأس المال الفكري؛ إلا أن هذه التعريفات على اختلافها قد قامت على مجموعة من الأبعاد البنائية والوظيفية لمفهوم رأس المال الفكري يمكن استخلاصها فيما يلي:

- أنه يمثل جزءًا من رأس المال البشرى للمؤسسات، ويتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
- هو قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل الموارد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم، ويرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة.
- يتمثل بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق وهذا مؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان، وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في الجامعات المعرفية.
- أنه لا يتركز في مستوى وظيفي أو مهني معين، ويرمى إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، ويتميز بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار والأساليب المتطورة التي تميز المؤسسة عن غيرها.
- هناك انطلاق من النظرة البرجماتية في تعريفات رأس المال الفكري؛ حيث التركيز على العائد وخاصة العائد المادي الاقتصادي للمهارات والخبرات والمعارف؛ فالمعارف التي لا تعود بقيمة أو فوائد لا تعد معارف متميزة كما أنها لا تعد رأس مال فكري.

أما عن نشأة رأس المال الفكري فهو يعد من المصطلحات الحديثة نسبيًا إلا أن المفهوم قد ظهر في وقت مبكر، وذلك منذ أدرك العلماء أن الموارد المادية ليس لها الدور الحاسم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي، وقد بدأت هذه المرحلة في ظل التحول من المفهوم التقليدي للعمل وظهور أعمال لا تقوم على القوة البدنية، إلى جانب البحث في قضايا رأس المال البشرى والاهتمام البالغ بالأصول غير الملموسة وأثرها في خلق الثروة مثل المهارات والتعلم والمعرفة والتي أصبحت القضايا الاستراتيجية الرئيسية في نهايات القرن العشرين، وقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال الفكري كمصطلح صريح يَنُم عن القيمة أو الربح الذى يتحقق من توظيف معرفة ومهارات الأفراد (ستيوارت، ٢٠٠٤، ١٣)، وتعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسات باعتباره محددًا لميزتها التنافسية.

٢- خصائص رأس المال الفكري:

عند تناول خصائص رأس المال الفكري فإنه يمكن التمييز بين نوعين من الخصائص أحدهما مجموعة من الخصائص العامة لرأس المال الفكري التي تختص برأس المال الفكري عمومًا دون التركيز على أحد جوانبه أو وصف أحد مكوناته، والآخر يعبر عن الخصائص البَينِية له، والتي تصف جوانب معينة منه أو من أحد مكوناته كالجوانب الشخصية أو المهنية للعنصر البشرى المكوّن له، أو الجوانب التنظيمية للبيئة المؤسسية والمناخ التنظيمي الملائم لتكوينه وتنميته، وتتضح هذه الخصائص فيما يلى: (المفرجي، وصالح، ٢٠٠٣، ٢٦٠ ٢٧)، (قرني، والعتيقي، ٢٠١١، ٢٤١- ٢٤٢)، (Schneider, ٢٠١١, ٢)

أ- أنه يتسم بطبيعة فردية وجماعية؛ حيث إن الفرد بأفكاره وعمقه، ومعرفته وابتكاره وسعيه نحو تحقيق الأفضل يمثل الأساس لوجود رأس المال الفكري، ومصدره، ونموه وتطوره.

ب- له طبيعة ضمنية وصريحة؛ وتتمثل الناحية الضمنية له في الأفكار والمعارف والخبرات والقدرات والمهارات الموجودة لدى الفرد والتي لا تنفصل عنه، أما الناحية الصريحة فتكمن في نتاج رأس المال الضمني الذي ينفصل عن الفرد ويتحقق في شكل نتاج مادي ملموس، أو نتاج غير ملموس، ويمثل تحقيقها أكثر أهمية وتتخذ أشكال نظم وبرامج وخطط وبراءات اختراع ومؤلفات منشورة وملكية فكرية.

ج- يتسم بطبيعته النظرية والتطبيقية معًا، وتأتي طبيعته النظرية من الأساس النظري الذي يكون رأس المال الفكري وهو أفكار الإنسان ومعارفه النظرية والتي يتم تطبيقها عمليًا ارتباطًا بكونها ضمن رأس المال الفكري؛ حيث إن الأفكار والمعارف التي لا يتم استخدامها وتطبيقها واقعيًا لا يمكن اعتبارها ضمن رأس

المال الفكري، إذ أن ما يمكن تطبيقه واستخدامه في الواقع هو الذي يتضمنه رأس المال الفكري والذي يعد أصلًا ومواردًا إنتاجيًا مهمًا وأساسيًا في الوقت الحاضر.

د- أنه يتمثل في الأشخاص ذوي القدرات العقلية الإبداعية والمتميزة والذين يصعب إلى حد كبير الاستغناء عنهم أو استبدالهم فهم النجوم اللامعة في المنظمة والعقول المدبرة لها.

ه- يمثل الأصول غير الملموسة التي تعتبر الموارد الاستراتيجية للمؤسسات.. وتتسم بأنها معقدة اجتماعيًا وتتراكم ببطء على المستوي البشرى والتنظيمي، وتؤثر في تكوين الموارد والأصول الملموسة.

و- يعد رأس المال الفكري موردًا حرجًا؛ حيث لا يمكن الحصول عليه كباقي الموارد الأخرى عند الحاجة، ولا يمكن استخدامه بالشكل الصحيح بمجرد الحصول عليه.

ز- ليس وليد المصادفة وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه، وهو ذو كلفة عالية، ولا يمكن الحصول عليه بالمال وحده لأنه مزيج من الفكر والخبرة والممارسة، وفهم الجوانب المهنية والمناخ التنظيمي الداعم.

٣- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات:

يعتبر رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة؛ فهو يمثل ميزة تنافسية للجامعات؛ لأن الجامعات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرًا جوهريًا ومستدامًا للميزة التنافسية، كما أن رأس المال الفكري يمثل رأس المال الحقيقي للجامعات باعتباره العنصر الأساسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو العنصر القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة والمحرك الأساسي في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى، والمكون الأساسي لعناصر التنمية الشاملة، وتوليد القيم المضافة، بالإضافة إلى أنه يعتبر أهم من التقنية؛ فهو الذى يصنع ويشغل التقنية ومن خلاله يمكن الإبداع والابتكار فيها، كما أنه يمثل الركيزة الأساسية لنجاح الجامعات (الشعباني، ٢٠١١، ٣٨١- ٣٨٢)

٤- أهدف الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات:

لرأس المال الفكري والاستثمار فيه أهداف عديدة منها: (بدوي، ٢٠١٢، ٧)

أ- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية بالجامعات.

ب- تحسين العلاقات بين القائمين على التعليم الجامعي والمستفيدين منه.

ج- تحسين الإنتاجية التعليمية بالجامعات، وتحقيق الأهداف والأرباح المادية والمعنوية من التعليم الجامعي.

د- تحسين اتجاهات عناصر رأس المال البشري بالجامعات، وزيادة قابليتهم للتعلم والنمو بشكل أسرع.

ه- بناء مركز تنافسي قوي للجامعات من خلال المزيد من الابتكار والإبداع.

٥- مكونات رأس المال الفكري بالجامعات:

نظرًا لتصاعد وتيرة الاهتمام برأس المال الفكري وعدم وجود اتفاق على تعريف موحد له بسبب تباين وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع؛ والتي ترجع إلى اختلاف الفروع العلمية التي ينتمون إليها ومن ثمَّ اختلاف المفاهيم الخاصة بهم ونظرياتهم العلمية ومناهجهم البحثية التي يعتمدون عليها في دراساتهم فقد أدى ذلك إلى وجود عدة نماذج لمكونات أو عناصر رأس المال الفكري بحيث أصبحت مكونات رأس المال الفكري بمثابة مجموعة متراكمة ومجمعة من العناصر بحيث ينظر كل باحث إلى العناصر التي تدخل في دائرة اهتمامه ويقوم بدراستها بينما يدمج باقي العناصر في إطار العناصر التي يهتم بها، ومن أبرز هذه النماذج نموذج بروكينج، وإدفنسون، وديسبرس وشانفل، ومالهورتا، وروس وروس، وسيفيبي وإكسيرا، وستيوارت، وبتحليل مكونات رأس المال الفكري التي تضمنتها هذه النماذج يتبين أنها تنحصر في: (رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلي أو التنظيمي، أصول الملكية الفكرية أو الموجودات الفكرية، رأس المال الزبائني أو العلاقاتي، رأس مال العملية، رأس مال التجديد والتطوير أو الابتكار، رأس المال الداخلي، رأس المال الخارجي) وبتوزيع هذه المكونات في جدول تبعًا للنماذج المختلفة التي تم عرضها يتضح الآتي:

جدول (١): مكونات رأس المال الفكري تبعًا لنماذجه المختلفة

المكونات / الباحثين	رأس المال البشرى	رأس المال التنظيمي	رأس المال العلاقاتي	أصول الملكية الفكرية	رأس مال العملية	رأس مال التجديد	رأس المال الداخلي	رأس المال الخارجي
Brooking	√	√	√	√				
Edvinsson	√	√	√					
Despres&Chanvil	√	√		√	√			
&Mckenzie Winkelen	√	√						
Malhorta	√		√		√	√		
Roos& Roos	√	√						
Svieby	√						√	√
Xera	√						√	√
Stewart	√	√	√					
مجموع نقاط كل عنصر	٩	٦	٤	٢	٢	١	٢	٢
النسبة المئوية	١٠٠	٦٦,٧	٤٤,٤	٢٢,٢	٢٢,٢	١١,١	٢٢,٢	٢٢,٢

يتضح من الجدول السابق أن العناصر التي حازت على أعلى نسبة مئوية للاتفاق بين الباحثين هي: (رأس المال البشري– رأس المال الهيكلي أو التنظيمي– رأس المال الزبوني أو العلاقاتي)، ومن ثمَّ تعتمد الدراسة الحالية على هذه المكونات في تصنيفها لمكونات رأس المال الفكري، وذلك لأن هذه المكونات الثلاثة تشتمل على باقي المكونات التي أوردها باقي الباحثين حيث إن رأس المال التنظيمي أو الهيكلي يشتمل على رأس مال التجديد والتطوير أو الابتكار، وكذلك يتضمن الموجودات أو الأصول الفكرية ورأس مال العملية، وهو أيضا ما أبرزته معادلات ماكنزي، وويلكن حيث أوضحا أن (رأس المال الهيكلي= رأس المال الزبوني+ رأس المال التنظيمي)، وأن : (رأس المال التنظيمي= رأس المال الابتكاري+ رأس مال العملية) وأن (رأس مال التجديد والتطوير= الثروة الفكرية + الموجودات غير الملموسة).

هذا إلى جانب كونه نموذجًا بسيطًا ومحددًا يمكن تضمين عناصر رأس المال الفكري بالجامعات في إطار المكونات الثلاثة لهذا النموذج؛ بالإضافة إلى أن هذه العناصر الثلاثة مكونات رأس المال الفكري تعد الأكثر شيوعًا وانتشارًا بين الباحثين، وتعتبر محل اتفاق كبير بين مختلف الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري، كما أن أغلب الدراسات السابقة التي أوردتها الدراسة تعتمد على هذه المكونات الثلاثة كمكونات لرأس المال الفكري؛ ومن ثمَّ يمثل الشكل التالي نموذج مكونات رأس المال الفكري الذى تتبعه الدراسة وفقًا للأسباب التي تم توضيحها سالفًا، ويمكن تناول هذه المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري بشئ من التفصيل كما يلي:

أ- رأس المال البشرى Human Capital

إن رأس المال البشرى هو رأس المال الحقيقي لأى مؤسسة، حيث إنه ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، وهو يسهم في تحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة (Adkins, ٢٠٠٦)، وهو يمثل "مخزون المعرفة والمهارات والقدرات المطمورة (الضمنية) في الفرد العامل الذى ينتج من الموهبة الطبيعية، والاستثمار اللاحق في التعليم والتدريب والتجربة (الحمداني، وعبدالله، ٢٠١١، ١٢٨)، ويعنى ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومعلومات واتجاهات تلعب دورًا رئيسيًا في إحداث الفرق بين المنظمات المتميزة والتي تليها في الدرجة (يوسف، ٢٠٠٥، ١٧٥)، فهو يعبر عن المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة ولا تمتلكها المنظمة، فهو يتضمن معارف مرتبطة بالمهارات والخبرات والإبداع والابتكار.

ويرجع رأس المال البشري إلى الموظفين والعاملين ولتخصصاتهم وإبداعاتهم وقدراتهم الاجتماعية وغيرها، فهو متأصل في البشر ولا تملكه المنظمة، وتعد الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال أنه يتزايد بالاستخدام، حيث تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت (Luthy, ٢٠١٣, ٣)، ورأس المال البشرى هو الجزء الأهم في هيكل رأس المال الفكري، وعلاوة على ذلك فإنه بدون هذا المكون فإن المكونين الآخرين من رأس المال الفكري لا يكون لهما وجود (Remus, ٢٠١٢, ١٠٧٧)، ويقوم رأس المال البشرى على أساس أنه مميز و منفصل عن رأس المال الهيكلي (التنظيمي) ورأس المال العلاقاتى (المستفيدين)؛

حيث إنه الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في تحقيق أهداف المؤسسة وإضافة القيمة والميزة التنافسية لها (عبدالسلام، وعلة، ٢٠١١، ٧).

ب- رأس المال التنظيمي (الهيكلي) Structural Capital

هو المكون الأكثر صلابة والأقل ديناميكية بين مكونات رأس المال الفكري؛ فهو الذى يصنع للمؤسسة معرفتها التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل واجراءات المؤسسة، فهو يمثل في الهيكل المعرفي الذى يتحدد بقدرة المؤسسة على نقل المعارف والمهارات والخبرات الممتلكة من قبل العاملين إلى الواقع الفعلي (ياسين، ٢٠٠٧، ١٢٢)، فهو يعبر عن كل مخازن المعرفة البشرية و ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد البيانات، والروتين وإجراءات وأدلة العمل والبرامج والعمليات والملكية الفكرية وأسلوب القيادة والتنظيم، والبنية التحتية (يرقي، وهزرشي، ومسعود، ٢٠١١، ٨)، ويمثل رأس المال الهيكلي البنية التحتية الداعمة التي تدعم رأس المال البشرى في عمله، الأفراد للعمل، إلا أنه لا يغادر المؤسسة بمغادرة رأس المال البشرى لها سواء مع انتهاء يوم العمل؛ أو لأسباب الاستقالة أو الفصل أو الإجازات، فهو لا يغادر المؤسسة أبدًا بمغادرة الأفراد (Chen et al. ٢٠٠٦, ١٣٢٥)

ج- رأس المال العلاقاتي (المستفيدين) Customer Capital

ويسمى أيضًا برأسمال الزبون أو رأس المال الخارجي، ويتضمن العلاقات الخارجية للمؤسسة، أو العلاقات مع كل المستفيدين من خدمات المؤسسة.. وجوهر رأس مال المستفيدين هو المعرفة الموجودة لدى العملاء أو المستفيدين، ويتمثل كذلك في المعرفة الناشئة عن إشباع حاجات ورغبات العملاء أو المستفيدين، كما أنه يتمثل بالقيمة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع العملاء أو المستفيدين وهذه القيمة يولدها ويفرزها مستوى رضا العملاء أو المستفيدين وولائهم وإمكانية الاحتفاظ بهم والإبقاء عليهم من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بمقترحاتهم وشكاواهم ومشاركتهم في أعمالها (يرقي، وهزرشي، ومسعود، ٢٠١١، ٨).

ويعد رضا المستفيدين أو العملاء مؤشرًا إيجابيًا على قدرة المؤسسة على مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ومن ثمَّ الاحتفاظ بهم، وكذلك الحفاظ على مكانتها، وتحقيق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة (بشير، وعمار، ٢٠١١، ٥٢)، وهناك مَن يقسم رأسمال العملاء أو المستفيدين إلى رأسمال العملاء الداخلي والخارجي (بشير، وعمار، ٢٠١١، ٥)، والداخلي يتمثل في العلاقة بين المؤسسة وعملائها الداخلين أو المستفيدين الداخليين والذين يمثلون الموارد البشرية للمؤسسة، والحفاظ على رأس مال العملاء الداخلي يتطلب جهود حثيثة من قبل الإدارة في إعداد برامج التحفيز والتطوير.

ومن خلال ما تقدم من عرض مكونات رأس المال الفكري ومؤشراته يتضح أن تكوين وتنمية رأس المال الفكري إنما هو نتاج التفاعل بين الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلاقاتية الداخلية والخارجية (ياسين، ٢٠٠٧، ٢٢٤)، كما أن هذه المكونات الثلاثة معًا لها تأثير كبير في أداء المؤسسات وعلى رأسها مؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق أهدافها وتطوير أداء الأفراد، وإدارة المعرفة، وفي تحقيق الجودة الشاملة، وتعزيز الميزة التنافسية لها، ولكن في الوقت نفسه لا تؤثر هذه المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري بنسبة موحدة في تحقيق هذا، وإنما يسهم كل مكون بنسب متفاوتة.

وفي ضوء ما تبين خلال تناوله الأُطر النظرية لرأس المال الفكري يتضح أن التراكم المعرفي يعتبر مصدرًا أساسيًا لتكوين رأس المال الفكري، كما تعتبر القدرات الذهنية، والمهارات والقدرات الشخصية من أهم ركائزه، وتكوين وتنمية رأس المال الفكري إنما هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة واستثمار طويل الأجل للموارد البشرية، ولزامًا على كل مؤسسة القيام بهذه العمليات وخاصة الجامعات؛ حيث إنه إذا كانت الجامعات بإمكانها استيراد خبرات تعليمية متقدمة، وكذلك استقطاب كفاءات بشرية للعمل بها فإن هذا لا ينفي ضرورة قيام الجامعات بجعل هذه الإجراءات مدخلات تجرى عليها عمليات التحويل المناسبة للتوافق مع البيئة المحلية وإمكانياتها، ولكى تتحول أيضا هذه المدخلات إلى معارف ومهارات وقدرات فردية ومؤسسية تستند إلى التراكم المعرفي ومن ثمَّ تساهم في خلق رأس مال فكرى جديد لدى طلاب الجامعات ثم في القطاعات والمؤسسات التي سيعمل بها خريجو الجامعات عند التحاقهم بسوق العمل، وهو ما يتطلب استخدام طرق التفكير الاستراتيجي وعلى رأسها مدخل سلسلة القيمة لتعرُّف سلسلة الأنشطة التي تؤديها الجامعات بغرض الاستثمار في رأس المال الفكري بها كأحد مصادر الميزة التنافسية التي تحققها الجامعات عن منافسيها، وهذا يستدعي تناول المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وهو ما سيتم تبيانه تفصيلًا بالمحور التالي.

المحور الثاني: المرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST:

أولًا: مدخل سلسلة القيمة:

تمثل سلسلة القيمة طريقة من طرق التفكير الاستراتيجي، وهي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وهي الطريقة التي تسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة لتعرُّف سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، والقيمة هي ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات (تربش، وقادري، ٢٠١٦، ١٩- ٢٠)، ويعتبر مدخل سلسلة القيمة من المدخل التي لاقت رواجًا كبيرًا لما يقوم عليه من مرتكزات معرفية وفكرية يمكن تناول أبعادها في النقاط التالية.

١- ماهية سلسلة القيمة:

لقد وردت العديد من التعريفات لمصطلح سلسلة القيمة؛ حيث تناولت عديد من الكتابات مفهوم سلسلة القيمة، وعرّفت بأنها: "مجموعة من الأنشطة المسئولة عن إيجاد القيمة بدءًا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين، وانتهاءً بتسليم المنتجات إلى العملاء" (حافظ، ٢٠١٧، ١٩)، كما عُرِفت بأنها: مجموعة مترابطة من أنشطة إيجاد القيمة على طول الطريق من مصادر المواد الخام الأساسية لموردي المكونات وصولًا إلى المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة للمستفيد (Drury, ٢٠١٢, ٥٦٤)، كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة المطلوبة لإيجاد منتج من بدايته كمفهوم إلى تقديمه للمستفيد وذلك من خلال مجموعة من الخطوات وحتى التخلص منه بعد الاستخدام (Dhingra, et al, ٢٠٢٠, ١١).

وظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence Milles وهو تاجر أمريكي، ثم قام Michael E. Porter على تطويرها خلال كتاباته؛ فهو يعد مؤسس الفكر الاستراتيجي لتحليل استراتيجيات العمل في المنظمات المعاصرة، حتى ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة كنموذج يعمل على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة والحكم على مواردها (عبدالموجود، وعثمان، ٢٠٢٣، ١٣٠٨)، الذي أوضح أن المنشأة تمتلك العديد من الموارد والقدرات التي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مثل التكنولوجيا، والموارد البشرية والإدارة والابتكار، وأنه لا يمكن التعامل مع المنشأة من منظور كلي ولكن يجب تحديد الأنشطة التي تمارسها المنشأة والأخذ في الاعتبار العلاقات بين هذه الأنشطة لضمان تحقيق ميزة تنافسية (حافظ، ٢٠١٧، ١٩)، ومن ثمَّ فإن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة، وهي أداة لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية كما هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية.

وتمثل سلسلة القيمة مجموعة من أنشطة إيجاد القيمة المترابطة معًا، كما أنها تمثل أداة لتحديد المداخل التي من شأنها زيادة القيمة للمستفيد، ويؤكد مدخل سلسلة القيمة إسهام المؤسسة كلها في تحقيق الميزة التنافسية، وهي تمثل سلسلة من العمليات المترابطة التي تقدم منتجًا أو خدمة تحقيق رضا المستفيد، وأن كل نشاط في هذه العملية ينبغي أن يضيف قيمة إلى الأنشطة السابقة، ومن ثمَّ فمدخل سلسلة القيمة يركز على تحليل أنشطة الجامعات سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة حتى تعطي القادة والمسئولين رؤية واضحة عن الأنشطة التي تحقق قيمة للمستفيد؛ مما يساعدهم على تحديد المصادر التي تحسن وتطور الأداء بما يحقق للجامعة ميزة تنافسية في البيئة المحيطة وتؤدي سلسلة القيمة دورًا مهمًا في تنظيم أداء المنظمات، حيث تقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة صانعة للقيمة وداعمة مما يسهل على المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها (الخنبشية، والعمري، ٢٠٢٣، ٣٢٧)

وعلى ذلك فسلسلة القيمة هي سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذي قيمة، مع اعتبار أن المؤسسة هي نظام يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، وتحليل سلسلة القيمة هو أداة تحليل استراتيجي يتم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة أو الأنشطة التي تخفض التكلفة وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع المستفيدين، ومع غيرها من المؤسسات التي تعمل بنفس المجال والتخصص (Simatupang, Piboonrungroj & Williams, ٢٠١٧, ٥- ٦)

٢- خصائص سلسلة القيمة:

تتفرد سلسلة القيمة بالعديد من الخصائص الأساسية تتمثل في أنها: (خميس والبلداوي، ٢٠٢٤، ٢٤٣٤)

- آلية لإنجاز الأنشطة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.
- طريقة علمية تسمح بالقياس الكمي لعناصر الإنتاج، والاستعانة بالنتائج لتقدير جودة المنتج والتي تساعد بدورها على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- آلية تستهدف تحسين قيمة المنتج.
- آلية موجهة نحو تحديد وتقييم الأنشطة المتعلقة بالمنتج، ومن ثمَّ تساهم في التركيز على الأنشطة المضيفة للقيمة واستبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة.
- آلية لإيجاد العلاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته.

ويتبين من خصائص سلسلة القيمة أن لها العديد من المزايا التي تجعلها من المداخل المهمة في التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن توضيحها كما يأتي.

٣- أهمية ومزايا تحليل سلسلة القيمة:

إن مدخل سلسلة القيمة يتيح تحليل وفحص الأنشطة وتوليفها، ومن ثمَّ تعرُّف التفاصيل الدقيقة لبيئة المؤسسة الداخلية بما يسهم في تشكيل منظور عام وتكوين رؤية شاملة حول موقع المؤسسة الحالي والمستقبلي كما أنه يوفر للمؤسسة المزايا التالية: (Jariwala, ٢٠١٥, ٣)، (Simatupang, Piboonrungroj & Williams, ٢٠١٧, ٦)

أ- يمكِّن من فهم مصدر الميزة التنافسية المستدامة.
ب- يعد طريقة لتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق قيمة.
ج- يوفر أرضية لصياغة استراتيجيات تنافسية راسخة.
د- يقود إلى عملية تخطيط واضحة ومتماسكة.
ه- تحقيق مكاسب تنافسية من خلال أداء الأنشطة على نحو أفضل.
و- توفير مقترحات لتحسين الكفاءة والفعالية عن طريق إضافة القيمة والابتكار وتقليل الهدر.
ز- الإسهام في البقاء بعيدًا عن منطقة عدم وجود ربح.
ح- تركز على الاهتمام بما يحققه كل نشاط من قيمة مضافة إسهامًا في تحقيق الميزة التنافسية.

٤- أهداف تحليل سلسلة القيمة:

تسعى عملية تحليل سلسلة القيمة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تتمثل في: (Kufa, ٢٠١٩, ٨)، (خميس والبلداوي، ٢٠٢٤، ٢٤٣٦)

- إنتاج كميات من المنتجات وتقديم الخدمات عن طريق تكامل الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية.
- تقييم مدى مساهمة كل نشاط من النشطة في إيجاد القيمة.
- التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة.
- الإسهام في تحقيق فهم أفضل للتهديدات والفرص ضمن كل نشاط في السلسلة ومعرفة نقاط القوة والضعف في الوحدة عن طريق تحليل السلسلة.
- تركز على صافي القيمة المضافة بدلًا من الإيرادات الإجمالية.
- توفير إمكانية تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية من خلال تحليل العلاقات مع المستفيدين والعلاقات الداخلية والخارجية بالوحدة الاقتصادية.

٥- مكونات سلسلة القيمة:

يقوم نموذج سلسلة القيمة على تفكيك أنشطة المؤسسة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في إيجاد قيمة للعملاء وتأثير كل نشاط في التمايز والتكاليف، ومن ثمَّ تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، ووفقًا لمفهوم سلسلة القيمة فإن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يمكن تصنيفها إلى: أنشطة تضيف قيمة وهي الأنشطة التي يؤدي استبعادها على المدى الطويل إلى عدم تلبية رغبات العملاء والمستفيدين؛ وهو ما يؤثر سلبًا في المؤسسة وسمعتها، ولذلك تسعى المؤسسة إلى التركيز على تلك الأنشطة وإنجازها بكفاءة، أما النوع الثاني وهو أنشطة لا تضيف قيمة: من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمخرجات أو المنتجات المقدمة للمستفيد، وفي نفس الوقت يمكن أن تعوق العمل وتزيد من تكلفة إنجازه، وبالتالي فهي أنشطة هدر، هذا بالإضافة إلى أن هناك أنشطة لا تضيف أي قيمة ولكنها ضرورية لإتمام العمل، وهي تلك الأنشطة التي لا يمكن

إتمام العمل بدونها، بينما لا تمثل أي قيمة للمستفيد تجعله مستعدًا ليدفع مقابلها، ويمكن للإدارة أن تخفض حجمها دون التأثير على كفاءتها (حسن، ٢٠١١، ٦٠).

كما يمكن تصنيف الأنشطة من منظور سلسلة القيمة إلى: أنشطة أساسية، وأنشطة مساندة، وأنشطة منحرفة، والأنشطة الأساسية هي الأنشطة التي ترتبط مباشرة بالإنتاج، والتطوير، والتصنيع، والتوزيع، والبيع، وخدمة المنتج أو الخدمة المقدمة لعميل المؤسسة تمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة، والأنشطة المساندة هي تلك الأنشطة التي لا ترتبط بمنتج معين ولكن يتم أداؤها لكي تستمر المؤسسة في مزاولة أعمالها والمحافظة على صورتها في السوق، أما الأنشطة المنحرفة فهي الأنشطة الناتجة عن حدوث خطأ عند إنجاز عملية ما كما تندرج ضمنها أنشطة تصحيح الأخطاء (لي، وبتس، ٢٠٠٨، ٢٠٥)، ويميز نموذج سلسلة القيمة بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة من خلال تصنيفها في مجموعتين من الأنشطة هما: (Dess et al, ٢٠١٤, ٧٥) (برقيقة، ٢٠٢٠، ١٢٣- ١٢٤)، (خميس، والبلداوي، ٢٠٢٤، ٢٤٣٥)

أ- المجموعة الأولى: الأنشطة الأساسية أو الأولية:

وهي الأنشطة التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتستمر حتى تسليم المنتج وخدمات ما بعد البيع، وتشمل هذه المجموعة خمسة أنشطة هي:

- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.
- عمليات التشغيل: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة وصيانة الآلات.
- الإمداد الخارجي: وهي كل الأنشطة التي تتضمنها رحلة السلع الجاهزة من أماكنها إنتاجها إلى مراكز استهلاكها؛ فهي تشمل الأنشطة المرتبطة بالتجميع، والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، وتنفيذ وجدولة الطلبيات، ويلاحظ أن الأنشطة الثلاثة السابقة تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.
- التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة المنتج من المؤسسة إلى المستفيدين؛ فهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن العميل من شراء المنتج، كما أنها تحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
- الخدمات: كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، والتدريب، وتعديل المنتج.

ب- المجموعة الثانية: الأنشطة المساعدة أو الداعمة:

وهي الأنشطة التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها؛ فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية وتشمل:

- البنية التحتية: وتمثل البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بإيجاد القيمة، ويشتمل على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية: وتمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة ذوي الكفاءة والأداء الماهر، وكل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتدخل أنشطة التوظيف، والتكوين، والتدريب، والتحفيز، ونظام التعويض والمكافآت في إطار مسئوليات إدارة الموارد البشرية.
- التطوير والتكنولوجيا: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة، وتؤدي هذه الوظيفة إلى تحسين المنتجات بتحسين أساليب وعمليات الإنتاج.
- التموين: هي الأنشطة المتعلقة بنقل المواد الأولية (الخامات) خلال سلسلة القيمة، بدءًا بعملية توفير المواد ومرورًا بالإنتاج وانتهاءً بالتوزيع، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عَبرَ سلسلة القيمة ككل لأنها تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من مواد.

٦- تطبيق مدخل سلسلة القيمة في الجامعات:

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات للوصول للميزة التنافسية التي تحقق لها مركزًا متميزًا في الأسواق المحلية والعالمية؛ لذا أصبح لزامًا عليها البحث عن مداخل جديدة وحديثة لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، ويعتبر مدخل سلسلة القيمة أحد المداخل المهمة التي تقوم على تحليل أنشطة مؤسسات التعليم العالي لتعرُّف واقع الأنشطة لديها من أجل تحسين وتطوير أدائها، وتوفير أفضل الخدمات التي تحقق رضا العاملين بها، كما تزيد من فرصة استقطاب الطلاب (الخنبشية، والعمري، ٢٠٢٣، ٣٣٠)، كما أن تطبيق سلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضروريًا بشكل متزايد لبناء رؤية شاملة للعمليات المختلفة داخل المؤسسة؛ حيث يتم استخدام سلسلة القيمة لوصف النماذج التعليمية داخل المؤسسة والعلاقة بينها من خلال استخدام سلاسل القيمة لتحديد العمليات الرئيسية التي تضيف قيمة في التطبيق (Merwe & Cronje, ٢٠٠٤).

ويعتبر استخدام نموذج سلسلة القيمة في قطاع التعليم ظاهرة حديثة نسبيًا ظهرت خلال العقدين الماضيين، وعلى الرغم من رؤية البعض لصعوبة تطبيق سلسلة القيمة في التعليم، إلا أن الاتجاهات الحديثة في الجامعات المعاصرة، جعلت من الممكن فك العملية الأكاديمية إلى أنشطة منفصلة للتمييز بين الأنشطة المكونة للقيمة وغيرها من الأنشطة الأخرى (Pathak & Pathak, ٢٠١٠, ١٦٧)، ويمكن تطبيق مدخل سلسلة القيمة وتحليلاته للأنشطة المتعددة والمتنوعة لعمليتي التعليم والتعلم في تلبية متطلبات واحتياجات الطلاب، وكذلك احتياجات سوق العمل؛ حيث إن تحقيق أعلى رضا المتعلم يتم من خلال تحليل أهداف التعليم، واستيعاب كل هدف من هذه الأهداف لسلسلة من الأنشطة ذات القيمة لإيجاد ميزة تنافسية للطلاب، بالإضافة إلى أن عملية التعليم والتعلم يجب أن توضع في سياقات الحياة الواقعية، فضلًا عن تكوين سلسلة من الروابط بين المؤسسات التعليمية والعالم الحقيقي ودمج احتياجات الطلاب واحتياجات العمل في سلسلة للقيمة تعزز من فعالية وجودة التعليم (محمد، ٢٠١٣، ١١١- ١١٢).

ويمكن لمؤسسات التعليم الجامعي تحديد محركات سلاسل القيمة وأنشطتها المتنوعة اعتمادًا على نموذج الأعمال (أي الربح، والتمويل الذاتي، أو التمويل الخارجي)، كإطار مرجعي يتيح مدىً واسعًا من التنوع والاختلاف بحيث يمكِّن كل جامعة من تكوين سلسلة القيمة الخاصة بها، فضلًا عن تحديد محركات القيمة لها، كما أن النقلة النوعية للجامعات نتيجة تطبيقها لسلسلة القيمة من خلال نموذج الأعمال- ستتضح فعاليتها من خلال العلاقات والروابط بين أنشطة الجامعة الأولية والمساندة (Pathak & Pathak, ٢٠١٠, ١٧٠)، وبتطبيق تقنية سلسلة القيمة في الجامعات المعاصرة يمكن القول إن للجامعات إطارًا يتألف من عدة أنشطة ومكونات للقيمة، والتي تضيف كل منها قيمة، أو من المحتمل أن تضيف قيمة للجامعة ككل، ويتألف هذا الإطار من: (Dambudzo, ٢٠١٣, ٦٤)

أولًا: الأنشطة الأولية: وتضم الأنشطة التالية:

- تحليل الاحتياجات لتحديد البرامج والمقررات وتخصيصها لتعزيز الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وفقًا لطبيعة كل كلية من كليات الجامعة.
- الترتيبات والقواعد، وتطوير المقررات من قبل كل كلية.
- التسجيل الأكاديمي، وتوفير الدعم الإداري لكل كلية.
- ضمان الجودة ومراقبتها من قِبَل وحدة ضمان الجودة.
- التسويق والاتصالات والعلاقات العامة لبناء سمعة الجامعة وتعزيز أنشطتها.

ثانيًا: الأنشطة المساندة، وتتمثل في الأنشطة الآتية:

- تعيين العاملين، والتدريب، والترقية.
- تكنولوجيا المعلومات، والدرجات والتقديرات والمعلومات البحثية، ومصادر المعرفة بالمكتبات.
- ضمان أمن المباني الجامعية وسلامتها.
- التمويل اللازم للإنفاق على أنشطة الجامعة المختلفة وإدارتها، سواء الأنشطة الأولية أو المساندة.

ومع تعدد الأنشطة الأساسية والمساندة، وضعف وضوح محددات كل منهما وتعدد وجهات النظر حولها فقد أدى ذلك لوجود عدد من النماذج التي وُضِعت لتحليل سلسلة القيمة بالجامعات يمكن تناول أبرزها كالتالي.

٧- أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة بالجامعات:

إن الجامعات تعتبر كباقي المؤسسات الباحثة بقوة عن تحقيق مزايا تنافسية وبخاصة في ظل التحولات والتطورات العالمية والرقمية وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات في ظل تضاعف أنشطة تدويل التعليم، وكذلك

مطالبة الجامعات بأن يكون لها دور أساسي في دعم اقتصاديات الدول، وهو ما جعلها تلجأ إلى بعض المداخل الاستراتيجية تمكنها من توليد مزايا تنافسية من أهمها مدخل سلسلة القيمة، ومن ثمَّ فقد نشأت العديد من النماذج التي تناولت سلسلة القيمة بالجامعات يمكن توضيح بعضها كما يلي: (محمد، ٢٠١٩، ٣١٩- ٣٢٥)، (الخنبشية، والعمري، ٢٠٢٣، ٣٣١- ٣٣٥)

أ- نموذج سيسون وبابلو (Sison & Bablo, ٢٠٠٠): وضع سيسون وبابلو نموذجًا لسلسلة القيمة لجامعات بحثية يتكون من مجموعة من الأنشطة المصنفة في ثلاث مراحل متتالية، وهي: مرحلة ما قبل التعليم، ومرحلة ما بعد التعليم، وأوضح نموذج سيسون وبابلو أنه يمكن تحليل كل أنشطة الأعمال بمؤسسات التعليم العالي البحثية باستخدام مدخل سلسلة القيمة؛ حيث تتضمن أهم الأنشطة مثل التعليم والتدريب والبحث والتطوير وخدمة المجتمع والتكنولوجيا التي تستهدف اكتساب المعرفة والمهارات وتشكيل الاتجاهات والقيم، وقسما الأنشطة إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة ما قبل العملية التعليمية وتشمل أنشطة قبول الطلاب والتحاقهم بالمؤسسة التعليمية.
- مرحلة العملية التعليمية وتتضمن أنشطة متعددة كالتدريس، والتقويم، والأنشطة التعاونية، وأنشطة تنمية شخصية الطالب، وأنشطة خدمة المجتمع، وأنشطة البحث والتطوير.
- مرحلة أنشطة ما بعد العملية التعليمية وتشمل أنشطة خدمات دعم وتوظيف الخريجين.

ب- نموذج ميروي وكرونجي (Merwe & Cronje, ٢٠٠٤): وقدما نموذجًا لسلسلة القيمة التعليمية في شكل أداة رسومية تستخدم لتحديد الاختناقات في سلسلة القيمة التعليمية، ويشرح النموذج جميع انشطة سلسلة القيمة بطريقة مفصلة، ويتميز النموذج بوجود آلية لتحديد ومتابعة أنشطة القيمة المضافة التكنولوجية مثل: أنشطة الدعم لتقديم الدورات التدريبية.

ج- نموذج جابريل (Gabriel, ٢٠٠٥): وقدم نموذجًا لسلسلة القيمة للتعليم العالي اعتمادًا على نموذج ميروي وكرونجي، ويتكون النموذج من خمسة أنشطة رئيسية تتضمن تصميم البرامج والاعتراف التنظيمي وروح التعلم ومنافسة الخدمة، كما يشمل أربعة أنشطة داعمة تتضمن التوظيف المهني والأدوات الحديثة والبنية التحتية والمكتبة وخدمات ما بعد التخرج.

د- نموذج باثاك وباثاك (Pathak & pathak, ٢٠١٠): قدم باثاك وباثاك نموذجهما من خلال إعادة تشكيل نموذج بورتر لسلسلة القيمة ليتلاءم مع أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتكوَّن النموذج من:

- خدمات الدعم الأولية وتشمل: (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والتدريس والتدريب، والإدارة الأكاديمية، والمشتريات).
- خدمات الدعم الثانوية وتشمل: (الموارد البشرية، والبنية التحتية للمؤسسة)
- الخدمات اللوجستية الواردة وتشمل: (الطلاب، والمعلمين، وعمليات التمويل، وعمليات التعليم: وتتضمن تعليم الطلاب، وتطوير مهارات البحث والتدريس.
- الخدمات اللوجستية الصادرة: وتشمل طلاب مهرة، ومعلمين مهرة، ومهارات بحثية متميزة.
- تسويق المبيعات: وتشمل تطوير العلامة التجارية للمؤسسة.
- الخدمات وتشمل المستفيدين، وإدارة الخريجين وعلاقات المستفيدين.

ه- نموذج (حطيبات، ٢٠١١): وقدم نموذجًا لسلسلة القيمة لمؤسسات التعليم العالي تعرض بالتفصيل لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة للتعليم العالي، ويتكون النموذج من ثلاثة مجالات مختلفة، ويغطي مجال الدعم الأساسي أنشطة متنوعة تتضمن البنية التحتية للجامعة، والخدمات الأكاديمية لدعم الطلاب، والتوظيف الأكاديمي، والذي يأتي من إدارة التعليم سواء للطلبة أو لأعضاء هيئة التدريس، كما تضمن وضع تصور للواقع الأكاديمي، ويعتبر النموذج أن أنشطة البحث والتدريس الجامعية هي أنشطة رئيسية تنفيذية مدرجة في التخطيط الاستراتيجي.

و- نموذج نيونجوا (Nyaungwa, ٢٠١٦): ويعتبر النموذج تعديلًا لنموذج بورتر العام لسلسلة القيمة، ويتألف النموذج من أنشطة الدعم الثانوية للتعليم العالي التي تشمل البنية التحتية المؤسسية، ودعم تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والمالية وإدارة التشريعات والعلاقات العامة وضمان الجودة وإدارة المشتريات أو الخدمات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية، بينما تتضمن أنشطة الدعم الأساسية لمرحلة ما قبل عمليات التعليم العالي وتطوير الدورات التدريبية والتوجيه المهني لكل من برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا وقبول

وتسجيل الطلاب مع تطبيق بعض الاختبارات التشخيصية، وتحديد أسلوب التعليم، وتتضمن الأنشطة الأساسية في مرحلة العمليات التعليمية للدراسات الجامعية تلقي الدروس والتقييم وإصدار الشهادات والتخرج، ويتضمن نشاط التعليم في مرحلة ما بعد التعليم دعم الخريجين، ويتم الإشراف على كل هذا من خلال الإدارة وإدارة الطلاب التعليمية بما في ذلك خدمات دعم الطلاب، ولطلاب الدراسات العليا، تبدأ سلسلة القيمة بالإعلان، والتوظيف، ومن ثمَّ التدريس وتحديد موضوع البحث، حتى الوصول لمقترح البحث، والحصول على تمويل البحث، وإجراء البحث والنشر، وتشرف إدارة أبحاث الكلية على خدمات دعم الطلاب والإدارة، ويتميز هذا النموذج عن بقية النماذج بتضمين ضمان الجودة كاستراتيجية تميز مؤسسات التعليم العالي وهدف استراتيجي لها.

ويتبين من النماذج التي تم عرضها في أنها جميعًا تركزت على سلسلة القيمة بمؤسسات التعليم العالي، إلى جانب أنها تعتبر تعديلات لنموذج سلسلة القيمة العام لبورتر، ولكن اختلفت درجة التعديل من نموذج لآخر اقترابًا وابتعادًا عن نموذج بورتر ويرجع ذلك إلى اختلاف طابع مؤسسات التعليم العالي عن المؤسسات الاقتصادية التي نشأ منها نموذج بورتر العام، وقد اتفقت جميع النماذج على تقسيم الأنشطة إلى أنشطة أساسية وداعمة، ولكنها قد اختلفت فيما بينها على طبيعة الأنشطة الأساسية والداعمة، كما اختلفت هذه النماذج في مكوناتها، وكذلك اختلفت في عدد المراحل التي انقسم إليها كل نموذج.

ومن خلال عرض أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة بالجامعات يمكن بناء نموذج سلسلة القيمة الخاص باستثمار رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاسترشاد بتلك النماذج؛ وبما يسهم في تحليل البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ويتبين ذلك بالمحور التالي من البحث والذي يتناول واقع استثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

٨- متطلبات استثمار رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل سلسلة القيمة:

يتبين مما تم عرضه وتناوله من الأطر النظرية لرأس المال الفكري والمرتكزات المعرفية والفكرية لسلسلة القيمة أن الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة يتطلب ما يلي:

أ- علاج نقص المهارات ويتطلب النهوض بمستوى المهارات بما يواكب تطورات المنافسة في ظل اقتصاد ومجتمع المعرفة.

ب- تخطيط استقطاب أفضل الكفاءات البشرية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أو التغيرات الداخلية المتوقعة كاستجابة للظروف البيئية الداخلية والخارجية.

ج- تنمية رأس المال البشرى ورفع كفاءته من خلال تشجيع عناصر رأس المال البشرى على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها ونشرها، وتمكينهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، والنظر لعملية التقويم كأداة للتطوير وإضافة خبرات جديدة.

د- تأصيل روح المبادرة والإبداع المحرك لعملية التحديث في إطار جهود التنمية الشاملة، بما يمثل حجر الزاوية في تخفيف حدة التباين القائم على العلم والتكنولوجيا المتقدمة.

ه- تدعيم كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة لدى رأس المال البشرى والعمل على استمرار حركة التفاعل بين الفرد (بمكوناته الذهنية وقدراته وإدراكه الشخصي) وبين رأس المال التنظيمي (حيث المعرفة القابلة للانتقال) وبذلك تكون هذه الحركة أساسًا لتكوين المعرفة التنظيمية التي توجه وبشكل مباشر لمزيد من الابتكار والإبداع.

و- التحديث والتطوير المستمر لقواعد البيانات والأساليب التكنولوجية وتفعيل الاتصال بالمستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين كمصدر لتطوير الأداء وكمصدر للأفكار الجديدة.

ومن خلال عرض أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة المستخدمة بالجامعات يمكن بناء نموذج سلسلة القيمة الخاص باستثمار رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاسترشاد بتلك النماذج؛ وبما يسهم في تحليل البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات ومن ثمَّ تعرُّف جوانب القوة ومواطن الضعف في الأنشطة التي تقوم بها الجامعات لاستثمار رأس المال الفكري، وحتى يكتمل التحليل البيئي اللازم لبناء الاستراتيجية المقترحة يتم تحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات باستخدام تحليل PEST، ليتسنى عرضها على السادة الخبراء للتوصل للبديل

الاستراتيجي الأمثل الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة، وهو ما تتناوله تفصيلًا المحاور التالية لكن لمزيد من التوضيح فإن ذلك يسبقه تناولًا لأبعاد تحليلPEST نظريًا كما يلي.

ثانيًا: تحليل PEST:

تحليل PEST هو اختصار للعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، ويستخدم لمعالَجة تحليل البيئة الخارجية وتشخيصها (الجحافي، ٢٠١٩، ٣٢٠)؛ فهو أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (CMI, ٢٠١٣, ١)، ويعد تحليل (PEST) أفضل تحليل للبيئة الخارجية؛ حيث إنه يركز على أربع قوى هي القوى السياسية، والاقتصادية، والثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية، وتشير (P) إلى القوى والعوامل السياسية Political Forces، وتشير (E) إلى القوى والعوامل الاقتصادية Economic Forces، وتشير (S) إلى القوى والعوامل الاجتماعية والثقافية Social Forces، وتشير(T) إلى القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces(عباس، ٢٠٠٧، ١٢٥).

ويتميز هذا الأسلوب بكونه أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام، وتساعد على فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير الفكر الاستراتيجي، ويساعد في توقع الصعوبات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات لتجنبها أو الحد منها، ويتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها بفعالية (Rastogi & Trived, ٢٠١٦, ٣٨٨)، كما أنه يوفر كثير من المعلومات للإدارة والمشاركين في تحلي البيئة الخارجية؛ وعلى ذلك فهو يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي الفعال. (Morrison, ٢٠١٦)

ومن ثمَّ فأسلوب PEST يعني بتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، وتفيد عند إجراء التطويرات والإصلاحات وتدشين مشروعات جديدة، وهذه العوامل هي:

- العوامل السياسية: وتشمل القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على العمل إما مباشرة أو بالمستقبل.
- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم، وثقة المستهلك.
- العوامل الاجتماعية: وتشمل التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، ووسائل الإعلام، والأخلاق.
- العوامل التكنولوجية: وتتضمن الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا، وبراءات الاختراع، وتمويل البحوث والاتصالات العالمية. (الكرخي، ٢٠١٤، ٢١٣)

وفي ضوء ذلك التوضيح للمرتكزات المعرفية والفكرية لمدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST فإن المحاور التالية تستكمل التوضيح العملي والتطبيقي لكيفية الارتكاز على هذين المدخلين في بناء استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وذلك على النحو التالي.

المحور الثالث: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل سلسلة القيمة، وتحليل (PEST):

للكشف عن واقع استثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST فإن هذا المحور يقوم على بعدين هما: أولًا: تحليل سلسلة القيمة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وثانيًا تحليل (PEST) لواقع البيئة الخارجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ويتبين ذلك تفصيلًا فيما يلي.

أولًا: تحليل سلسلة القيمة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة:

لما كان رأس المال الفكري يتمتع بتعدد مكوناته ما بين رأس مال بشرى وتنظيمي وعلاقاتي، بالإضافة إلى ما يتسم به من طبيعة تطورية ومتجددة حيث إن رأس المال الفكري القائم يمثل نتاج رأس مال فكري سابق، إلى جانب كونه أساسًا لتحقيق رأس مال فكرى لاحق أكثر تطورًا، فإن الاستثمار في رأس المال الفكري من منظور سلسلة القيمة أشبه بعملية إنتاجية لها العديد من خطوط الإنتاج التي تتكامل مع بعضها البعض، وبقدر التنسيق بين هذه المكونات ومدى جودتها وكفاءتها تكون درجة جودة الاستثمار في رأس المال الفكري؛ ومن ثمَّ فإن استثمار رأس المال الفكري بالجامعات ينبغي أن يتم في ضوء واقع خطوط إنتاج رأس المال الفكري القائمة بالفعل في الجامعات، ووفقًا لتحليل سلسلة القيمة الذي يقوم على تقسيم الأنشطة التي تقوم بها الجامعات إلى أنشطة رئيسية وداعمة، فإن هذه الأنشطة تتناول جميع عناصر ومكونات رأس المال الفكري؛ لذا يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أفضل المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات لأنه يرتكز

على تحليل جميع مكونات وعناصر رأس المال الفكري وتقديم استراتيجيات للحصول على أفضل عائد منها، ومن ثمَّ اهتمت الدراسة باستثمار رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة.

ويقوم مدخل سلسلة القيمة بتحليل البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات من خلال تحليل واقع الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وتتمثل الأنشطة الرئيسة في: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ثم التسويق وخدمات الخريجين ومتابعتهم، أما الأنشطة المساندة أو الداعمة فتتمثل في: ويتضح تحليل واقع هذه الأنشطة تفصيلًا كما يلي:

١- الأنشطة الرئيسية:

تتكون الأنشطة الرئيسية لتشخيص البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات مما يلي:

أ- المدخلات:

❖ أعضاء هيئة التدريس:

إن مستوى الجامعات يتحدد بما يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس بها من فكر وعلم وخبرة، فليس بناء الجامعات وتشييد أبنيتها ووضع برامجها هو الغاية المستهدفة من وجود الجامعات في ضوء غياب الأستاذ الجامعي المقتدر الذى يستطيع توظيف هذا كله في سبيل خدمة الذين عَهِد المجتمع إليه بهم ليحسن تربيتهم ويتقن تأهيلهم، وتقع على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مسئولية كبيرة في تكوين واستثمار رأس المال الفكري، وهم يمثلون مفتاح تنميته لدى طلابها؛ حيث إن مسئولية إعداد الكوادر المنتجة والمبدعة يتحمل فيها أعضاء هيئة التدريس العبء الأكبر، وهو ما يستلزم منهم الكفاءة العلمية والتمكن مهنيًا وتدريسيًا والاتصاف بالالتزام في العلم والعمل والقدرة على أداء ما يُطلب منهم من أدوار متعددة منها التدريس والبحث العلمي ورعاية الطلاب وخدمة المجتمع ونشر المعرفة وإجراء البحوث والتفاعل مع الطلاب ومعرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم والمشاركة في الأنشطة الطلابية.

ويعد الدور التدريسي والدور البحثي الذى يقوم به أعضاء هيئة التدريس من الأدوار وثيقة الصلة بتنمية رأس المال الفكري بالجامعات؛ فالدور التدريسي يركز على الطلاب وكيفية تنميتهم ومشاركتهم في إنتاج وتنفيذ المعرفة وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي والإلمام بأكبر قدر من المعرفة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم (عزب، ٢٠١١، ٤٥٥)، كما يضطلع أعضاء هيئة التدريس من خلال هذا الدور بإعداد وتنمية طلابهم وإعدادهم للعمل بمهنة التدريس التي سيلتحقون بها مستقبلًا، فالتدريس الفعال يجعل الطلاب يكتسبون ما يلزمهم من خبرات ومهارات وقيم، وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للتعلم من خلال التفاعل الإيجابي في الموقف التعليمي وما يوفره أعضاء هيئة التدريس من أنشطة مقصودة تساعدهم على التعلم (أحمد، ٢٠٠٨، ١٠٣).

ويعد الدور البحثي الذى يقوم به أعضاء هيئة التدريس من الأدوار المهمة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، حيث يقوم هذا الدور بتنمية القدرات الفكرية والمهنية والمهارية لأعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات بالإضافة إلى تجديد معارفهم بصورة مستمرة تتواكب مع الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية؛ فالدور البحثي الذى يقوم به أعضاء هيئة التدريس له أهمية خاصة في ظل مجتمع المعرفة حيث إنه يعد أحد دعائم مثلث إنتاج المعرفة (المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات فرع الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ٢٠١١، ٨).

ويعتبر الدور التدريسي والدور البحثي اللذان يقوم بهما أعضاء هيئة التدريس وجهين لعملة واحدة ويعبران عن نشاط مشترك، فكل منهما يدعم الآخر ويتكامل معه لدرجة القول إن التدريس هو نشاط بحثى، كما أصبح ينظر إلى البحث العلمي الذى يقوم به أعضاء هيئة التدريس باعتباره مجددًا لدوره التدريسي من خلال ما يقوم به من زيادة معارفهم ومهاراتهم ورفع مستوى أدائهم التدريسي (الصغير، ٢٠١٥، ٢٦)، وباستقراء الواقع القائم لدور أعضاء هيئة التدريس في تنمية رأس المال الفكري يمكن الخروج بالعديد من مؤشرات القوة في قيام أعضاء هيئة التدريس بهذا الدور؛ حيث يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس من البداية يتم تحديد نوع الخريج الذى يلتحق بالهيئة التدريسية فيشترط فيه التميز ليتجه نحو كونه عضوًا بهيئة تدريس (جامع، ٢٠١٣، ١٦٣).

وإلى جانب هذه المؤشرات التي تعد نقاط قوة بدور أعضاء هيئة التدريس في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات توجد العديد من المؤشرات التي تعتبر نقاط ضعف في قيامهم بالدور المنوط منهم في تنمية

واستثمار رأس المال الفكري منها أن بعض الأساتذة بالجامعات يُعرف عنهم أنهم علماء في مادتهم ويمتلكون حرفية عالية في تخصصاتهم واستراتيجيات تدريسهم إلا أنهم كثيرًا ما يكونون مشغولين خارج كلياتهم أو في أعمال إدارية فلا يداومون على محاضراتهم ويبعثون بعض معاونيهم (عبيد، ٢٠١٠، ١٧).

❖ الطلاب:

إن طلاب الجامعة هم أهم مدخلات التعليم الجامعي ومخرجاته أيضًا، كما أن وظيفة الجامعة وهدفها من إثراء المعرفة يتم من خلال الوسط الطلابي، ولذلك فإن اختيارهم وإعدادهم يجب أن يكون مناسبًا للآفاق المستقبلية التي يتحرك التعليم نحوها، فلم يعد الهدف من التعليم هو صب الطلاب في قوالب جامدة أو إنتاج سلعة نمطية متماثله، وإنما أصبح الهدف هو صقل قدراتهم وتنميتها وتدريبهم على التفكير العلمي السليم، وعلى الابتكار والإبداع وتكوين شخصياتهم وتطوير معارفهم وسلوكهم (علي، ٢٠٠٨، ٩٩)، وتتطلب تنمية رأس المال الفكري لدى الطلاب المعلمين بالجامعات العناية بشئونهم وانتقائهم بحرص.

❖ النظم والسياسات المنظمة لقبول الطلاب بالجامعات:

تعتبر نظم وسياسات القبول بالجامعات محدداً رئيسياً لعدد الطلاب المقرر قبولهم بالكليات المختلفة، وكذلك مدى تحصيلهم للمعارف وتعلمهم للمهارات واكتسابهم للخبرات؛ حيث إن حصيلة سياسة القبول بالتعليم الجامعي تمتد إلى مخرجات هذا التعليم (رزق، ٢٠١٠، ١٠)، والتحاق الطلاب بالجامعات يتبع النظام المركزي الذى تتبعه الدولة في توزيع الطلاب على مؤسسات التعليم العالي المختلفة، وهو ما يوفر تكافؤ الفرص بقدر ما يطبق معايير محددة على الجميع دون تمييز بما يطبق مبدأ الجدارة والعدالة والشفافية (اليونسكو، ٢٠٠٩، ١).

ولكن على الرغم من تلك القواعد التي قد يكون لا بأس بها لاختيار نوعية جيدة من الطلاب للالتحاق بالجامعات والذين يشكلون نواة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات إلا أن هناك عدة مزالق تصطدم بها هذه القواعد بما يؤدى إلى ضعف قدرة الجامعات على انتقاء أفضل الطلاب ذوى الميول والقدرات الخاصة التي تنعكس على أداء هؤلاء الطلاب أثناء إعدادهم بما ينبئ بالنجاح في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ومن هذه المزالق:

- ضعف قدرة الطلاب على اختيار التخصص المفضل لهم؛ حيث إن نظام تشعيب الطلاب بالجامعات لا يساعدهم على اختيار التخصص المناسب لهم، بالإضافة إلى أنه لا يأخذ في الاعتبار ميولهم، ورغباتهم وموقفهم من المهنة التي سيعدون لها (عمر، ٢٠١٠، ٤)، كما أنه لا يوجد اهتمام بالكشف عن السمات الشخصية لكل مرشح من المرشحين بالجامعات بما يضمن توفر الخصائص المعرفية والمهارية والانفعالية لدى الطلاب المقبولين على الرغم من أهمية تلك الخصائص في نجاح عملية الإعداد (عبدالمطلب، ٢٠٠٧، ٦٩٦)، وكذلك في استثمار رأس المال الفكري.
- ضعف اهتمام بعض طلاب الجامعات وقلة دافعيتهم وشعور بعضهم أنه أُجبر على دخول كلية تؤدى إلى مهنة لا يرغب فيها، وسطحية التفكير لدى البعض والعزوف عن تحصيل العلم واكتساب المعرفة (طعيمة، ٢٠٠٥، ١٨٩).

❖ البرامج التعليمية:

تمثل برامج الإعداد التي تقدمها الجامعات أحد الوحدات الإنتاجية المهمة لرأس المال الفكري؛ لما لها من أهمية كبيرة في تكوين وتنمية رأس المال الفكري بها فهي منوطة بتنمية معارف الطلاب وقيمهم ومهاراتهم المهنية والتكنولوجية وكذلك الوعى الثقافي، بما يشكل مساهمة كبيرة في استثمار رأس المال الفكري لديهم، كما أن مهنة التدريس لها أصولها ومفاهيمها وفنياتها ونظرياتها الخاصة، وكفاياتها ومهاراتها التي لا يمكن اكتسابها إلا من خلال الدراسة النظرية والعملية المنظمة، وهو ما لا يتم تحقيقه إلا عن طريق برامج تتصف بالشمول والتكامل بينها بما يكفل تخريج أفراد قادرين على التميز والمنافسة (سكران، ٢٠١٠، ٣٥١).

ب- العمليات:

وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي، وهي تمثل السياسات والإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، وتشير إلى الطريقة التي تحدث بها الأشياء مثل عمليات الإدارة، والتسجيل، والتعليم والتعلم، والأنشطة، وطرق التدريس ونظم التقييم (Filip, ٢٠١٢, ٩١٥)، وتشمل العمليات

(طرق التعليم والتعلم- الإرشاد الأكاديمي- تدريب الطلاب- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة- نظم الامتحانات والتقويم)، وواقع هذه العناصر يشمل العديد من المظاهر التي يمثل بعضها مجموعة من جوانب القوة ومواطن الضعف المؤثرة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات تتمثل بعض مؤشراتها فيما يلي:

جوانب القوة:

- وجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات؛ من حيث وجود رؤية ورسالة خاصة بكل منها، وكذلك خطة استراتيجية لتطوير العمل بها.
- وجود تعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإرشادهم والحوار معهم والاستماع إليهم دون التقليل من شأنهم (عزب، ٢٠١١، ٤٥٨).
- تخصيص أوقات كافية لاستقبالهم وتقديم الإرشاد الأكاديمي والتربوي لهم حتى يتمكنوا من مواجهة الصعوبات التي تواجههم، وكذلك مشاركتهم في أنشطتهم الثقافية والاجتماعية والرياضية ورحلاتهم العلمية ومراعاة ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية (عزب، ٢٠١١، ٤٥٩).
- مواكبة بعض أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا العصر في استخدام وسائل الإيضاح المتطورة واستخدام التكنولوجيا في التدريس (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، ١٤).
- حدوث تطور في الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس واكتسابهم العديد من المهارات التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا في التدريس وتصميم المقررات وتقويم التدريس (فضل الله، ٢٠١٢، ٢٠٥).
- تحسن جودة الأداء البحثي لبعض أعضاء هيئة التدريس من خلال تعريفهم بأساليب البحث العلمي وتطوير أدائهم البحثي من خلال مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (فضل الله، ٢٠١٢، ٢٠٥).
- تتسم نظم التقويم بالجامعات أنها لا مركزية حيث تعتبر كل جامعة مستقلة عن الأخرى في رسم السياسة الداخلية لنظم التقويم والامتحانات كإعداد الجداول وتحديد مواعيد الامتحانات ووضع قواعد الرأفة وغيرها، كما تسعى كل جامعة لأن تضع لنفسها خطًا تسير عليه في إطار قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، ومجلس كل جامعة هو المسؤول الأول عن رسم سياسة الامتحانات بها (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٨)

مواطن الضعف: (علي، ٢٠٠٨، ١٤٩)، (طعيمة، والبندري، ٢٠٠٨، ١٦٨)، (حسان، وحسين، ٢٠١٠، ٢٤٤)، (عبيد، ٢٠١٠، ١٧)

- إن بعض ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس لطلابهم في الجامعات هو أدخل إلى باب المعرفة المدرسية التي استقر الرأي عليها وأصبحت معروفة وشائعة إلى جانب فرض كتاب مقرر على الطلاب وضرورة إلزامهم به، وحرص بعض أعضاء هيئة التدريس على تسويق مذكراتهم وكتبهم كمصدر من مصادر الدخل.
- ضعف المحتوى العلمي في بعض الكتب التي يقدمها بعض أعضاء هيئة التدريس لطلابهم بالجامعات واعتماد بعضها على النقل والاقتباس بحجة أنها مقدمة للطلاب وليست للنشر العام، وكذلك ضعف مواكبتها للاتجاهات العالمية الحديثة سواء في اختيار المادة العلمية أو بنائها.
- في ظل الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب يعتمد كثير من أعضاء هيئة التدريس على أسلوب المحاضرة الذي يجعل التعلم يسير في اتجاه واحد من الأستاذ إلى الطالب مما يؤدى إلى فقدان الطالب للتعلم الذاتي واكتساب مهاراته، كما أن هذا الأسلوب يتسم بالسلبية التامة من جهة المتعلم بما يهدد إمكانية تشكيل عقول الطلاب وقدراتهم العقلية والفكرية التي يستند إليها التفكير الصحيح والفهم المتسق والتحليل الدقيق والتوظيف الفعال للمعرفة.
- يفتقد الطلاب وجود مثل هذه الأجواء من الحرية؛ حيث إن كثيرًا منهم يسودهم شعور بعدم المبالاة الناتج عن غياب الحريات، كما أن بعض عمداء الكليات لا يهيئون مناخًا اجتماعيًا داعمًا لتطوير كلياتهم.

- وجود نقص في مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الإشراف على التدريب الميداني، وهذا يقلل من فرص الإفادة من خبرة المشرف الجامعي في تحقيق الربط بين الدراسة النظرية بالكلية والدراسة الميدانية.
- تدخل الذاتية في تقويم الطلاب بما يؤدى إلى حصولهم على درجات في التدريب الميداني قد تفوق مستوى تحصيلهم الأكاديمي أو العكس.

ج- المخرجات:

وتقوم المخرجات على كفاءة مخرجات التعليم الجامعي التي تشمل مجموعة من الأنشطة تتضمن نقاط قوة وضعف تؤثر في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات يمكن توضيحها كما يلي: (قمبر، ٢٠٠٤، ٥٢٠)، (محمد، وشمس، ٢٠١٤، ٢٣)، (أحمد، ٢٠١٧، ١٦٠)، (الشمري والسعدون، ٢٠١٩، ٥٥٩- ٥٦٠)، (عبدالقادر، ٢٠٢٠، ١٥٣- ١٥٥)

- تقادم النظم المعرفية، وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
- ضعف إفراز التعليم الجامعي نتاجًا قادرًا على تحمل أعباء التنمية، وعدم مساهمة التعليم الجامعي عامة في التنمية نتيجة عوامل عديدة من أهمها: نقص الإمكانات والموارد وعدم وجود تخطيط مسبق.
- تدني الإعداد المهني للطلبة بالجامعات، وكذلك تدني ارتباط المناهج بسوق العمل المستقبلي للطلاب، وعدم توازن الجوانب النظرية مع التطبيقية في المناهج، بالإضافة إلى تدني مستوى فاعلية التدريب الميداني في إكساب الطلاب المهارات المهنية اللازمة.
- ضعف تأهيل الكوادر الأكاديمية والفنية في رسم السياسة العامة للتعليم العالي.
- ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم الجامعي من حيث: تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية.
- تخريج عدد هائل من الطلاب مثقلين بكم معرفي هائل لكن جاهلين بكيفية توظيف هذه المعارف عند دخول عالم العمل.
- ضعف اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلًا، وقصور إدراكه للمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه.
- افتقار الجامعات للتنافس الأكاديمي، وغياب آليات الرقابة والمساءلة وضعف الشفافية في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.
- ضعف وجود رؤية واضحة لدى طلاب الجامعات للمستقبل لديهم بعد انتهاء دراستهم بما ينعكس سلبًا على مستوياتهم التحصيلية.
- تقوم أغلب عمليات التعلم بالجامعات على ثقافة الذاكرة لدى الطلاب والتي يعد قوامها حفظ المعلومات واسترجاعها في امتحانات بنكية دون الاهتمام بالعمل الجماعي وتطبيق المعارف وتجديدها وإنتاجها، بما أدى إلى ضعف قدرة الجامعات على تخريج طلاب لديهم القدرة على الإبداع والابتكار
- ترك البحث العلمي لاهتمامات الأستاذ الشخصية ودافعها في الغالب يكون للحصول على الدرجة الوظيفية والترقية؛ فتقتصر كثير من البحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس على أغراض الترقية الوظيفية فقط، دون أن يكون لها انعكاس على أدائه عموماً وعلى نموه وأدائه التدريسي.

د- التسويق والعلاقات مع المستفيدين وخدمات الخريجين ومتابعتهم:

ويقوم التسويق والعلاقات مع المستفيدين بالتركيز على العلاقات بين أفراد المجتمع الداخلي للجامعات كالعلاقات بين الأساتذة والطلاب، وبين الطلاب وإدارة الجامعات، وكذلك علاقات الجامعات بالمجتمع الخارجي لها، ومن ثمَ يمكن استنتاج أن تلك العلاقات تمثل في الوقت نفسه رأس المال العلاقاتي (المستفيدين) الذي يمثل أحد مكونات رأس المال الفكري بالجامعات، وتتمثل أنشطة التسويق والعلاقات مع المستفيدين وخدمات الخريجين ومتابعتهم في الجهد المبذول من قِبَل الجامعات لتوفير الدعم اللازم للطلاب، وإتاحة خبرات جامعية جيدة تسهم في تنميتهم بشكل كامل وهو ما يؤدي إلى إنشاء علاقات جيدة بين الطلاب وجامعاتهم.

فمدى ما يكتسبه الطلاب من تعلم بالجامعات يتوقف على مدى راحتهم فيها وشعورهم بالتآلف والاندماج داخل الجامعة سواء مع أعضاء هيئة التدريس أو مع أقرانهم، لذلك على الجامعات أن تحدد حاجات طلابها وتقدم الدعم اللازم لكل فرد منهم تبعًا لطبيعة واحتياجات كل منهم إلى جانب اهتمامها بالحاجات التربوية والاجتماعية والشخصية والمهنية لهم بشكل متكامل وذلك في صورة آليات عديدة منها وجود مكاتب للدعم المالي، والإرشاد الأكاديمي للطلاب، وتوفير الأنشطة التي تشجع التفاعل الإيجابي بين الطلاب وتنمى دافعيتهم وبهذا تكون قد ساعدت الطلاب على التطور والنمو المتكامل (الكامل، ٢٠١٢، ١٨٨) وكذلك توفير وحدات ومكاتب داخل الجامعات لخدمة الخريجين للتأكيد على استمرارية العلاقة مع الطلاب بعد تخرجهم (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٤٠)؛ ومن ثمَّ تساهم في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وعلى ذلك تهتم الجامعات بما يلي: (جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ٢- ٢٥)

- تقديم الخدمات الطبية، لدعم الرعاية الصحية للطلاب.
- وجود سياسة واضحة لقبول الطلاب وتحويلهم، كما تتسم إجراءات القبول بالشفافية وتكافؤ الفرص.
- توفير نظام موثق ومعلن لتوجيه الطلاب الجدد وإرشادهم.
- توفير أدلة للطلاب تتضمن المعلومات الكافية عن البرامج والأنشطة الطلابية، وكيفية الاشتراك بها.
- توفير خطط ومكاتب للدعم والإرشاد الطلابي.
- تقديم خدمات لتنمية المهارات والتوظيف.

٢- الأنشطة الداعمة أو المساندة:

وتضم هذه الأنشطة: التسهيلات المادية والبنية التحتية، والتجهيزات التكنولوجية، وتعتبر البنية التحتية بالجامعات أحد مكونات رأس المال الهيكلي التي تمثل وحدة إنتاجية مهمة في تكوين وتنمية رأس المال الفكري بالجامعات؛ نظرًا لأنها تشمل العديد من المكونات المهمة لذلك، فهي تضم التجهيزات والإمكانات والوسائل التكنولوجية، إلى جانب البيئة الفيزيقية التي تعني "توافر المساحات الخالية والخضراء وتوافر أماكن كافية للمكتبات والمعامل، وقاعات التدريس، وقاعات الأنشطة والملاعب مما من شأنه أن يترك انطباعات ومشاعر بالاطمئنان والارتياح والحفز لمزيد من التفكير والنشاط والعمل" (علي، ٢٠٠٤، ٢٠٢)، وهو ما يشكل بدوره أحد العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وواقع البنية التحتية بالجامعات يشير إلى وجود بعض التطورات بالبنية التحتية للجامعات مما أحدث تأثيرًا ملحوظًا في التحديث التكنولوجي والمباني والتجهيزات (شهاب، ٢٠١٥، ٤٨٤)، ولكن بالرغم من هذا الاهتمام بتطوير البنية التحتية بالجامعات إلا أنها مازالت تعانى العديد من مواطن الضعف التي لا زالت قائمة بها حيث: (الحوت، ٢٠١١، ١٢)، (البدوي، ٢٠١٢، ١٦٩)

- قِدَم المباني بصفة عامة كما أن بعضها لم ينشأ خصيصاً لخدمة إعداد المعلم، بالإضافة إلى ضيق هذه المباني عن استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، وكذلك تخلو معظم الجامعات من الملاعب التي يمكن أن يمارس فيها الطلاب أنشطتهم.
- ضعف التجهيز المناسب لغرف أعضاء هيئة التدريس، وانقطاع الكهرباء مما يؤثر سلبًا في الانتفاع بالوقت الذي يقضيه عضو هيئة التدريس بكليته، وسوء حالة المدرجات ومقاعدها حيث يقضى العديد من الطلاب يومهم الدراسي وقوفًا على أقدامهم أو جلوسًا على أرض قاعات التدريس وهذه الأوضاع تؤثر سلبًا في عملية إعداد وتأهيل الطلاب بالجامعات، وهو ما يمثل في الوقت نفسه مواطن ضعف في استثمار رأس المال الفكري فيها.
- إن معظم مكتبات الجامعات بوضعها الحالي لا تتمكن من تأدية دورها في تلبية احتياجات المستفيدين من مصادر المعلومات، كما أن مصادر التعليم الحالية بها تركز على المصادر التقليدية، بالإضافة إلى غياب التخطيط الجيد والبرامج التنفيذية لغالبية مشروعات المكتبة الرقمية، وكذلك ضعف التخطيط لتطوير هذه المكتبات بصورة تتناسب مع المستحدثات التكنولوجية، كما أن هناك ضعف في مناسبة أعداد الكتب بالنسبة لأعداد الطلاب، وتظهر هذه المشكلة بوضوح في حالة عمل أبحاث بالقسم الواحد، بالإضافة إلى قلة حرص الكلية على تحديث المراجع بها لمحدودية الميزانية مع زيادة أسعار الكتب، إلي جانب ضعف مناسبة أوقات المكتبة مع أوقات الدراسة التي تنتهي أوقاتها مع انتهاء اليوم الدراسي (مرزوق، ٢٠١٢، ٢١٢).

وبعد الانتهاء من واقع تحليل البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات تبقى الحاجة إلى تناول واقع تحليل البيئة الخارجية لتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل لبناء الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات التي تمثل الهدف من البحث، وذلك ما توضحه المحاور التالية.

ثانيًا: واقع تحليل البيئة الخارجية لاستثمار رأس المال الفكري للجامعات باستخدام تحليل (PEST):

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في أن الجامعات تعتبر أكثر المؤسسات تأثرًا بالمتغيرات والتطورات الحادثة في المجتمع سواء المحلي أو العالمي، وبالمعطيات التي توفرها التحديات العلمية والتكنولوجية المختلفة، هذا فضلًا عن أن تحليل البيئة الخارجية يسهم في تحديد ومعرفة سمات المجتمع الخارجي الذى تتعامل معه الجامعات وعلاقة التأثير والتأثر بينهما، وكذلك تعرُّف العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ومن ثمَّ معرفة وبيان الإمكانات والموارد المتاحة في المجتمع الخارجي التي يمكن الاستفادة منها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

وتعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية للجامعات من المتطلبات المهمة والضرورية؛ لما لها من تأثير في أهداف هذه الجامعات وأنشطتها، وتشتمل البيئة الخارجية على العناصر أو الأطراف كافة التي تقع خارج حدود الجامعات، ولا تخضع بدرجة كاملة لسيطرتها، وتؤثر في قدرة الجامعات على أداء مهامها وتحقيق رؤيتها ورسالتها في استثمار رأس المال الفكري، فقد تمثل متغيرات وعوامل البيئة الخارجية للجامعات موقفًا أفضل واتجاهات مرغوبة للتطوير والتحسين، أو توجهات يُتوقع أن تدعم جهودها نحو تحقيق أهدافها في استثمار رأس المال الفكري، وهي ما يطلق عليه الفرص Opportunities أو اتجاهات ومواقف غير مرغوبة يُتوقع أن تعوق جهودها نحو تحقيق أهدافها، ويُطلَق عليه التهديدات Threats، وتمثل هذه الفرص والتهديدات مدخلًا للقرارات والإجراءات المختلفة التي يمكن أن تتخذها الجامعات لتحسين وتطوير استثمار رأس المال الفكري بها.

ويمكن تناول العناصر الأربعة لتحليل (PEST) لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات تفصيلًا فيما يلي:

١- العوامل السياسية:

لقد أحدث مجتمع المعرفة على المستوى السياسي عدة تغييرات لم تقف عند الحدود الوطنية بل تعدتها إلى التأثيرات الكوكبية، ومن ثمَّ تقلص مفهوم الدولة، وبدأت تظهر قوى جديدة في جميع المجالات، فقد أدى مجتمع المعرفة إلى حدوث انصهار للفواصل السياسية بين الدول وذوبان للحدود وتلاشيها، لتصبح الصورة الجديدة للعالم هي صورة لعالم بلا حدود ولا قيود، وهو ما ألقى بظلاله على العلاقة بين الأنظمة السياسية والجامعات في كافة الدول.. بما قد يؤثر إيجابًا أو سلبًا في تنمية رأس المال الفكري فيها، وقد تضمن الشكل السياسي لتلاشى الحدود وذوبانها عدة عوامل سياسية لها تأثيرها على تنمية رأس المال الفكري بالجامعات منها:

العامل الأول: انتشار مفهوم الديمقراطية والاهتمام بتطبيقها:

لقد أصبح الاتجاه نحو تحقيق الديمقراطية والعمل على تبنيها ونشرها هو التوجه السياسي المنشود على مستوى جميع الدول؛ حيث إن الديمقراطية توسع مجال الحريات السياسية، كما أن الدول أو القطاعات أو الجامعات التي تلتزم بمبادئ الديمقراطية تسهم أيضًا في عمليات التنمية بشكل أفضل (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٠٠، ٥٦)، بالإضافة إلى أن الحكم الديمقراطي والمشاركة الشعبية الفعالة شروط جوهرية لقيام التنمية واستمرارها، أما الأنظمة السياسية والجامعات القائمة على أحادية السلطة فتنتفي منها قيم الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتموج بالصراعات لا تحقق التنمية البشرية الشاملة، وهو ما لا يتماشى مع الأسس والمقومات التي يقوم عليها مجتمع المعرفة، فالمعرفة لا تنمو إلا في المجتمعات التي تؤمن بقيم الحرية والديمقراطية والاختلاف والتنوع، ولا تنمو في المجتمعات القائمة على السلطوية والاستبدادية التي تنفي حرية الفرد وتكبل قدرته على الابتكار والتفكير والمبادرة (أحمد، ٢٠٠٨، ٦٦).

وقد انعكست الدعوات المتصاعدة لتطبيق الديمقراطية سياسيًا على التعليم؛ حيث نصت العديد من المواثيق الدولية على تطبيق مبدأ الديمقراطية في التعليم، وذلك بأن يكون التعليم حقًا لكل مواطن، وهو ما نص عليه الميثاق العالمي لحقوق الإنسان والدساتير القومية للشعوب المختلفة ومنها البلاد العربية، وأصبح على كل دولة أن تكفل لمواطنيها حق التعليم وتدعمه، وذلك إلى جانب أن إضفاء الطابع الديمقراطي في العملية التعليمية، والوصول إلى المعرفة وتطورها صار ضرورة وأمرًا في غاية الأهمية، وعلى جميع أنظمة التعليم الوطنية أن تعمل على توفير هذا الطابع الديمقراطي للتعليم وأن تستثمر المزيد من الموارد في القيام بذلك ، وأصبح التعليم جانبًا أساسيًا من الديمقراطية القائمة على المشاركة (Griffin, ٢٠١٤, ٤)، وهذا التوجه نحو الديمقراطية

وتطبيقها وانعكاسه على النظم التعليمية يشكل فرصة لتنمية رأس المال الفكري بما يمثله من إطلاق حريات الأفراد وقدراتهم على الابتكار والتفكير الخلاق والمبدع وتشجيع ذلك.

وقد وجد مبدأ ديمقراطية التعليم طريقًا له في النظام التعليمي بمصر؛ حيث تبنت مصر سياسة ديمقراطية التعليم ولاسيما في التعليم الجامعي وذلك انطلاقًا من إتاحة الفرص المتكافئة للنجاح (زيتون، ٢٠٠٨، ٢٢٢)؛ فالتحاق الطلاب بمؤسسات التعليم الجامعي المختلفة يتبع النظام المركزي الذي يطبق معايير محددة على الجميع دون تمييز وهو ما يحقق مبدأ العدالة والشفافية والديمقراطية (اليونسكو، ٢٠٠٩، ١)، وهو ما يشكل فرصة لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

لكن إلى جانب ذلك فهناك مظاهر أخرى عديدة تتنافي مع تحقيق الديمقراطية؛ حيث إن قضية الديمقراطية تنبع من سياسة المجتمع أصلًا وتنعكس على التعليم، فالنظام السياسي له تأثير قوى على ما عداه من أنظمة المجتمع من حيث تحديد أهدافها وسياساتها وإجراءاتها خاصة في الدول النامية حيث تكون علاقة النظام السياسي بأنظمة المجتمع الأخرى في اتجاه واحد أي علاقة تأثر فقط بدرجة كبيرة (زيادة، ٢٠١٢، ٩٨)، وقد ظهر ذلك جليًا على التعليم؛ حيث ظل التعليم في مصر لعبة في أيدى الحكومات المتعاقبة، يقوم فيها كل وزير جديد بهدم معظم أو كل ما قام به سابقه، مع غياب مشاركة المجتمع بمختلف طوائفه في القرارات المصيرية المتعلقة به، وأُقفلت قنوات الاتصال، وضاقت سُبل الحوار بين التربويين والسياسيين؛ فغابت المتابعة والمحاسبة، وانشغلت وزارات متعاقبة للتعليم بنواحي شكليه دون تربوية إجرائية، وبلا سياسات تعليمية مواكبة للعصر أو حتى استراتيجيات ورؤى للتطوير ضمن مشروع قومي واضح المعالم (البربري، ٢٠١١، ١٨٩).

وقد وقعت الجامعات فريسة للتهميش وغياب السياسات الواضحة؛ فلم يوجد للجامعات صوت مؤثر بالنسبة لعمليات إصلاح التعليم وتطويره، كما أن البحوث والدراسات التربوية لم تأخذ وضعها المفروض في تقديم المشورة العلمية بشأن القضايا المطروحة على الساحة التربوية والمجتمعية، "وإذا ما لجأ إليها المسئولون فإن الأمر لا يعدو كونه مجرد تجميع آراء حول قرار معين أو سياسة يتبناها النظام في محاولة لإضفاء الشرعية على هذا القرار أو تلك السياسة" (زيادة، ٢٠١٢، ١٠٢).

ولعل تلك المظاهر السياسية السائدة وانعكاساتها التعليمية تؤثر في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات؛ بما يشكل تهديدًا لهذا الاستثمار، فالقهر وأحادية السلطة، وكذلك وجود بيئة مضطربة من الإصلاح، والتغيير المستمر من التغيير إلى التغيير يجعل الجامعات خاضعة إلى المنافسة غير الصحية التي لا تشجع روح التعاون والحوار والمناقشة العلمية البناءة، ومن ثم يغلب الصراع والتحزبات على الفكر الجامعي، وهو ما يفقده أيضًا التواصل بين المدارس الفكرية المختلفة ويعرقل بدوره إثراء المعرفة العلمية داخل أروقتها وهو ما يؤدي إلى عرقلة الإبداع الفكري (أحمد، ٢٠٠٨، ٩٨)، وضعف الخطط والآليات المنظمة للنهوض بالبحث العلمي (البربري، ٢٠١١، ١٩٦)؛ وهو ما يهدد استثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

العامل الثاني: توسع الهيئات والمنظمات الدولية وتعاظم دورها:

لقد تزايد تدخل الهيئات الدولية في سياسات الدول نتيجة لما تقدمه لها من منح وقروض بصور وأشكال مختلفة، أو إيفادها لخبراء دوليين للعمل وتقديم المشورة، وكذلك توفير معدات وتجهيزات، أو تقديم الاستشارات الفنية والتدريبات على أنماط الإدارة الفعالة،؛ بما أدى لتزايد نفوذها وتعاظم دورها وتأثيرها على توجهات الدول وسياساتها المختلفة ومنها بعض سياساتها وتوجهاتها التعليمية، وقد كان لتدخلاتها أثر في تحول السلطة التعليمية من نظم الإدارة التقليدية للتعليم المحلى إلى نظم مستحدثة لتعليم يتسق مع الاتجاهات السياسية والاقتصادية والثقافية العالمية.

وقد عكفت المؤسسات الدولية على دعم الجهود الرامية إلى إصلاح التعليم العالي في عدد من البلدان لأهمية نظم التعليم العالي بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد قام البنك الدولي بوضع تقرير لاستكشاف كيف يمكن للبلدان تكييف نظم تعليمها العالي وتشكيله لتجابه بنجاح جملة التحديات الجديدة في سياق أهمية التعليم العالي المتعاظم بالنسبة إلى قوى السوق المحلية والدولية، ويعد التعليم في مصر أحد المجالات المهمة التي تستقبل المعونات والمساعدات، وقد سعت مصر إلى إقامة شراكات جديدة مع المنظمات الدولية المعنية بالتعليم مثل اليونسكو واليونيسف والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي وهيئة المعونة الأمريكية وغيرها، وذلك من خلال مشروعات وبرامج متعددة مثل المساهمة في مشروعات التعليم، وإرسال معدات وأجهزة تكنولوجية، وعقد ندوات نقاشية لمشكلات التعليم في الدول النامية بحضور خبراء عالميين في التطوير، وإجراء الأبحاث الدورية

وغير الدورية عن التعليم بغرض تطويره، بالإضافة إلى إرسال خبراء للدعم الفني في تطوير التعليم (غنايم، ٢٠٠٤، ٤٠٠- ٤٠١).

وقد كان للتعليم الجامعي نصيبٌ من الإصلاحات التعليمية التي دعمتها الجامعات الدولية، فثمَّة اهتمام واضح من مشروعات الجهات الدولية؛ فكان هناك برنامج لتطوير الجامعات كأحد مكونات برنامج إصلاح التعليم الذى دعمته الوكالة الأمريكية USAID، وفي ضوء تلك المشروعات قد تم استكمال بعض ما تتطلبه الجامعات من معامل وتكنولوجيات ومكتبات، كما يدخل في هذا الإطار ما قامت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من تقديم تقرير عن أفضل الطرق والاستراتيجيات اللازمة لتطوير التعليم، وذلك بعد تقديم استعراض مستقل لنظام التعليم العالي في مصر، كما قامت بإعداد خيارات من السياسات الفورية والبعيدة المدى في سبيل تنمية رأس المال البشري المصري (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠، ٣)، وهو ما يقدم فرصة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات من خلال تحديد نوعية الملتحقين بالجامعات، والبحث في نظام القبول والبنية التحتية ونوعية المخرجات والبرامج ومتطلبات سوق العمل.

العامل الثالث: الاتجاه نحو مزيد من الشراكة والتعاون بين الدول:

لقد أصبح سقوط حاجز المسافات بين الدول، وتضاعف التأثير المتبادل فيما بينها الركيزة الأساسية للعصر الحالي، وقد انعكس الترابط الكبير بين دول العالم على حاجة تلك الدول إلى بعضها البعض، وتشابك مصالحها وتداخلها، ليصبح لكل حدث معاصر انعكاساته الفورية على دول العالم أجمع، فقيام حرب في مكان ما من العالم يفرض تعديلاته في السياسة ويثير مظاهر الخطر في أماكن أخرى من العالم، بالإضافة إلى تأثيره في المعاملات المالية والاقتصاد في أماكن عديدة، ويحدث حراك سياسي في دول أخرى، فقد مضى الوقت الذى كان فيه لأى دولة أن تقبع داخل حدودها، وتكون بمنأى عن التغيرات والحراكات المحيطة بها.

وهو الأمر الذى دفع العديد من الدول النامية للبحث عن شركاء لمساعدتهم لتحقيق التنمية الشاملة بها، ولهذا الاتجاه نحو الشراكة مع الدول والمنظمات الدولية تأثيراته على السياسات التي تتبعها تلك الدول في مجالات التنمية المختلفة، وعلى رأسها المجال التعليمي؛ فقد انعكس هذا الاتجاه على تحقيق المزيد من الشراكة والتعاون بين الدول بمجال التعليم، وأصبحت الجامعات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإقامة شراكة مع جامعات أخرى على مستوى العالم، وكذلك تسيير أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية وتوفير الدعم اللازم لذلك؛ حيث إن بناء القدرات والتعاون الدولي يتيح وضع نماذج جامعية حديثة ومتطورة، وتعمل على نقل المعارف والمعلومات الضرورية، كما تتيح تطوير التكنولوجيا المستخدمة في التعليم (Gashi, ٢٠١٥, ٣٠٩).

وفي ضوء هذا التوجه العالمي للتعاون فقد غدت الجامعات المصرية بكامل كلياتها تمد جسورًا للتعاون والتبادل العلمي والثقافي بينها وبين الجامعات في مختلف دول العالم، وذلك من خلال الاشتراك في الاتحاد الدولي للجامعات، واتحاد الجامعات الإفريقية، واتحاد الجامعات العربية، والاتحاد العالمي لجامعات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، كما تشارك أيضًا الجامعات المصرية بتخصصاتها المختلفة في المؤتمرات الدولية، وتوثيق العلاقات مع مختلف الجامعات في شكل قنوات علمية تربط الأقسام المتناظرة بالجامعات المصرية بمثيلاتها في عدد من بلدان العالم، ومن خلال إجراء بحوث مشتركة مع الجامعات الأجنبية، وعقد الاتفاقيات الثنائية مع غيرها من الجامعات الأجنبية، كما تضمنت الشراكة والتعاون الدولي في مجال التعليم العالي وجود إدارات متخصصة للعلاقات الدولية والتبادل والتعاون الدولي كالإدارة المركزية للتعاون الثقافي، والإدارة المركزية للبعثات والتمثيل الثقافي، والإدارة المركزية لشئون الطلاب الوافدين (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧، ٤).

وقد شكل الاتجاه نحو مزيد من الشراكة والتعاون بين الدول فرصة للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات؛ بما يتيحه هذا التوجه من تيسير التبادل والتعاون التعليمي، وإثراء الخبرة التربوية من خلال الاطلاع على الثقافات الدولية والخبرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتطوير التعليم وتجويده، واعتماد معايير عالمية لجودة التعليم وتقويم مخرجات التعليم الجامعي؛ وهو ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي في مصر أن تواكب هذه المعايير وتكسب طلابها المهارات والمعارف القياسية الدولية حتى تتاح لهم فرص العمل والمنافسة الدولية،

٢- العوامل الاقتصادية:

لقد تراجعت قيمة الموارد الطبيعية والمواد الخام باعتبارها محركات الاقتصاد فيما مضى لتحل محلها الموارد المعرفية القائمة على العقول المفكرة القادرة على إنتاج المعرفة وتحويلها إلى قوة اقتصادية، وصارت المعرفة تشكل قيمة مضافة للفرد والمجتمع، وأصبحت بعدًا اقتصاديًا قائمًا بذاته، كما تعتبر محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، وقد ترتب على هذا التحول تَولُّد عدة عوامل اقتصادية تركزت بصماتها على اقتصاديات الدول المختلفة بما كان له أثره الواضح على منظوماتها ومؤسساتها التعليمية، وكذلك على تنمية رأس المال الفكري بها، ومن أبرز هذه العوامل:

أ- الخروج من الاقتصاد التقليدي المحدود إلى الاقتصاد الكوكبي غير المقيد:

لقد أصبحت هناك منافسة اقتصادية دولية محتدمة، وأصبح الاقتصاد موضع صراعات تنصب أهدافه على تقاسم الثروات العالمية؛ حيث تم استبدال غزو الأقاليم بغزو الأسواق، وفي هذا الإطار أصبح يُنظر إلى التعليم على أنه سلعة حرة يمكن الاتجار فيها على المستوى الدولي من خلال منح الدول الأعضاء حقوقًا ملزمة قانونيًا لهذه التجارة التعليمية، والتقليل من العقبات التي تحول دونها، وهو ما أدى إلى ظهور السوق العالمي للتعليم وزيادة حدة المنافسة بين الدول في ذلك المجال، حتى أصبح يطلق على الاتجار في الخدمات التعليمية "صناعة البليون دولار" (Dahlman, ٢٠٠٦, ٣).

وقد تباينت التداعيات المترتبة على الخروج من نمط الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الكوكبي غير المقيد حيث شكَّل بعضها مجموعة من الإيجابيات التي مثلت فرصًا لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات في حين شكل البعض الآخر تهديدات لهذا الاستثمار، ومن بين التداعيات الإيجابية لهذا التوجه:

- إن هذا الانفتاح قد ساعد في رفع جودة التعليم من ناحية أن مقدمي الخبرة سوف يُحدِثون تطورات باستخدام أساليب جديدة وتقديم ابتكارات بكل مكان في العالم (مجلس البحث العلمي، ٢٠٠٥، ٣٧).
- إن التعليم بتخطيه للحدود سيظل ينمو ويتطور، كما أن التحرير والمنافسة يجعل السوق الدولي للتعليم يخضع للتنافس القائم على تحسين خدماته لإحداث التكيف ومواكبة التداعيات المترتبة على التنافسية الدولية (ضاحي، ٢٠٠٨، ١٧٠).
- إن مؤسسات التعليم الجامعي لم تعد قاصرة على تخريج متخصصين محليين، بل تخريج متخصصين على مستوى دولي وقادرين على التنافس في سوق العمل العالمي (حتاتة، ٢٠١١، ٥٧٧).
- إن الانفتاح في التعليم يساعد في استقطاب قدرًا كبيرًا من الدراية والتكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بالتعليم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٣، ٧٦).
- تحقيق المزيد من الحراك التعليمي؛ فقد أصبحت الجامعات متنقلة على نحو متزايد، كما أصبحت أكثر انفتاحًا وقادرة على تخطى الحدود الوطنية، وعلى تحقيق تحالفات معرفية وشراكات بحثية كبيرة، بالإضافة إلى توفير تعليم عابر للحدود دون الحاجة لانتقال متلقى الخدمة، أو استهلاك الخدمة في الخارج من خلال انتقال المتلقي إلى الدول المقدمة للخدمة أو من خلال حركة الأشخاص الذين يتنقلون من دولة إلى أخرى مؤقتًا من أجل تقديم الخدمة (Szyszlo, ٢٠١٦, ٢).

ويبدو أن هذه الإيجابيات التي أتاحها هذا التوجه الاقتصادي نحو التحرر تشكل فرصًا لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وذلك من حيث توفير الاحتكاك الفكري والثقافي من خلال الحراك التعليمي وكذلك العمل على تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي وخدماتها، بالإضافة إلى استقطاب قدر كبير من الدراية والتكنولوجيا الحديثة في التعليم، ولكن إلى جانب تلك الإيجابيات التي تشكل فرصًا لتنمية رأس المال الفكري فإنه توجد العديد من السلبيات الناجمة عن هذا التوجه الاقتصادي والتي تشكل تهديدات أمام تنمية رأس المال الفكري منها:

- إن دخول المنظور التجاري لنطاق التعليم يؤدى إلى سيادة قيم السوق والمتاجرة في التعليم كسلعة يمكن أن تخضع للاحتكار والسيطرة عليها، كما قد يؤدى هذا التوجه إلى زيادة الهوة بين الدول المتقدمة والنامية من حيث استقطاب الدول المتقدمة لقوة العمل المتميزة للعمل بها، والمتواضعة والضعيفة للعمل بالدول النامية (Tunnermann & Souza, ٢٠٠٣, ٣).
- إن دخول أطراف جديدة في مجال خدمات التعليم الجامعي جعل عنصر المنافسة والجودة والتميز هي التي تتحكم في قوانين السوق التعليمية وهو ما يشكل تهديدًا للجامعات الحكومية المصرية؛ حيث يتيح ذلك فرص المقارنة والاختيار أمام الطلاب من بين هذه الجامعات (عبدالمجيد وحجازي، ٢٠١٢، ٦٢١)، بحيث تصبح

الدولة التي تملك ميزة تنافسية في إنتاج الجودة هي التي تستطيع أن تحكم السوق وتحصل على مقومات القوة الجديدة في العالم، كما أنه في ضوء هذا التوجه فإنه إذا لم يتحقق الحصول على الأنواع المناسبة من الطاقات البشرية محليًا سيتم البحث عنها في بلاد أخرى وتوفيرها للعمل في بلاد أخرى من خلال الشبكة الإلكترونية أو التشغيل عن بعد (قويدر، ٢٠٠٧، ٧)، وهو ما يهدد الكوادر البشرية المحلية من خلال تفضيل الكوادر التعليمية الأجنبية وإهمال المحلية مما يؤدى إلى ضعف الاهتمام باستثمار رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية.

ب- سيطرة الاستثمار في المعرفة على الأنشطة الاقتصادية الدولية:

وهذا التوجه بشكل عام يشكل فرصة لتنمية واستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وذلك من حيث إن تكوين المورد البشري المنتج للمعرفة والمكون للثروة الحقيقية في ذلك النوع من الاقتصاد إنما هو بشكل كبير نتاج للاهتمام بتطوير وتنمية برامج ونظم إعداد المعلم داخل الجامعات، هذا إلى جانب أن هذا التوجه يشكل فرصة لتنمية رأس المال الفكري من جهة أخرى وهى أن الجامعات بمختلف مؤسساتها أصبحت منوطة بتحقيق جزء كبير من هذا الاستثمار في المعرفة باعتبارها مؤسسات معرفية مطالبة بإنتاج المعرفة الجديدة والعمل على نشرها والاستثمار فيها، فلم تعد الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد في المعرفة والتكنولوجيا ومن منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال، ولكنها أصبحت مطالبة بتحقيق السبق والمبادرات والاختراعات في إنتاج المعرفة وتوظيفها ونشرها، بالإضافة إلى كونها مطالبة بأن يكون لها وظيفة حيوية تتجاوز هياكلها بحيث تكون قادرة على ريادة الأعمال فكريًا وتقديم المشورة للحكومات، إلى جانب خدمة الشركات والاستثمار، وهذا من شأنه أن يمثل فرصة لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

ولكن ثمة تهديدات تواجه استثمار رأس المال الفكري في ظل هذا التوجه تتعلق بالعوامل الاقتصادية السائدة في مصر؛ حيث يميل الاقتصاد المصري إلى الاقتصاد الريعي محدود الإنتاجية، وهذا النوع من الاقتصاد يضعف فيه الاهتمام بإنتاج المعرفة والاستثمار فيها، بل يشجع على الانفاق على استيرادها واستهلاكها، إلى جانب ضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي في مصر على قيادة تنمية حقيقية مؤسسة على المعرفة وكثافة إنتاجها داخل المجتمع (أحمد، ٢٠٠٨، ١٠١).

ج- انكماش الدور الاقتصادي للدولة:

لقد صاحب اقتصاد المعرفة تطور هائل في الأسواق النقدية والمالية بما يجعلها عالمية التوجه، فمثلا نتج عن تكوين الاتحاد الأوروبي وتكتله الاقتصادي توحيد عملته (اليورو)، كما لم تعد النقود أمرًا وطنيًا بحتًا للدولة، بل أصبحت تتأثر بما يحدث خارج الحدود، وأصبح انتقال رؤوس الأموال يتم بشكل مفاجئ على نحو قد يربك الدولة، فالأموال التي تتوافد عليها خلال سنوات يمكن أن تخرج أو بالأحرى تهرب خلال أيام أو ساعات (البيلاوي، ٢٠٠٥، ٨٧).

وقد ترتب على ذلك تراجع في الدور الاقتصادي للدولة في ضوء تشجيع القطاع الخاص للقيام بالعديد من المهام والأدوار الاقتصادية، وقد صاحب هذا التوجه الاقتصادي حضور كبير وتداعيات جمَّة على النظام التعليمي؛ حيث اتجهت الدول لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للاستثمار في مجال التعليم باعتبار أن هذا الاتجاه هو السبيل إلى تحقيق المزايا والخدمات التي تفتقر إليها الجامعات التعليمية الحكومية التي تقدم نفس الخدمة، كما أنها تستطيع أن ترفع من كفايته وتصلح عيوبه ، كما أنه مطلوبًا لشحذ الهمة، والإفادة من مزايا المنافسة واستكمال النقص في الخبرة والتكنولوجيا (أمين، ٢٠١٢، ١١٩)؛ وعلى ذلك فقد انتشرت في مصر العديد من الجامعات الخاصة والأهلية، بهدف تقديم التخصصات العلمية والمهنية غير الموجودة بالجامعات الحكومية بمعنى أن تتضمن تخصصات جديدة تتفق مع التحولات العالمية المعاصرة ومتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية، بالإضافة إلى حل بعض مشكلات التعليم الجامعي الحكومي.

وقد تراجع الإنفاق الحكومي على التعليم في مصر في ضوء السياسات التي تملى عليها باعتبار الإنفاق العام على الخدمات الأساسية ومنها التعليم هو إنفاق على الكماليات التي لا يمكن تحملها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٣، ٨١)، هذا بالإضافة إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي المصري، إلى جانب الاضطرابات التي شهدتها مصر والتي أثرت سلبًا على اقتصادها، وارتفاع عجز الموازنة العامة، وهو ما أثر بالطبع على مخصصات الإنفاق على التعليم، التي تعد منخفضة في الأساس بصورة ملحوظة، والزيادة في هذه المخصصات هي زيادة ظاهرية؛ حيث إنها لا تقابل الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم، وزيادة أعداد الطلاب (العربي،

٢٠١٠، ١٢) كما أن الإنفاق على البحث العلمي في مصر متدنٍ للغاية، ويذهب الجانب الرئيسي منه إلى الإنفاق الإداري المصاحب لمراكز البحث العلمي (النجار، ٢٠١١، ٣١).

وهذا الضعف في الإنفاق على التعليم من شأنه أن يشكل تهديدًا لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات التعليمية ومنها الجامعات، حيث تعجز المخصصات المالية للتعليم عن مقابلة الأعداد المتزايدة للطلاب عامًا بعد عام، وتحسين البنية التشغيلية للمؤسسات التعليمية من قاعات ومعامل ومختبرات ومعينات تعليم، ومن ثَمَّ لم تعد قادرة على استيعاب الزحف الطلابي أو الوفاء بمطالب التطور المعرفي، فضلًا عن تدهور الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ضعف قدرة فرادى الأكاديميين على الإنفاق على البحث العلمي من دخلهم من التدريس (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠، ١٨١).

٣- العوامل الاجتماعية:

إن التطور الهائل في تقنيات وسائل الإعلام والاتصال وانهيار الحواجز بين الدول والشعوب، كان له أثره وانعكاسه الواضح على الحياة الاجتماعية والثقافية؛ حيث حدوث تداخل وامتزاج بين الثقافات القائمة ودخول أنماط سلوكية وقيمية جديدة إلى المجتمع؛ بما كان له أثره على نظام التعليم ومؤسساته، ومن ثَمَّ استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ومن أهم العوامل الاجتماعية المؤثرة في ذلك ما يلي:

أ- عولمة الوعي والفكر الإنساني والتمايزات والخصوصيات الثقافية:

لقد باتت عناصر الثقافة وروافدها مفتوحة الآفاق وغير محددة الهويات والمعالم؛ وأصبحت الدوائر الثقافية والإعلامية التي يتأثر بها الفرد أوسع وأكثر تعقيدًا من أي وقت مضى، مما يتطلب منه مهارات متميزة في الاختيار أو الرفض، وأن يكون ذا قدرة أكبر على الاستيعاب، ومتفردًا وغير نمطي وممارس للتفكير الناقد في ضوء التدفق المستمر للمعارف والمعلومات، قادرًا على التعلم المستمر والذاتي الشامل، معتزًا بآرائه ويحترم آراء الآخرين، مبدعًا ومبتكرًا وإيجابيًا (خضر، ٢٠١٠، ٣٢)، وهو ما يجعل هناك ضرورة لإقرار رؤية جديدة للتعلم من خلال الاعتراف وتأكيد مفهوم التنوع والتعددية الثقافية، إلى جانب ضرورة البحث الدائم عن طرق التعلم الملائمة له للوصول إلى حقه في التميز والتنافس على المستويات المختلفة، وهو ما يمثل بدوره فرصة لتنمية رأس المال الفكري بما يتضمنه من الحث المستمر على التعلم والتطلع إلى اكتساب معارف ومهارات أكثر تكفل للطلاب حق التميز وتزيد من كفاءتهم لملاءمة هذا التنوع الثقافي.

ب- تغير القواعد والقيم والأحكام الأخلاقية وتخلخلها:

نتيجة للانفجار المعرفي والتكنولوجي قد تحولت القواعد والأحكام الأخلاقية التي تشكل بعض الخصوصيات الثقافية إلى آليات باهتة وواهنة في تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المجتمع في ظل الانفتاح الفكري والمجتمعي والثقافي، وما تبثه كل لحظة من الجديد المغاير للقواعد والأحكام الأخلاقية النوعية التي تميز المجتمع (الزيات، ٢٠١١، ١١٥)، وأصبح النظر إلى أن النجاح يرتبط بدرجة كبيرة بالنجاح المادي المرتبط بتجميع الأموال وتكوين الثروات بأي طريقة، وليس بالضرورة عن طريق العلم وبذل الجهد والكد والإبداع، وهو ما يمثل بدوره تهديدًا لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات؛ خاصة في ظل الانعكاس الكبير لهذا التغيرات على المنظومة التربوية والتعليمية، خاصة في ظل تدني المكانة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بالإضافة إلى تذبذب المكانة الأدبية والعلمية للمؤسسات الجامعية عَبر وسائط الإعلام؛ وهو ما يمثل بدوره تهديدًا على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

ج- ظهور صيغ وأشكال جديدة للتفاعلات الاجتماعية:

لقد صار بإمكان الأفراد في مختلف أنحاء العالم أن يطلعوا على أكثر من واقع خارج الواقع الذى يعيشون فيه، وذلك من خلال الميزة الكبرى لتكنولوجيات الاتصال الحديثة وشبكة الإنترنت التي أثرت كثيرًا في الحياة الاجتماعية والثقافية للأفراد؛ حيث سمحت لملايين البشر في مختلف أنحاء العالم أن يمارسوا حق حرية التفكير والتعبير والانضمام إلى جماعات النقاش، بالإضافة إلى تأسيس مواقع خاصة ينشر فيها الأفراد أفكارهم على مستوى العالم، وليس ذلك فقط بل تتيح لهم كذلك تلقى ردود فعل المشتركين بهذه المواقع إزاء هذه الأفكار بحكم الخصائص التفاعلية لشبكات التواصل الاجتماعي (Erstad et al, ٢٠١٦, ٢-٣).

وبذلك فإن ظهور صيغ وأشكال جديدة للتفاعلات الاجتماعية وآثارها يمثل فرصة لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات؛ حيث تساعد الأشكال الجديدة من التواصل والتفاعل الاجتماعي في تطوير الأفراد وتنميتهم من خلال المشاركة دون خوف في الأفكار والعمليات والتفكير المنظم المناسب للقضايا المختلفة، كما أنها تعد

وسيلة لتضخيم الجهود الفردية للأفراد (Bell, ٢٠١٥, ٢٨٩)، وهو ما يشكل فرصة لاكتساب المعارف الجديدة، ومهارات التواصل مع الآخرين والقدرة على الحوار والنقد والإبداع، والنمو الفكري والمعرفي، وهو ما يساعد في الاستثمار برأس المال الفكري بالجامعات.

د- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي:

يعتبر التعليم الجامعي أحد الروافد الأساسية لتوليد المعرفة ونقلها ونشرها، ولما أصبحت المعرفة اليوم تحتل مكانًا مركزيًا ودورًا محوريًا في العمليات التي تشكل المجتمع فقد أدى هذا التطور إلى الارتفاع والتزايد في الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي نظرًا لأهميته الاستراتيجية؛ وهو ما خلَّف ضغطًا في قدرة التعليم الجامعي ومؤسساته المختلفة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، الأمر الذى أدى إلى التوسع الكمي في التعليم الجامعي على حساب الجودة والنوعية، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم الجامعي من حيث: تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، تخريج عدد هائل من الطلبة مثقلين بكم معرفي هائل لكن جاهلين بكيفية توظيف هذه المعارف عند دخول عالم العمل، ضعف اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلًا، وقصور إدراكه للمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه (أحمد، ٢٠١٧، ١٦٠)، (عبدالقادر، ٢٠٢٠، ١٥٣- ١٥٥).

٤- العوامل التكنولوجية:

يعد التنامي الأُسَّى للتطورات التكنولوجية والتنوع الهائل في نواتجها من أهم خصائص العصر الحالي التي لا تكاد تنفك عنه، وقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية إلى إحداث آثار كبيرة على مجالات الحياة المختلفة (نصر، ٢٠١٤، ٥٤)، ولا سيما على النظم والمؤسسات التعليمية وشكل فرصة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات؛ حيث توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صيغ وخيارات تعليمية جديدة، وتسمح للطلاب بالتعلم بطرق مفتوحة ومتعددة، ومثلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة للتطوير العلمي فيما يتعلق بأشكال وإجراءات الحصول على المعلومات والمعارف التخصصية، وتقنيات البحث العلمي، وهو ما أدى إلى زيادة فعالية وجودة خدمات التعليم والبحث العلمي بالجامعات (Pablos, ٢٠١٠, ١٣).

كما أتاح هذا التنامي للتطورات التكنولوجية ونواتجها للجامعات الاستفادة مما توفره هذه التكنولوجيا الحديثة من قدرات على معالجة المعلومات، والإسهام بفعالية في تبسيط المهام الإدارية وتنظيمها وتقليصها، وجعل إدارة نظم التعليم العالي ومؤسساته أكثر فاعلية وكفاءة؛ بحيث تسهم في تنوع عمليات التعليم والتعلم على كافة المستويات وتحسين جودتهما، بالإضافة إلى تنوع وسهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات بين الجامعات، كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة لتنمية الجامعات خاصة لطبيعة الفئة العمرية الموكلة بها.

وتشهد مصر تقدمًا ملحوظًا في الاستفادة من تنامي التطورات التكنولوجية خاصة في مجال التعليم العالي؛ حيث قطعت مصر شوطًا لا بأس به من حيث الاستثمار في البنى الأساسية والتطور في الأداء التقني، ويعد مشروع بنك المعرفة المصري نقلة كبيرة في استفادة مصر من تنامي النواتج المعرفية لتكنولوجيا المعلومات، هذا بالإضافة إلى قيام صندوق العلوم والتكنولوجيا STDF ببناء وتعزيز العلوم والتكنولوجيا من خلال بناء قدرات المجتمع والبنية التحتية في المناطق الاستراتيجية ذات القيمة التنافسية والتطور طويل الأجل لمصر، وتحسين بيئة البحث والتطوير وتحديث آليات جمع وتوفير التمويل للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، لدعم وتنمية القدرات الابتكارية لمجتمع العلوم والتكنولوجيا، ودعم الدولة للبحث العلمي وتطوير المنتجات البحثية، ونشر المعارف عن العلوم والتكنولوجيا، وتمكين دور صندوق العلوم والتكنولوجيا STDF كمنظمة رئيسة لتمويل الأبحاث والتحسين المستمر لأدائها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨)

هذا فضلًا عن تحفيز الأداء الابتكاري الذى يُعد دوما واحدا من أهم محاور عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ وذلك من خلال العمل على توسيع قاعدة الشباب المستفيد من برامج منح رعاية الابتكار التكنولوجي واحتضان الأفكار الخلاقة وتطويرها إلى منتجات ذات قيمة مضافة من خلال تنفيذ خطة نشر المناطق التكنولوجية في محافظات مصر المختلفة، وإطلاق أكاديمية انترنت الأشياء والتي تشمل معمل انترنت الأشياء؛ وتم إنشائه في معهد تكنولوجيا المعلومات بالشراكة مع أكاديمية البحث العلمي، بالإضافة إنشاء ستة

مجمعات للإبداع التكنولوجي في ست جامعات إقليمية (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حقائق وأرقام، ٢٠١٨، ٦-٧) وهو ما يمثل فرص كبيرة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

ولكي يتحقق الهدف من الدراسة في تقديم استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST فإن ذلك يتطلب بعد تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات تحديد التوجه أو البديل الاستراتيجي المناسب الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي الرباعي؛ ويتم ذلك من خلال تقييم الخبراء لعناصر التحليل البيئي الرباعي.. وهو ما يكتمل من خلال الخطوات اللاحقة.

المحور الرابع: البديل الاستراتيجي الأمثل لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST:

يتم تحديد البديل الاستراتيجي الأمثل الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات من خلال رصد آراء الخبراء حول تقييم عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وقد تم اختيار الخبراء وفقًا لمعايير محددة ينبغي أن يتوافر أحدها –على الأقل- في كل خبير من الخبراء، وتمثلت تلك المعايير فيما يلي:

- أن يكون أستاذًا أو أستاذًا مساعدًا بأحد الجامعات المصرية.
- أن تتجاوز مدة عمل الخبير بإحدى الجامعات خمسة وعشرين عامًا على الأقل.
- أن يكون الخبير قد شغل/يشغل أحد الوظائف الأكاديمية أو المناصب الإدارية بإحدى الكليات.
- أن يكون للخبير بحث منشور في رأس المال الفكري.

وعليه فقد تمثلت عينة الخبراء في (٢٨) خبيرًا؛ يتوزعون في (٩) جامعات مصرية هي جامعات: (القاهرة، عين شمس، حلوان، دمياط، بني سويف، الإسكندرية، قناة السويس، الأزهر، سوهاج) وخبيرًا من المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وضمت عينة الدراسة (١٩) أستاذًا، و(٩) أساتذة مساعدين بالتخصصات المختلفة، وشملت عينة الدراسة (١٦) خبيرًا شغلوا/يشغلون منصب رئيس قسم بإحدى الكليات، كما ضمت (٤) خبراء شغلوا/يشغلون منصب وكيل كلية، وضمت أيضاً خبيرين شغلا منصب عميد لإحدى الكليات.

وقد تم تقديم استبانة للسادة الخبراء من محورين يتضمن المحور الأول منها نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع جوانب القوة ومواطن الضعف التي تم الخروج بها، أما المحور الثاني فقد تضمن نتائج تحليل البيئة الخارجية بكافة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تم الخروج بها، وذلك لتحديد مدى تأثير كل نقطة من نقاط المحورين، وكذلك تحديد احتمالية بقاء ذلك التأثير مستقبلًا؛ حتى يتم التحديد الدقيق لجوانب القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تُبنى عليها الاستراتيجية المقترحة ويتم استبعاد العناصر الأقل أهمية وتأثيرًا.

ولتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات وفقًا لآراء الخبراء فإن ذلك يتضمن تقييم تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لحساب الأوزان النسبية والمرجحة، وعمل مصفوفة الاستراتيجيات البديلة أو البدائل الاستراتيجية التي يتم اختيار البديل الأمثل منها، ويتم عرض ذلك كما يلي.

أولًا: نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات وفقًا لآراء الخبراء:

يتضمن تقييم عناصر البيئة الداخلية التي لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات عنصرين هما: تحليل نتائج تقييم الخبراء لجوانب القوة التي تؤثر إيجابيًا في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وكذلك مواطن الضعف التي تعرقل استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية Internal Factors Strategic Analysis (IFSA):

جدول (٢): مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية

العنصر	متوسط احتمال البقاء	الوزن النسبي	الوزن النسبي المتوسط	درجة الأهمية	الوزن المرجح
جوانب القوة Strengths					
١- اختيار المتميزين للتعيين بالهيئة المعاونة كنواة لتكوين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.	٧,٩٦	٨,٤٢	٠,٠٨١٥	٤	٠,٣٢٦

٢- الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	٧,٣٢	٨,١٠	٠,٠٧٨٤	٣	٠,٢٣٥
٣- وجود تطور في الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.	٧,٤٢	٨,٠٧	٠,٠٧٨١	٤	٠,٣١٢
٤- التطور في استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية الحديثة في التدريس بالجامعات.	٧,٦٧	٨,٠٣	٠,٠٧٧٧	٣	٠,٢٣٣
٥- حدوث تحسن في البنية التحتية بالجامعات.	٧,٢١	٨	٠,٠٧٧٤	٤	٠,٣٠٩
٦- العمل على تحسين الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	٧,٤٦	٧,٩٦	٠,٠٧٧١	٣	٠,٢٣١
٧- وجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات؛ من حيث وجود رؤية ورسالة خاصة بكل منها، وكذلك خطة استراتيجية لتطوير العمل بها.	٧,٨٥	٧,٩٢	٠,٠٧٦٧	٤	٠,٣٠٦
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة لجوانب القوة		٥٦,٥	٠,٥٤٧		١,٩٥٥
مواطن الضعف Weakness					
١- قصور الاهتمام في تنمية شخصية الطلاب على الجانب المعرفي.	٧,٢٨	٨,٠٣	٠,٧٧٧	٢	٠,١٥٥٥
٢- شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بتقصير الجامعة في إشباع حاجاتهم الأدبية والمادية	٧,٤٢	٧,٩٢	٠,٠٧٦٧	١	٠,٠٧٦٧
٣- اقتصار كثير من بحوث أعضاء هيئة التدريس على أغراض الترقية فقط.	٧,٣٩	٧,٧٩	٠,٠٧٥٤	٢	٠,١٥٠٩
٤- ضعف ممارسة الطلاب للأنشطة الطلابية.	٧,٠٧	٧,٧٥	٠,٠٧٥٠	٢	٠,١٥٠١
٥- ضعف الموارد البشرية والفنية اللازمة لإقامة أنشطة طلابية جيدة.	٧,٢٥	٧,٦٤	٠,٠٧٤٠	١	٠,٠٧٤٠
٦- الاعتماد في تقويم الطلاب على ثقافة الذاكرة لدى الطلاب.	٧,٥٣	٧,٦٠	٠,٠٧٣٦	١	٠,٠٧٣٦
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة لمواطن الضعف		٤٦,٧٣	٠,٤٥٣		٠,٦٨١
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة لجوانب القوة ومواطن الضعف		١٠٣,٢	١		٢,٦٣٦

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جوانب القوة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات التي تم استخلاصها بالتحليل النظري والميداني، وعُرِضت على السادة الخبراء قد حصلت جميعها على متوسط درجات لبقاء تأثيرها أعلى من (٥) درجات؛ وهو ما يعني أن جوانب القوة التي تم ذكرها بالجدول السابق يرى السادة الخبراء أنها متواجدة بالفعل، كما أن تأثيرها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات باقٍ في المستقبل؛ ومن ثمَّ يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة، هذا إلى جانب تأثيرها الكبير في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وجميعها له معدل تأثير متقارب حيث تراوح معدل التأثير بين (٨,٤٢- ٧,٩٢) بفارق (٠,٥) فقط بين العنصر الأول والأخير منها؛ مما يشير إلى دقة تحليل واستخلاص جوانب القوة المؤثرة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات الذي انعكس على تقييم السادة الخبراء لها.

كما أوضح الجدول أيضًا أن مواطن الضعف التي تم استخلاصها بالتحليل النظري والميداني، وعُرضت على السادة الخبراء قد حصلت جميعها على متوسط درجات لبقاء تأثيرها أعلى من (٥) درجات؛ وهو ما يعني أن مواطن الضعف التي تم ذكرها بالجدول السابق يرى السادة الخبراء أنها متواجدة بالفعل، كما أن تأثيرها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات باقٍ في المستقبل؛ ومن ثمَّ يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة، هذا إلى جانب تأثيرها الكبير في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وجميعها له معدل تأثير متقارب حيث تراوح معدل التأثير بين (٧,٨٥- ٧,٥٣) بفارق (٠,٣٢) فقط بين العنصر الأول والأخير منها؛

مما يشير إلى دقة تحليل واستخلاص جوانب القوة المؤثر على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات الذي انعكس على تقييم السادة الخبراء لهذه العناصر.

ويتضح من الجدول السابق أيضًا أن عدد نقاط القوة يبلغ (٧) نقاط في مقابل (٦) نقاط للضعف، وهو ما يعكس وضع استراتيجي قوي للبيئة الداخلية، بما يتطلب المزيد من تدعيم جوانب القوة والسعي لاستثمارها في تحقيق المزيد من النمو والتوسع في استثمار رأس المال الفكري، والتغلب على نقاط الضعف من خلال وضع خطط وبرامج لتحقيق ذلك عَبرَ الخطة التنفيذية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات.

ثانيًا: نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات وفقًا لآراء الخبراء:

يتضمن تقييم عناصر البيئة الخارجية التي لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات عنصرين هما: تحليل نتائج تقييم الخبراء للفرص التي قد تنعكس إيجابيًا في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وكذلك التهديدات التي يُحتمل أن تعرقل ذلك، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية External Factors Strategic Analysis (EFSA):

جدول (٣): مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية

العنصر	متوسط احتمال البقاء	الوزن النسبي	الوزن النسبي المتوسط	درجة الأهمية	الوزن المرجح
الفرص المتاحة Opportunities					
١- توفير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير قياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي.	٧,٤٠	٧,٧٨	٠,١٠١٢	٤	٠,٤٠٥
٢- الاستفادة من التنوع المتنامي للتطورات التكنولوجية.	٧,٥٧	٧,٣٩	٠,٠٩٦٢	٤	٠,٣٨٤
٣- وجود فرص الابتعاث لمنسوبي الجامعات لبعض الجامعات الأجنبية.	٧,١٤	٧,٢٨	٠,٠٩٤٧	٣	٠,٢٨٤
٤- إنشاء بنك المعرفة المصري.	٦,٨٥	٧,٢٥	٠,٠٩٤٣	٤	٠,٣٧٧
٥- توفر فرص أكبر للاحتكاك الثقافي والفكري.	٦,٦٥	٧,٢١	٠,٠٩٣٨	٣	٠,٢٨١
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة للفرص المتاحة		٣٦,٩١	٠,٤٨١		١,٧٣٣
التهديدات المحتملة Threats					
١- ضعف مستوى جودة التعليم قبل الجامعي في مصر	٧,٨٥	٨,٢٨	٠,١٠٧	٢	٠,٢١٥
٢- ضعف وتراجع الإنفاق الحكومي على التعليم.	٨,١٤	٨,١٧	٠,١٠٦	٢	٠,٢١٢
٣- إلغاء تكليف خريجي الجامعات.	٧,٨٢	٨,٠٧	٠,١٠٥	١	٠,١٠٥
٤- ضعف الاهتمام بالمورد البشرى المنوط بإنتاج المعرفة.	٧,٢٨	٧,٨٥	٠,١٠٢	١	٠,١٠٢
٥- وجود بيئة مضطربة من الإصلاحات وغلبة النواحي الشكلية وغير الإجرائية على بعض مشروعات التطوير.	٧,٦	٧,٥٣	٠,٠٩٨٠	٢	٠,١٩٦
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة للتهديدات		٣٩,٩	٠,٥١٩		٠,٨٣١
إجمالي الأوزان النسبية والمتوسطة والمرجحة للفرص المتاحة والتهديدات المحتملة		٧٦,٨١	١		٢,٥٦٥

باستقراء الجدول السابق يتضح أن الفرص المتاحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات التي تم استخلاصها بالتحليل النظري والميداني، وعُرضت على السادة الخبراء قد حصلت جميعها على متوسط درجات لبقاء تأثيرها أعلى من (٥) درجات؛ وهو ما يعني أن الفرص المذكورة بالجدول السابق يرى السادة الخبراء أنها متواجدة بالفعل، كما أن تأثيرها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات باقٍ في المستقبل؛ ومن ثمَّ يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة، هذا إلى جانب تأثيرها الكبير في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وجميعها له معدل تأثير متقارب حيث تراوح معدل التأثير بين (٧,٧٨- ٧,٢١) بفارق (٠,٥٧) فقط

بين العنصر الأول والأخير منها؛ مما يشير إلى دقة التحليل في استخلاص الفرص المؤثرة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات الذي انعكس على تقييم السادة الخبراء لهذه العناصر.

كما يتبين من الجدول السابق أن التهديدات المحتملة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات التي تم استخلاصها بالتحليل النظري والميداني، وعُرِضت على السادة الخبراء قد حصلت جميعها على متوسط درجات لبقاء تأثيرها أعلى من (٥) درجات؛ وهو ما يعني أن التهديدات المحتملة المذكورة بالجدول السابق يرى السادة الخبراء أنها متواجدة بالفعل، كما أن تأثيرها في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات باقٍ في المستقبل؛ ومن ثمَّ يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة، هذا إلى جانب تأثيرها الكبير في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات، وجميعها له معدل تأثير متقارب حيث تراوح معدل التأثير بين (٨,٢٨- ٧,٥٣) بفارق (٠,٧٥) فقط بين العنصر الأول والأخير منها؛ مما يشير إلى دقة التحليل في استخلاص التهديدات المحتمل تأثيرها على استثمار رأس المال الفكري بالجامعات الذي انعكس على تقييم السادة الخبراء لهذه العناصر.

ويتضح من الجدول السابق لتحليل العوامل الاستراتيجية البيئية الخارجية أن الفرص المتاحة تبلغ (٥) فرص في مقابل (٥) تهديدات، وهي تعكس وجود بيئة خارجية مشجعة، ومن ثمَّ يمكن للجامعات أن تتخذ الإجراءات والتدابير اللازمة لاستثمار الفرص المتاحة والحد من التهديدات وهي بصدد إعداد وتنفيذ استراتيجيتها التنفيذية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST.

ثالثًا: مصفوفة التحليل الكيفي (الاستراتيجيات البديلة):

تعبر مصفوفة الاستراتيجيات البديلة عن: "البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهى تعد توجهات تخطيطية عامة تضبط التفكير عند تحديد وصياغة السياسات والخطط والبرامج" (أبو بكر، والنعيم، ٢٠١٠، ١٣١)، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية وما تم التوصل إليه من نتائج تم تحليلها وتفسيرها، وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات، وكذلك الوقوف على أهم الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة المؤثرة في تحقيق هذه التنمية، ويمكن من خلال التفاعل بين عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية والمزاوجة بينها الخروج بعدة بدائل استراتيجية تمثل ناتج دمج العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية ومزجها في مصفوفة للوصول إلى الاستراتيجيات أو الخيارات الاستراتيجية المختلفة، التي تمثل احتمالات وبدائل التحرك الاستراتيجي للجامعات باتجاه استثمار رأس المال الفكري بها، يتم تحديد البديل الاستراتيجي الأمثل منها من وجهة نظر السادة الخبراء بناء على الأوزان المرجحة لكل بديل استراتيجي، والتي يتضح منها أن الجامعات تتبنى استراتيجية النمو والتوسع حيث يبلغ الوزن المرجح لها (٣,٦٨٨)، يليها استراتيجية الثبات والاستقرار التي بلغ الوزن المرجح لها (٢,٧٨٦).

وتتمثل مصفوفة الاستراتيجيات البديلة في أربع استراتيجيات أو بدائل استراتيجية يمكن تبيانها بالجدول الآتي:

جدول (٤) مصفوفة التحليل الكيفي (الاستراتيجيات البديلة)

العوامل الاستراتيجية الداخلية / العوامل الاستراتيجية الخارجية	جوانب القوة (S) (١,٩٥٥)	مواطن الضعف (W) (٠,٦٨١)
	١- اختيار المتميزين للتعيين بالهيئة المعاونة كنواة لتكوين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. ٢- الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. ٣- وجود تطور في الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. ٤- التطور في استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية في التدريس بالجامعات. ٥- حدوث تحسن في البنية التحتية بالجامعات. ٦- العمل على تحسين الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس. ٧- وجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات؛ من حيث وجود رؤية ورسالة خاصة بكل منها، وكذلك خطة استراتيجية لتطوير العمل بها.	١- قِصر الاهتمام في تنمية شخصية الطلاب على الجانب المعرفي. ٢- شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بتقصير الجامعة في إشباع حاجاتهم الأدبية والمادية ٣- اقتصار كثير من بحوث أعضاء هيئة التدريس على أغراض الترقية فقط. ٤- ضعف ممارسة الطلاب للأنشطة الطلابية. ٥- ضعف الموارد البشرية والفنية اللازمة لإقامة أنشطة طلابية جيدة. ٦- الاعتماد في تقويم الطلاب على ثقافة الذاكرة لدى الطلاب.
الفرص (O) (١,٧٣٣)	استراتيجية النمو والتوسع/ التوجه الريادي (SO) (٣,٦٨٨)	استراتيجية التحسين والتطوير/ التوجه الدفاعي أو الإصلاحي (WO) (٢,٤١٤)

٦- توفير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير قياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي. ٧- الاستفادة من التنوع المتنامي للتطورات التكنولوجية. ٨- وجود فرص الابتعاث لمنسوبي الجامعات لبعض الجامعات الأجنبية. ٩- إنشاء بنك المعرفة المصري. ١٠- توفر فرص أكبر للاحتكاك الثقافي والفكري.	١- تدعيم اختيار المتميزين للتعيين بالهيئة المعاونة لتحقيق الاستثمار الأمثل من فرص الابتعاث للجامعات الأجنبية وما تتيحه من تداعيات إيجابية على تطوير العملية التعليمية، وعلى تنمية رأس المال الفكري. ٢- تحقيق المزيد من التطور في الأداء التدريسي بالإفادة من توافر قدر كبير من الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم ٣- استثمار الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الاستفادة الأمثل من توفر فرص الاحتكاك الثقافي والفكري ٤- الاستفادة من التطور في استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية في التدريس بالجامعات في تحقق معايير الفاعلية التعليمية الموضوعة من قِبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٥- العمل على تحقيق المزيد من التحسن في جودة الأداء البحثي، بما يدعم الاستفادة من بنك المعرفة المصري. ٦- الاستفادة من وجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات من حيث وجود رؤية ورسالة وخطة استراتيجية لتطوير العمل بالجامعات في وضع أهداف إجرائية وخطط تنفيذية لمواكبة المعايير القياسية التي قامت بوضعها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ومن ثمَّ الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة كخطوة في طريق تحقيق مستوى أعلى من التنافسية على الصعيد الإقليمي والعالمي. ٧- توظيف توفر مكتبات رقمية للاطلاع على أحدث المراجع والدوريات العلمية بما يحقق الاستفادة الأكبر من توفر فرص الاحتكاك الثقافي والفكري.	١- استثمار وجود مشروعات خاصة بتطوير الجامعات والاستفادة من باقي مشروعات تطوير التعليم في تحسين حالة المباني والتجهيزات بالجامعات لمواجهة الأعداد المتزايدة للطلاب، وتطوير الموارد البشرية والفنية لإقامة أنشطة طلابية جيدة ٢- استثمار بنك المعرفة المصري في تحسين جودة البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يمكن إثراء معارفهم الأكاديمية والتربوية بما ينعكس على أدائهم التدريسي أيضًا، ومن ثمَّ لا تكون قد اقتصرت على غرض الترقية فقط ٣- الاستفادة من المعايير القياسية التي توفرها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تحسين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الإشراف على التدريب الميداني، ومعايير تقويمهم للطلاب، واستحداث إجراءات تضمن تطبيق معايير القبول بصورة فعلية ٤- استثمار فرص توفر الاحتكاك الثقافي والفكري في تنمية شخصية الطلاب بجوانبها المختلفة ٥- توظيف التنوع المتنامي للتطورات التكنولوجية في تحسين الأنشطة الطلابية، ومن ثمَّ إقبال الطلاب عليها ٦- تحقيق المزيد من الاستفادة من توفر فرص الابتعاث لمنسوبي الجامعات في تحسين شعورهم بتقصير الجامعة في إشباع حاجاتهم
التهديدات (T) **(٠,٨٣١)**	**استراتيجية الثبات والاستقرار/ التوجه التكيفي** **(ST)** **(٢,٧٨٦)**	**استراتيجية الانكماش/ توجه المحافظة على البقاء (WT)** **(١,٥١٢)**

٦- ضعف مستوي جودة التعليم قبل الجامعي في مصر ٧- ضعف وتراجع الإنفاق الحكومي على التعليم ٨- إلغاء تكليف خريجي الجامعات. ٩- وجود بيئة مضطربة من الإصلاحات وغلبة النواحي الشكلية وغير الإجرائية على بعض مشروعات التطوير. ١٠- ضعف الاهتمام بالمورد البشرى المنوط بإنتاج المعرفة.	١- تحقيق المزيد من تحسين الأداء البحثي الذي يهتم بالبحث في سُبل الارتقاء بجودة التعليم قبل الجامعي ٢- تدعيم اختيار المتميزين للتعيين بالهيئة المعاونة كنواة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتطور في الأداء التدريسي والبحثي لهم، ووجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات لتحسين وتطوير جوانب العمل بها في تحسين مخرجاتها ووضعها في المجتمع. ٣- إجراء المزيد من البحوث التنافسية التي تهتم بالبحث عن سُبل ومصادر مبتكرة للتمويل لمواجهة ضعف وتراجع الإنفاق الحكومي على التعليم ٤- استثمار وجود بناء استراتيجي متكامل بالجامعات في وضع خطط تنفيذية وإجراءات لاستيعاب الزحف الطلابي على التعليم الجامعي مع ضمان تقديم خدمة تعليمية جيدة	١- الاهتمام بتنمية الشخصية المتكاملة لطلاب كلية التربية ومساعدتهم في إدارة إمكاناتهم وتدعيم مهاراتهم التربوية، بما يساعدهم في الارتقاء بمستوى جودة التعليم قبل الجامعي عند التحاقهم للعمل بالمهنة. ٢- الاهتمام بتحقيق تحسين في البنية التحتية والتجهيزات بالجامعات لاستيعاب الزحف الطلابي في ضوء الإمكانات المتاحة ٣- الاهتمام بتحسين الموارد البشرية والفنية اللازمة لإقامة أنشطة طلابية جيدة لمواجهة الأعداد المتزايدة للطلاب، وتشجيعهم على الاشتراك به ٤- تطبيق شروط القبول بالجامعات بجدية، وتطوير نظام التشعيب بحيث يراعى ميول الطلاب ورغباتهم وموقفهم من المهنة، بما يساعد في الحد من تداعيات إلغاء تكليف خريجي الجامعات الذي جعل هناك تدنى في مستوى الطلاب الملتحقين بالجامعات في ضوء تطبيق بعض شروط القبول بصورة شكلية.

المحور الخامس: استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات بالارتكاز على مدخل سلسلة القيمة وتحليل PEST:

تقوم الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المكونات التي تشكل عناصر بناء أية استراتيجية بوجه عام، وهذه العناصر تتمثل في الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات وفقًا لما يلي:

❖ رؤية الاستراتيجية المقترحة:

امتلاك الجامعات لرأس مال فكري متميز يمكنها من تحقيق الريادة العالمية وأن تكون ذات ميزة تنافسية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

❖ رسالة الاستراتيجية المقترحة:

تلتزم الجامعات بأن تكون مولِّدات لرأس المال الفكري بما تمتلكه من إمكانات بشرية وتنظيمية وعلاقاتية متفرِّدة في ضوء متطلبات المجتمع وحاجته إلى المزيد من النمو والتقدم الذي يتطلع لتحقيقه.

❖ الأهداف الاستراتيجية:

تقوم الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات على ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية متكاملة ومترابطة فيما بينها، تقوم على أبعاد تنمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه؛ فالهدف الأول منها يرتكز على الاستثمار رأس المال البشرى بالجامعات بمكوناته، أما الهدف الثاني فيصب في تعزيز عناصر رأس المال التنظيمي (الهيكلي) بالجامعات، أما الهدف الثالث فيصب في إغناء رأس المال العلاقاتي، ويتفرع عن كل هدف من هذه الأهداف الاستراتيجية الثلاثة إلى عدد من الأهداف الإجرائية وأنشطة التنفيذ، وتتمثل هذه الأهداف الاستراتيجية في:

الهدف الاستراتيجي الأول: الاستثمار في رأس المال البشري بالجامعات:

ويندرج في إطار هذا الهدف الاستراتيجي مجموعة من الأهداف الإجرائية هي:

١) استقطاب عناصر رأس المال البشرى الكفء.
٢) صناعة رأس المال البشرى المتميز.
٣) تنشيط رأس المال البشري.
٤) المحافظة على رأس المال البشري المتميز.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز رأس المال التنظيمي (الهيكلي) بالجامعات:

ويندرج في إطار هذا الهدف الاستراتيجي مجموعة من الأهداف الإجرائية هي:

١) تدعيم الهيكل التنظيمي العام والمجتمعي للجامعات.
٢) تحسين البنية التحتية بالجامعات وتطويرها.
٣) تدعيم الهيكل التنظيمي للمجال التعليمي والتدريبي بالجامعات.

الهدف الاستراتيجي الثالث: إغناء رأس المال العلاقاتى الداخلي والخارجي للجامعات:

ويندرج في إطار هذا الهدف الاستراتيجي مجموعة من الأهداف الإجرائية هي:

١) تعزيز رأس المال العلاقاتي الداخلي.
٢) تعزيز رأس المال العلاقاتي الخارجي.

❖القيم الجوهرية:

من أهم القيم الحاكمة التي ينبغي إعلانها واعتمادها للاستراتيجية المقترحة، والتأكيد على الالتزام بها ما يلي:

١- الحرية الأكاديمية.
٢- إرساء قيم القيادة الديمقراطية ومبدأ العلاقات الإنسانية.
٣- الالتزام بالتحسين المستمر للأداء.
٤- المساءلة والمحاسبية.
٥- تحفيز التميز والإبداع.

❖السياسات المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية في ضوء نتائج تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST:

ليتم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ينبغي تحديد ومراجعة السياسات المتبعة في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات من حيث سياسات التعليم والتعلم، وسياسات البحث العلمي وتحديثها بصفة مستمرة، وكذلك السياسات المالية والإدارية المتبعة لتحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية المقترحة.. وتتضح تلك السياسات فيما يلي:

١- السياسات المتبعة في مجال التعليم والتعلم وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي:

يتبين من الرؤية والرسالة والغايات المقترحة أن الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات تسعى لتحقيق التميز في التعليم والتعلم، وتقديم برامج تعليمية مبتكرة لإعداد قوى بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة، ومن ثمَّ فإن السياسات التي ينبغي أن تنتهجها الجامعات في ذلك تتمثل في:

أ- وضع نظام للتحديث والتطوير المستمر في البرامج التعليمية.
ب- تطبيق الطرق والاستراتيجيات التدريسية الحديثة في التعليم، وتطبيق نظم وأساليب التقويم الحديثة.
ج- تحقيق الاستثمار الأمثل في الإرشاد الأكاديمي والتدريب الميداني، ودعم التعلم الذاتي والتعلم التعاوني.
د- رفع الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.
ه- الارتقاء بكفاءة المعامل والقاعات الدراسية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.
و- تنويع الأنشطة الطلابية، وتشجيع الطالبات للاشتراك بها.
ز- تعدد خدمات دعم الطالبات ورعايتهم.
ح- دعم الابتكار والتوجه الريادي وتنمية الثقافة الريادية لدى الطلاب، واكتشاف ورعاية الطالبات الموهوبات علميًا، وفنيًا ورياضيًا وثقافيًا.
ط- المشاركة الفعالة في حل مشكلات المجتمع، والمساهمة في المبادرات ذات الطابع المحلي والإقليمي والدولي

أما عن السياسات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي تطمح إليها الاستراتيجية بمجال البحث العلمي فينبغي وضع مجموعة من السياسات منها:

أ- وضع خطط بحثية خمسية للارتقاء بأنشطة البحث العلمي تعتمد على الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط، وتواكب المستجدات العلمية العالمية.
ب- وضع آلية لقياس كفاءة العملية البحثية، والارتقاء بجودة الأبحاث والدراسات العلمية.
ج- تنمية مهارات الباحثين والارتقاء بها، ونشر ثقافة الإبداع في البحث العلمي والأداء البحثي المتميز.
د- وضع آلية لتنمية مصادر التمويل الذاتي للبحث العلمي، وتشجيع البحوث والدراسات العلمية التطبيقية.

٢- السياسات الإدارية والمالية:

لتحقيق أهداف الاستراتيجية المقترحة يتم الالتزام بتنمية الكفاءات الإدارية والارتقاء بها ودعم القيادات الإدارية والتنظيمية بالجامعات، وتعزيز مهارات جميع أعضاء الجهاز الإداري من خلال انتهاج السياسات الإدارية التي تقوم على: تأهيل وتطوير الموارد البشرية بالكليات المعنية، واعتماد معايير لاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، وتحديد آليات معلنة لقياس كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وحوكمة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعات.

أما السياسات المالية التي يتم اتباعها في تنفيذ الاستراتيجية فتقوم على: ضبط النفقات المالية، وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات، بالإضافة إلى تنمية الإمكانات المادية والبشرية والخدمات ذات العائد لتوفير التمويل الذاتي.

❖ الأطراف ذات الصلة:

يعد تحديد الأطراف ذات الصلة من المتعاملين الاستراتيجيين وكذلك الشركاء من العناصر المهمة لضمان فاعلية الاستراتيجية من حيث قيامها بتلبية احتياجات المستفيدين ومقابلة توقعاتهم، ومن الأطراف ذات الصلة:

- المتعاملون الاستراتيجيون: ومن أبرز المتعاملين الاستراتيجيين المنوط بهم المشاركة في تنفيذ ونجاح الاستراتيجية: (طلاب الجامعات بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم وأعضاء الجهاز الإداري، والمجلس الأعلى للجامعات، والوزارات المعنية، المجلس القومي للمرأة، والمجتمع بوجه عام).
- الشركاء الاستراتيجيون: ويتمثلون في: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، معهد التخطيط القومي، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، أكاديمية البحث العلمي، بنك المعرفة المصري، وذلك فضلًا عن الموردين الذين يتم التعامل معهم لتلبية الاحتياجات المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة).

❖ ترتيب الأولويات في ضوء الأهمية النسبية والتمويل المتاح:

١- تنمية الموارد الذاتية للجامعات.
٢- الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية المتخصصة بالجامعات.
٣- تطوير البرامج والمقررات التعليمية.
٤- الابتكار والتميز في البحث العلمي.
٥- توفير التجهيزات التكنولوجية اللازمة، والتدريب على استخدامها.

❖ المصادر المتاحة للتمويل:

تعمل الجامعة على توفير التمويل المالي اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بأنشطتها المختلفة، وتعتمد بالصرف على تنفيذ أنشطة الخطة بالقدر الذي يضمن الاستمرارية المالية وتحقيق غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية، وتتمثل مصادر التمويل في: (لموازنة العامة للدولة المخصصة للجامعات والكليات والتي يتم الإنفاق منها على مختلف الأنشطة، وحصيلة دخل الحسابات الخاصة للجامعات، وإيرادات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، وعائدات بروتوكولات التعاون والشراكات ذات العائد المادي، والمنح والتبرعات).

❖ الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة:

تتمثل الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
• استقطاب عناصر رأس المال البشرى الكفء	١- تعيين الطلبة المتميزين بالجامعات بعد تخرجهم. ٢- اعتماد سياسة واضحة في استقطاب المتميزين من الكوادر العلمية وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم حوافز جاذبة لهم. ٣- الاعتماد على ذوي الخبرة وأصحاب الرؤى التطويرية لشغل المناصب المهمة والقيادية بالجامعات، ووضع أسس ومعايير لهذا الاختيار. ٤- وضع مقاييس خاصة للكشف عن اتجاهات الطلاب نحو مهنة التدريس يتم تطبيقها على الطلاب ضمن شروط القبول بالجامعات. ٥- تشكيل لجنة خاصة ودائمة ممثلة من جميع الأقسام التربوية تختص بمتابعة تقدم الطلاب بالجامعات، والتأكد من جدية كافة إجراءات عملية القبول. ٦- تقنين المقابلات الشخصية التي تعقد لالتحاق الطلاب بالجامعات.	- المجلس الأعلى للجامعات. - رؤساء الجامعات. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام التربوية والمتخصصين.	اثنا عشر شهرًا	تمويل ذاتي- موازنة	- وجود قواعد لتعيين الهيئة المعاونة بالجامعات. - اعتماد قائمة بمعايير المقابلات الشخصية التي تعقد لالتحاق الطلاب بالجامعات. ٧- اعتماد مقاييس للكشف عن اتجاهات الطلاب نحو مهنة التدريس يتم تطبيقها على الطلاب ضمن شروط القبول بالجامعات.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
• **صناعة رأس المال البشرى المتميز**	١- تيسير ودعم إيفاد المنتسبين للجامعات للخارج للاطلاع على المستجدات العالمية في المجال التربوي. ٢- استخدام أساليب واستراتيجيات تدريس متنوعة وحديثة، وعدم الاقتصار على طريقة المحاضرة. ٣- التنوع في الأعمال التقويمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لطلابهم طوال العام الدراسي، ويكون لها وقت مخصص في المحاضرات. ٤- تدعيم التنافسية بين الطلاب وبعضهم، وأيضًا بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، خاصة ذوي القدرات الإبداعية. ٥- تشجيع آليات الحوار بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بغية إنضاج الأفكار الإبداعية، وعمل لقاءات وحلقات نقاشية دورية لهذا الغرض. ٦- رفع كفاءة رأس المال البشري في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	- أكاديمية البحث العلمي. - بنك المعرفة المصري. - المجلس الأعلى للجامعات. - رؤساء الجامعات. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام التربوية والمتخصصين - قطاع الدراسات العليا بالجامعات والكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	-نمو الأبحاث التطبيقية كمًا وكيفًا. -عقد شراكات وبروتوكولات تعاون مختلفة في المجال البحثي. - وجود آليات داعمة لتفاعل الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس. -اعتماد دليل لأساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة. -عقد مناقشة آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس الخاصة بتطوير العمل، وتحقيق المزيد من التمكين لهم. -التعدد في طرق وأساليب التدريس والتقويم التفاعلية وغير التفاعلية.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
• **تنشيط رأس المال البشرى**	١- اشتراك تشجيع إعطاء هيئة التدريس على زيادة إنتاجيتهم العلمية، وتقديم محفزات لذلك. ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية ومتابعة الدورات المتخصصة. ٣- استحداث الجامعة لآليات تتيح لأعضاء هيئة التدريس نشر أبحاثهم دوليًا بصورة مباشرة باشتراكها في المواقع العلمية العالمية المختلفة. ٤- تشجيع قيام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مشروعات تنافسية دولية. ٥- تطوير معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس، على أن يكون من بين البحوث التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس للترقية بحوث لها انعكاس عملي على إثراء العملية التربوية والبيئة التعليمية. ٦- نشر الأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بالمجلات العلمية على نفقة الجامعة، وتبادلها مع كافة الجامعات. ٧- اشتراك جميع أعضاء هيئة التدريس في دورات تخصصية تتلاءم وطبيعة الأدوار التدريسية والبحثية التي يقومون بها. ٨- تنوع مصادر التعلم بين المصادر التقليدية والإلكترونية.	- المجلس الأعلى للجامعات. - رؤساء الجامعات. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام والمتخصصين.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	- اشتراك جميع أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة في دورات تخصصية تتلاءم وطبيعة تخصصاتهم الأكاديمية. -وجود لليات تتيح لأعضاء هيئة التدريس نشر أبحاثهم دوليًا بصورة مباشرة باشتراكها في المواقع العلمية العالمية المختلفة. -اعتماد معايير مطورة لترقية أعضاء هيئة التدريس.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
• **المحافظة على رأس المال البشرى المتميز.**	١- تعامل إدارة الجامعات، وإدارة الجامعات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب باعتبارهم جزء مهم من رأسمالها، ومن ثمَّ الاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم، والاهتمام بهذه الآراء. ٢- المحافظة على أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص واستثمارهم أكثر في الجانب التدريسي والتدريبي للطلاب ولأعضاء الهيئة المعاونة. ٣- دعم الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، واتخاذ إجراءات حازمة للتصدي للسرقات العلمية. ٤- تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي، وبناء على أسس ومعايير واضحة وعلى قدر كبير من الشفافية.	- قطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعات والكليات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. وحدات الجودة بالجامعات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	- منح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات العلمية. - إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في دورات تدريبية لغرض تطوير، وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم وخبراتهم. ٥- وجود آليات لدعم الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، واتخاذ إجراءات حازمة للتصدي للسرقات العلمية.
تدعيم الهيكل التنظيمي العام والمجتمعي للجامعات	١- إعادة صياغة بعض رؤى ورسالات الجامعات التي قد تكون بعيدة عن حيز التنفيذ، وأن يراعى فيها مواكبة التطورات المختلف التي يقتضيها مجتمع المعرفة، وكذلك تلبية احتياجات البيئة المحلية. ٢- تشكيل لجنة من أساتذة الجامعات في مصر وشيوخها لوضع إجراءات وآليات تضمن تحقيق التكامل بين الأبعاد الأكاديمية، والتربوية، والثقافية التي تقوم عليها فلسفة إعداد المعلم بالجامعات. ٣- اهتمام الجامعات بنشر الوعي لدى طلابها بأهمية دورها في المجتمع والخدمات التي يمكن أن تؤديها فيه، وتوضيح الأدوار المنوطة منهم عند التحاقهم بالمهنة.	- قطاعي شئون التعليم والطلاب، وشئون خدمة المجتمع بالجامعات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. وحدات IT بالكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	-إنشاء موقع إلكتروني كملتقى لجميع الجامعات في مصر، للتعريف بأهمية الدور المجتمعي للجامعات وأهميتها، ولنشر كل ما هو جديد على الساحة التعليمية والتربوية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي؛ بما يزيد من عمليات التثاقف والتلاقح العلمي.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
تحسين البنية التحتية بالجامعات وتطويرها	١- توفير مستلزمات العملية العلمية والتربوية وكذلك تجهيز المختبرات بالأجهزة الحديثة والمتطورة. ٢- توفير التقنيات الحديثة للعاملين بالجامعات، وتقديم دورات تدريبية وورش عمل توضح لهم كيفية استخدامها. ٣- الاهتمام بمراعاة تحسين البيئة الفيزيقية الملائمة لعملية التدريس من حيث الإضاءة والتهوية الملائمة. ٤- الاهتمام بتحسين حالة مدرجات وحجرات الدراسة بالجامعات قدر الإمكان. ٥- تزويد مكتبات الجامعات بالعدد الكافي من المراجع، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في إثراء مكتبة الكلية من خلال تبرعهم ببعض المراجع التي تفيض عن حاجتهم الشخصية، أو تقديم إهداءات لمكتبة الكلية مما يقومون بنشره من كتب ومراجع. ٦- الإعلان عن الخدمات التي يقدمها بنك المعرفة المصري، وكيفية استخدامه والتسجيل عليه. ٧- تقسيم العمل بالمكتبة إلى فترات بحيث تمكن ضمان أن تعمل المكتبة طوال اليوم الدراسي. ٨- إتاحة الاطلاع الإلكتروني للطلاب داخل مكتبات الكلية ولو برسوم رمزية.	- قطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعات والكليات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. - وحدات الجودة بالجامعات. -وحدات IT بالكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	-توفير منصات تعليمية إلكترونية. -إتاحة خدمات بنك المعرفة وغيره من مصادر المعرفة الإلكترونية لجميع الطلاب. -وجود برامج متعددة للتقويم والتصحيح الإلكتروني.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
تدعيم الهيكل التنظيمي للمجال التعليمي والتدريبي بالجامعات	١. تطوير البرامج التعليمية بالجامعات بكافة التخصصات. ٢. الالتزام بتوصيفات المقررات الدراسية المختلفة، وتطوير هذه التوصيفات بصورة مستمرة لمواكبة التطورات في البيئة المحلية والدولية. ٣. الحرص على زيادة التنوع في الأنشطة الطلابية بالجامعات، بما يتناسب مع اهتمامات الطلاب وميولهم المختلفة. ٤. الإعلان عن الأنشطة الطلابية المختلفة بالجامعات بالشكل والوقت الكافي. ٥. اعتماد سياسة واضحة للتقويم والامتحانات بالجامعات، ويراعى فيها متطلبات ورغبات الطلاب.	- قطاعي شئون التعليم والطلاب، وشئون خدمة المجتمع بالجامعات والكليات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. - وحدات IT بالكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	- زيادة التنوع في المقررات التربوية والأكاديمية والثقافية. - حذف التكرار والحشو الزائد الذي يرد بالكتب الجامعية بالجامعات، والاهتمام بتزويدها بكل ما هو جديد في مجال التخصص. - وجود قوائم معلنة بالأنشطة الطلابية بالجامعات. -وجود خطة للأنشطة الطلابية بالجامعات.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
تعزيز رأس المال العلاقاتي الداخلي	١- تكوين علاقات طيبة وإيجابية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبين بعضهم البعض. ٢- تشجيع الحوار بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بغية إنضاج الأفكار الإبداعية. ٣- اهتمام عمداء الجامعات بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وأخذها بعين الاعتبار. ٤- الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في أعمال التطوير والتحسين التي تجرى بكلياتهم. ٥- تشجيع الروح التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس لتقديم آراء ومقترحات وأفكار إبداعية تعمل على تطوير كلياتهم، وكذلك تطوير العملية التعليمية والبحثية وما يقومون بها من أنشطة لخدمة المجتمع ٦- التحديث والتطوير المستمر لقواعد البيانات والأساليب التكنولوجية وتفعيل الاتصال بالمستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين كمصدر لتطوير الأداء وللأفكار الجديدة. ٧- عمل خطة متكاملة بالأنشطة المجتمعية التي يتم عقدها ودور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب فيها. ٨- ابتكار آليات لتحفيز المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.	- المجلس الأعلى للجامعات. - رؤساء الجامعات. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام والمتخصصين. - قطاعي شئون التعليم والطلاب، وشئون خدمة المجتمع بالجامعات والكليات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. - وحدات IT بالكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	- مناقشة آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس الخاصة بتطوير العمل بالجامعات في اجتماعات مجالس الكليات بصفة دورية. - تنظيم لقاءات واحتفالات لأعضاء هيئة التدريس بصفة دورية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بينهم. - إشراك أعضاء هيئة التدريس بجدية في اختيار العمداء ممن يمثلونهم، ويهتمون بتمكينهم ومشاركتهم في تطوير كلياتهم. - وجود آليات لتحفيز المشاركة بأنشطة خدمة المجتمع.

الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل (النوع- التكلفة)	مؤشرات (استكمال- نجاح)
تعزيز رأس المال العلاقاتي الخارجي	١- تفعيل دور الجامعات في تطوير منظومة التعليم الجامعي، من خلال إصدار تشريعات تقنن ذلك الدور وتثمنه، وكذلك اهتمام الجامعات بتقديم خدمات متطورة، وتلبية الاحتياجات التربوية والتعليمية لباقي القطاعات الجامعية. ٢- وضع أطر واضحة للشراكة بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم، وتقنين دور كل منهما في تطوير العملية التعليمية في مصر ومؤسساتها. ٣- الاعتماد على ترشيح الجامعات لأعضاء هيئة التدريس بها لشغل الوظائف الاستشارية والفنية بوزارة التربية والتعليم، أو التعليم العالي، وليس بصفة شخصية لعضو هيئة التدريس، أو وجود اعتبارات خاصة في هذا الاختيار. ٤- المساهمة في تقديم خدمات متعددة ومتنوعة للمجتمع المحيط بالجامعات بمختلف قطاعاته وأفراده. ٥- تعزيز وتطوير العلاقات والتعامل مع مؤسسات المجتمع المختلفة. ٦- توفير رؤية واضحة عن المجتمع المحيط بالجامعات ودراسة احتياجاته التي يمكن أن تلبيها له مؤسساتها. ٧- الدعم المهني المستمر للطلاب والخريجين.	- المجلس الأعلى للجامعات. - رؤساء الجامعات. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام والمتخصصين. - قطاعي شئون التعليم والطلاب، وشئون خدمة المجتمع بالجامعات والكليات. - أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. - مراكز تطوير التعليم بالجامعات. وحدات IT بالكليات.	على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي- موازنة	- وجود شراكات ومشروعات تعاون بالمجالات التعليمية والبحثية مع مؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة. - عقد دورات تدريبية وورش عمل للدعم المهني المستمر للطلاب.

❖ ضمانات تحقيق الخطة الاستراتيجية:

يقوم ضمان استمرارية الاستراتيجية المقترحة على الأهمية الكبيرة التي يشغلها رأس المال الفكري وتنميته بالجامعات وكلياتها المختلفة؛ وذلك حتى تمتلك ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والمنافسة في ظل مجتمع المعرفة، وما فرضه من مقتضيات جعلت من تنمية رأس المال الفكري ضرورة لنجاح المؤسسات الجامعية وتفوقها.. هذا بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ إجراءات أخرى لضمان هذه الاستمرارية للاستراتيجية المقترحة منها:

١- توفير خطط لإدارة المخاطر والأزمات:

فقد تواجه الاستراتيجية مجموعة من المخاطر التي تهدد ضمان استمراريتها وهذه المخاطر تتباين من حيث درجتها وتأثيرها على تنفيذ الاستراتيجية، ومن أمثلة هذه المخاطر التأخير في تنفيذ بعض الخطوات المهمة التي يترتب عليها خطوات أخرى، أو عدم وجود تكاليف مالية كافية لتنفيذ الاستراتيجية، أو حدوث أخطاء جسيمة في تنفيذ بعض الإجراءات، أو الاعتماد على بيانات ومعلومات غير صحيحة في تنفيذ بعض الأنشطة، ومع احتمال وجود هذه المخاطر التي قد تهدد استمرارية الاستراتيجية ينبغي توفير خطط لإدارة المخاطر والأزمات المختلفة، وينبغي أن تشمل هذه الخطط القيام بعدة إجراءات منها:

- تشكيل فريق مسؤول عن إدارة الأزمات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية، وتنفيذ خطط إدارة الأزمات.
- التوعية بشكل مستمر وموثق بشأن المخاطر والأزمات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية.
- الاهتمام الشديد بالمتابعة والتقويم بصفة مستمرة وإعداد تقارير عن ذلك.
- توفير الموارد اللازمة لمواجهة المخاطر.

٢- توفير خطة للاتصال بين كافة الأطراف المنوطة بتنفيذ الاستراتيجية:

يتطلب ضمان استمرارية الاستراتيجية ونجاحها توفير خطة للاتصال بين كافة الأطراف المنوطة بتنفيذ الاستراتيجية، وتتضمن هذه الخطة ما يلي:

- تحديد وسائل الاتصال المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- جمع البيانات والمعلومات عن التنفيذ ومؤشرات الأداء والعمل على تحديثها.
- إصدار نشرات حول أنشطة تنفيذ الاستراتيجية.
- عمل لقاءات دورية لمتابعة سير تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد خطوات الاتصال بالاستشاريين لتقديم الدعم الفني.
- تحديد موقع إلكتروني لإدارة الاستراتيجية وتحقيق التواصل الفعال والمستمر.
- تحديد آليات الاتصالات الإدارية.

❖ طرق التقويم والمتابعة والاستمرارية للخطة الاستراتيجية:

تعتبر عمليتا التقويم والمتابعة من المكونات المهمة للخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة؛ لأنهما من العوامل المهمة لنجاح الاستراتيجية المقترحة؛ حيث يمكن من خلال عملية المتابعة تعرُّف المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ الاستراتيجية وسبل التغلب عليها، كما تتلازم عملية المتابعة مع عملية التقويم التي يمكن من خلالها تقوية الجوانب الإيجابية، وتعزيز الجوانب الضعيفة في الأداء، بالإضافة إلى تصحيح المسارات السلبية الخاطئة، بما يمثل تغذية راجعة مستمرة لتحقيق النتائج المرجوة، ويستلزم نجاح عمليتي المتابعة والتقويم في تحقيق أهدافهما اتخاذ عدة إجراءات منها:

١- تشكيل لجنة من ذوي الخبرة والمهارة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية
٢- توفير نظام واضح للمتابعة والتقويم.
٣- وضع خطة عمل محكمة على المستويات المختلفة للاستراتيجية، والتأكيد على أهمية الالتزام بها.
٤- تحديد المخرجات المستهدفة بدقة، ووضع البدائل والحلول المختلفة قبل التنفيذ.
٥- توزيع الأعمال وتوضيح المهام والصلاحيات بين الأفراد.
٦- رصد وتوثيق النتائج التي يتم تحقيقها بدقة، وذلك في تقارير دورية مستمرة

❖ مؤشرات قياس نجاح الاستراتيجية المقترحة:

هناك عدة مخرجات مستهدفة من تنفيذ الاستراتيجية المقترحة والتي تمثل في الوقت نفسه مؤشرات لنجاحها، من هذه المؤشرات:

١- زيادة الدعم والإنفاق الحكومي على التعليم، والتعليم العالي بصفة خاصة، مع مراعاة الزيادة المطرّدة لأعداد الطلاب.

٢- استحداث وكالة بالجامعة خاصة بالشئون الأكاديمية والفنية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك بالجامعات، على غرار وكالة شئون التعليم والطلاب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتكون تحت مسمى وكالة الجامعة أو الكلية لتنمية رأس المال الفكري.

٣- تطوير التشريعات الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس، وترقيتهم.

٤- اعتماد قاعدة الاختيار عند تعيين القيادات، وليس التعيين المباشر، ووضع قواعد ومعايير مقننة لهذا الاختيار.

٥- توفير شبكة معلومات تربوية تجمع بين جميع الجامعات في مصر.

٦- وجود بناء معرفي تراكمي متكامل يشكل طلاب الجامعات تربويًا وأكاديميًا وثقافيًا خلال سنوات دراستهم الجامعية.

٧- ارتفاع نسبة الأفكار الإبداعية، وبحوث الفعل المقدمة من قِبَل الطلاب

٨- زيادة عدد الخدمات التي يؤديها الطلاب للبيئة المحلية المحيطة، وانخراطهم في حل قضايا المجتمع.

ومع الانتهاء من توضيح أبعاد الاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات يكون قد تحقق بذلك الهدف من البحث؛ ولكن يجب التأكيد أن تكوين واستثمار رأس المال الفكري إنما هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة وتنمية طويلة الأجل للموارد البشرية، ولزامًا على كل مؤسسة القيام بهذه العمليات وبخاصة الجامعات؛ حيث إن الجامعات من أولى المؤسسات التي ينبغي الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري بها؛ فهي المسئولة عن تكوين العقول البشرية المبدعة، ومن ثَمَّ تحقيق الوظيفة الرابعة للتعليم الجامعي وهى المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني، إذا كانت الجامعات بإمكانها استيراد خبرات تعليمية متقدمة، وكذلك استقطاب كفاءات بشرية للعمل بها فإن هذا لا ينفي ضرورة قيامها بجعل هذه الإجراءات مدخلات تجرى عليها عمليات التحويل المناسبة للتوافق مع البيئة المحلية وإمكانياتها، ولكي تتحول أيضا هذه المدخلات إلى معارف ومهارات وقدرات فردية ومؤسسية تستند إلى التراكم المعرفي ومن ثَمَّ تساهم في خلق رأس مال فكري جديد لدى الطلاب الذين يمثلون رأس المال البشري والفكري الذي تُبنَى عليه التنمية بكافة أشكالها ومستوياتها خاصة عند التحاقهم بسوق العمل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفي محمود، النعيم، فهد عبدالله (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

أبو خنجر، حسين أبو القاسم (٢٠١٥). مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل: دراسة سوسيولوجية لواقع التعليم العالي في ليبيا، مجلة عالم التربية، س ١٦، ع ٥١، ١- ٢٨.

أحمد، أشرف السعيد (٢٠٠٨). دور التعليم العالي في مواجهة تحديات مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع٦٨.

أحمد، زقاوة (٢٠١٧). البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل، مجلة التنمية البشرية، ع ٧، مارس ٢٠١٧.

أحمد، نجم الدين نصر (٢٠٠٨). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير – دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٦١.

أشرف العربي (٢٠١٠). تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة، المؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية، القاهرة، شركاء التنمية، فبراير ٢٠١٠.

أمين، جلال (٢٠١٢). قصة الاقتصاد المصري، القاهرة، دار الشروق.

الأمين، عدنان (٢٠٠٨). دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

البلاوي، حازم (٢٠٠٥). النظام الاقتصادي الدولي المعاصر معايير وقواعد مالية جديدة، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
البدوي، أسماء (٢٠١٢). التعليم العالي في مصر. هل تؤدى المجانية إلي تكافؤ الفرص؟، القاهرة، مجلس السكان الدولي.
البربري، محمد عوض (٢٠١١). نحو رؤية مصر ٢٠٢٥ لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من تجربة ماليزيا التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٧٧، ج ٢.
برقيقة، خديجة (٢٠٢٠). واقع استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايتي ورقلة والوادي: سلسلة القيمة نموذجًا، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع ٢، مج ٧.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩). تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠٠٩ نحو تواصل معرفي منتج، دبي، الإمارات العربية المتحدة، دار الغرير للطباعة والنشر.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٣). التقرير السنوي دعم التقدم العالمي، نيويورك، مكتب العلاقات الخارجية والتوعية.
برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي (٢٠٠٩). المادة التدريبية للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، القاهرة، وزارة التعليم العالي، يونيو ٢٠٠٩.
بشير، بن عيشي، عمار، بن عيشي (٢٠١١). دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
بومدين، يوسف (٢٠١١). الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
تربش، محمد، وقادري، رياض (٢٠١٦). الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لـ Michael Porter مع الإشارة لشركة خزف تافنة بمغنية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ع ٧.
جامع، محمد نبيل (٢٠١٣). تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
جامعة عين شمس (٢٠١٦). دليل إرشادي للخدمات التي يقدمها قطاع شئون التعليم والطلاب، القاهرة، مطبعة جامعة عين شمس.
جاي، ل. ر. (٢٠٠٤). البحث التربوي، ترجمة: غنايم، مهني وجاد، سمير، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
حافظ، شريف رأفت (٢٠١٧). دور نموذج سلسلة القيمة في ترشيد التكاليف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، أكتوبر ٢٠١٧.
حتاتة، أم السعد محمد (٢٠١١). ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي في بعض دول العالم، المؤتمر العلمي الثامن لكلية التربية جامعة كفر الشيخ، بعنوان: كلية التربية والتنمية البشرية المستدامة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٣-١٤ ابريل ٢٠١١.
حسان، حسن محمد، حسين، علي عبدربه (٢٠١٠). أبعاد القيادة الجامعية لدي عمداء كليات التربية وعلاقاتها بالتطوير المؤسسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٧٣، ج١.
حسن، حنان جابر (٢٠١١). التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعمًا لقدرته التنافسية في ظل الأزمة المالية العالمية، مجلة البحوث المحاسبية، ع ١.
حسن، راوية (٢٠١١). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
الحمداني، ناهدة إسماعيل، عبدالله، على أكرم (٢٠١٠). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، ع ٩٨، مج ٣٢.
الحوت، محمد صبري (٢٠١١). حال المعرفة في المجتمع وتداعياته على المعرفة التربوية، دراسات تربوية ونفسية بالزقازيق، ع ٧٣.
خضر، صلاح الدين (٢٠١٠). الشراكة بين الجمعيات والهيئات والروابط التربوية والمهنية وكليات التربية في إعداد المعلم وتنميته، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية التربية جامعة حلوان، بعنوان: مستقبل إعداد المعلم في كليات التربية وجهود الجمعيات العلمية في عمليات التطوير بالعالم العربي، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٨-٢٩ مارس ٢٠١٠، الجزء الأول.

خميس، أفكار سعيد (٢٠١٨). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، ع ١٨، يونيو ٢٠١٨.
خميس، فاضل حسن، البلداوي، شاكر عبدالكريم (٢٠٢٤). استخدام سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الدراسات المستدامة، مج ٦، ملحق.
الخنبشية، خولة بنت خليفة، والعمري، أيمن أحمد (٢٠٢٣). سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ع ٢، مج ١٢.
الداوي، الشيخ، وبوعمامة، خامرة (٢٠١٧). نحو بناء معايير أكاديمية لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٠، ملحق، أكتوبر ٢٠١٧، ٣٥٨- ٣٧٦.
رزق، فتحي مصطفي (٢٠١٠). إشكالية القبول بالجامعات وتقدير التعليم الثاني، مجلة صحيفة التربية، ع ٣، السنة الحادية والستون، رابطة التربية الحديثة.
زاير، وافية، والزغيمي، صورية (٢٠٢١). سلسلة القيمة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ع ١، مج ١١.
الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢). رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي السابع – الدولي الرابع) لكلية التربية النوعية بالمنصورة، بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، جامعة المنصورة، في الفترة من ١١- ١٢ أبريل٢٠١٢.
الزيات، فتحي (٢٠١١). اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، القاهرة، دار النشر للجامعات.
زيادة، مصطفي عبد القادر (٢٠١٢). نحو رؤية مستقبلية لعملية صنع السياسة التعليمية في مصر، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ع ١.
زيتون، محيا (٢٠٠٨). رؤية التعليم العالي في مصر –العائد الاقتصادي في مصر من منظور الجودة والعدالة، مؤتمر قضية التعليم العالي في مصر، بعنوان العائد الاقتصادي والاجتماعي، قاعة نفرتيتي، ٢٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٨.
ستيوارت، توماس (٢٠٠٤). ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، (ترجمة) علا أحمد صلاح، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
سكران، محمد (٢٠١٠). إعداد المعلم وتنميته ودور الجمعيات والروابط العلمية والمهنية في هذا المجال، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية التربية جامعة حلوان، بعنوان: مستقبل إعداد المعلم في كليات التربية وجهود الجمعيات العلمية في عمليات التطوير بالعالم العربي، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٨-٢٩ مارس ٢٠١٠.
سلسلة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (٢٠١١). برنامج إدارة الفريق البحثي: دليل المتدرب، القاهرة، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات فرع الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للمجلس الدولي للمدربين المعتمدين
الشعباني، صالح إبراهيم (٢٠١١). أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٧، ج ٤.
الشمري، نور فهد، والسعدون، بتول عبدالعزيز (٢٠١٩). واقع ملاءمة مخرجات التعليم لمتطلبات التنمية وسوق العمل في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ١١.
شنودة، إميل فهمي (٢٠١٢). بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، المؤتمر السنوي (العربي السابع – الدولي الرابع) لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة، بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، الفترة من ١١-١٢ أبريل ٢٠١٢.
شهاب، نصر الدين محمد (٢٠١٥). جهود اعتماد إعداد المعلم بكلية التربية بين المشروعية والمشروعات، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع ٣٠.
الصغير، أحمد عبد الله (٢٠١٥). دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسيوط (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، ع ٤٢، أكتوبر ٢٠١٥.
ضاحي، حاتم فرغلي (٢٠٠٨). الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

طعيمة، رشدي أحمد (٢٠٠٥). الأبعاد الأخلاقية في الإصلاح الجامعي– كليات التربية نموذجاً، المؤتمر العلمي السابع عشر، بعنوان: دور كليات التربية في إصلاح التعليم، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥.

عباس، محمود السيد (٢٠٠٧). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس،٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧.

عبدالسلام، بندي عبدالله، علة، مراد (٢٠١١). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.

عبدالقادر، رمضان محمود (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي السعودي لتلبية احتياجات سوق العمل تحقيقًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠م، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع ١٥، يوليو ٢٠٢٠، ١٤٣- ١٩٩.

عبدالله، محمد عبدالله محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء النماذج العالمية، مجلة كلية التربية، ع ١، مج ٣٤.

عبدالمجيد، عبدالفتاح عبدالرحمن، حجازي، مروة سمير (٢٠١٢). ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ع ٢، ج ٣٤.

عبدالمطلب، أحمد محمود (٢٠٠٧). نظام القبول بكليات التربية في مصر في ضوء معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي الرابع (الدولي الأول) لكلية التربية بقنا، بعنوان: جودة كليات التربية والإصلاح المدرسي، كلية التربية بقنا، ٤-٥ أبريل ٢٠٠٧.

عبدالموجود، مصطفي أحمد، وعثمان، بليغ حمدي (٢٠٢٣). تحليل سلسلة القيمة لبورتر للأعمال التجارية الزراعية لأهم محاصيل الفاكهة في محافظة أسيوط، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، ع ٣، مج ٣٣.

عبيد، وليم (٢٠١٠). الاحتراق النفسي لطالب كلية التربية، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية التربية جامعة حلوان، بعنوان: مستقبل إعداد المعلم في كليات التربية وجهود الجمعيات العلمية في عمليات التطوير بالعالم العربي، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٨-٢٩ مارس ٢٠١٠، الجزء الأول.

عزب، محمد علي (٢٠١١). التعليم الجامعي وقضايا التنمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

عفاف السيد بدوي (٢٠١٢): رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٤). تجديد العقل الجامعي، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعلم الجامعي، بعنوان: التعليم الجامعي العربي. آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ١٨-١٩ ديسمبر٢٠٠٤.

علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٨). جامعات تحت الحصار، القاهرة، عالم الكتب.

علي، ليث، والخفاجي، حاكم جبوري، وزوين، عمار (٢٠١٠). دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة دراسات إدارية، ع ٦، مج ٣.

عمر، محمد حسني (٢٠١٠). الصعوبات التي تواجه معلم المستقبل كما يراها المعلمون والطبة المعلمون، المؤتمر العلمي السادس عشر، بعنوان: مستقبل إعداد المعلم في كليات التربية وجهود الجمعيات العلمية في عمليات التطوير بالعالم العربي، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٨-٢٩ مارس ٢٠١٠، الجزء الأول.

غنايم، مهني (٢٠٠٤). قصة المعايير القومية للتعليم لماذا؟ وكيف؟، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، بعنوان: أفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية، جامعة المصورة، ٣-٣ أكتوبر٢٠٠٤.

فضل الله، محمد رجب (٢٠١٢). إثارة الدافعية للتميز في الأداء الجامعي لدي معلمي المعلمين، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ع ١.

قرني، أسامة، العتيقي، إبراهيم (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية تصور مقترح، مجلة التربية، ع ٣٨.

قمبر، محمود (٢٠٠٤). تجارب عالمية في تطير التعليم الجامعي، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان: التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح التطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤.
قويدر، إبراهيم (٢٠٠٧). الأنماط الجديدة للتشغيل، البند التاسع، مؤتمر العمل العربي، الدورة ٣٤، منظمة العمل العربية، شرم الشيخ، ١٠-١٧ مارس ٢٠٠٧.
الكامل، حسنين محمد (٢٠١٢). مجالات ومؤشرات الجودة لمؤسسات إعداد المعلمين، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ع ١، يناير ٢٠١٢.
كحيط، أمل، والخفاجي، حسين تامر (٢٠٢٤). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سلسلة القيمة المستدامة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات السياحية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٢، مج ٢٠.
الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة، مطبعة الريان.
لـي. دفيـد، وبـتس، روبـرت (٢٠٠٨). الإدارة الاسـتراتيجية بنـاء الميـزة التنافسـية، ترجمـة: الخزامـي، عبدالحميـد، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
مجلس البحث العلمي (٢٠٠٥). نحو مجتمع المعرفة، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز.
مجمع اللغة العربية (٢٠٠٨). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
محمد، أمل عبدالفتاح (٢٠١٣). سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر، رابطة التربويين العرب، ع ٤٠، ج ٣.
محمود، حسين بشير، عبده، محمد أحمد (٢٠١٢). رأس المال الفكري للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ع ١، يناير ٢٠١٢.
محمود، وفاء عبدالفتاح (٢٠٢١). التخطيط لتسويق البرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها باستخدام أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وبيستل، مجلة كلية التربية، ع ١٢٦، مج ٣٢.
مرزوق، أماني عبد العظيم (٢٠١٢). تطوير المكتبة الجامعية في ضوء احتياجات عمال المعرفة التربويين. دراسة حالة لكلية التربية جامعة المنصورة، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
المطيري، هدى موسى (٢٠٢٢). تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح، المجلة العلمية لكلية التربية، مج ٣٨، ع ١، يناير ٢٠٢٢.
المفرجي، عادل، صالح، أحمد (٢٠٠٣). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠٠٩). إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (١٩٩٨ – ٢٠٠٩) التقرير الإقليمي، المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي، بعنوان: نحو فضاء عربي للتعليم العال: التحديات العالمية والمسئوليات المجتمعية، القاهرة، ١-٢ يونيو ٢٠٠٩.
منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير
النجار، أحمد السيد (٢٠١١). برنامج اقتصادي لمصر الثورة، القاهرة، ماج للدراسات الاستراتيجية.
نصر، نوال أحمد (٢٠١٤). مستقبل الدراسات التربوية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
نور، عبد الناصر، والقشي، ظاهر، وقراقيش، جهاد (٢٠١٠). رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، ع ٢٢،
وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي (٢٠٠٩). التعليم العالي في مصر التقرير الوطني، القاهرة وزارة التعليم العالي.
وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧). دليل التعليم العالي في مصر، القاهرة، الإدارة العامة للبحوث الثقافية
ياسين، سعد غالب (٢٠٠٦). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، دار المناهج.
ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). إدارة المعرفة. المفاهيم النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
يرقي، حسين، هزرشي، طارق، مسعود، عطاالله (٢٠١١). إدارة التحول في منظمات رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.

يوسف، عبد الستار حسين (٢٠٠٥). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، بعنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، من ٢٧-٢٩ أبريل ٢٠٠٥.

المراجع الأجنبية:

Adkins, Tony (٢٠٠٦). Case Studies in Performance Management: A Guide from The Expert, John Wiley & Sons, Canada.

Bell, Simon (٢٠١٥). Participating in Knowledge Society, Systemic Practice and Action Research, Vol. ٢٨.

Bratianu, C. (٢٠١٤). Intellectual Capital of European Universities, Trends in European Higher Education Convergence, Dima (Ed)

Chen, J., Zhaohui, Z. And Hong, Z. (٢٠٠٤). Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study of Intellectual Capital, Journal of Intellectual capital, Vol. ٥, No.١.

Chen, Yu- Shan et al (٢٠٠٦). The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance, Total Quality Management, Vol. ١٧, No. ١٠.

CMI (٢٠١٣). Carrying Out a PEST Analysis Checklist ١٩٦, Charted Management Institute (CMI).

Dahlman, Carl (٢٠٠٦). The Impact of The Knowledge Economy on Higher Education and Lifelong Learning, The World Bank, Washington.

Dambudzo, Ignatius Isaac (٢٠١٣). Application of the Value Chain Analysis Framework to Enhance Understanding of Competitive Advantage at an Open and Distance Learning Institution, Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review, Vol. ٢, March.

Dess, Gregory G et al (٢٠١٤). Strategic Management: Text and Cases, ٧th Edition, McGraw- Hill Education, USA.

Dhingra, Vibhuti et al (٢٠٢٠). Managing Reputation Risk in Supply Chains: The Role of Risk Sharing Under Limited Liability, Management Science, Vol. ٦٧, Issue ٨.

Drury, C. (٢٠١٢). Management and Cost Accounting, ٨th Edition, Thomson, London.

Erstad, Ola et al (٢٠١٦). Learning Across Context in The Knowledge Society, Rotterdam, Sense Publishers

Filip, Alina (٢٠١٢). Marketing Theory Applicability in Higher Education, Procedia-Social and Behavioral Sciences Journal, Vol. ٤٦.

Gandhi, Meenakshi (٢٠١٤). Development of Intellectual Capital in Higher Education, International Interdisciplinary Research Journal, Vol. ١١, No. ٢.

Gashi, Fatmir (٢٠١٥). Knowledge Society in The Context of Economic Development With a Focus in Kosovo, Academic Journal of Business Administration, Law, and Social Sciences, Vol. ١, No. ٢, July ٢٠١٥.

Golshahi, Atefeh, Kanzmnejad, Fatemeh, Ali, Abbas, Rashki, Zahra (٢٠١٥). Identifying And Raanking Indicators of Intellectual Capital in Higher Educational Institution from Perspective of Faculty Members, Journal of Scientific and Development, Vol. ٢, No. ٣

Griffin, Des (٢٠١٤). Education Reform. The Unwinding of Intelligence and Creativity, Switzerland, Springer.

Inkinen, Henri (٢٠١٦). Intellectual Capital, Knowledge Management Practices and Firm Performance, Ph. D. Dissertation, Lappeenranta University, Finland.

Jariwala, Sonal (٢٠١٥). Value Chain Analysis- Tool of Strategic Cost Management, International Journal for Research in Management and Pharmacy, Vol. ٤, Issue ٢.

Kahng, Lily (٢٠١٤). The Taxation of Intellectual Capital, Florida Law Review, Vol. ٦٦.

Kufa, K. T. (٢٠١٩). Potato Value Chain Analysis in The Case of Dagda Woreda, East Shoazon Ethiopia, Master Thesis, Addia Ababa University.

Luthy, David H. (٢٠١٣). Intellectual Capital and Its Measurement, Utah, Logan.

Marsikova, Katerina (٢٠٠٥). Human Capital in Higher Education: Empirical Evidence of Expected Earning in the Czech Republic, Technical University of Liberec, Faculty of Economics, Czech.

Morrison, M. (٢٠١٦). PESTEL Analysis for Schools or Education, Available at: https://rapidbi.com/pestle-analysis-for-schools-and-education/amp/ Accessed in ١/٢/٢٠٢٣

Pablos, Juan de (٢٠١٠). Higher Education and Competencies, Revista de Universidad Sociedad del Conocimiento, Vol. ٧, No. ٢, July ٢٠١٠.

Pathak, Virendra & Pathak, Kavite (٢٠١٠). Reconfiguring the Higher Education Value Chain, Management in Education, Vol. ٢٤, No. ٤.

Porter, Michael E. (١٩٨٥). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press.

Ramirez, Yoland et al (٢٠١٣). Recognition of Intellectual Capital Importance in The University Sector, International Journal of Business and Social Research, Vol.٣, No.٤.

Rastogi, N. & Trived, M. (٢٠١٦). A Tool to Identify External Risk in Construction Projects, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Vol. ٣, Issue ١.

Remus, Sabau (٢٠١٢). The Intellectual Capital in Knowledge – Based Society and Economy, Western University of Arad, Faculty of Economics.

Schreider, Martin (٢٠١١) Organizational Capital and Human Capital as Strategic Resources, The France-German Round Table on Intangibles (Knowledge Assata), Paris, ٢٦ September ٢٠١١.

Simatupang, T., Piboonrungroj, P. & Williams, S. (٢٠١٧). The Emergence of Value Chain Thinking Value Chain Management, Vol. X, No. Y.

Stewart, Thomas (١٩٩٨). Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations, Performance Improvement, Vol. ٣٧, No. ٧.

Szyszlo, Peter (٢٠١٦). Internationalization Strategies for The Global Knowledge Society, Canadian Bureau for International Education, January ٢٠١٦.

Tunnermann, Carlos & de Souza, Marilena (٢٠٠٣). Challenges of The University in The Conference on Higher Education, The UNESCO Forum Regional Scientific Committee for Latin America and Caribbean, Paris.

Wheelen, T. L., Hunger, David, Hoffman, A. (٢٠١٨). Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, ١٥th Edition, United States, Pearson Education Limited.