

## ” سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر ”

د/ أمل عبد الفتاح محمد

### • مستخلص الدراسة :

يتطلب التغيير في ديناميات الجامعات المعاصرة استحداث مزايا تنافسية، والتي من شأنها تحقيق ثلاث سمات أساسية لهذه الجامعات، وهي: الجودة Quality، والسمعة Reputation، والتصنيف Ranking، واستهدافا لترجمة هذه السمات إلى ممارسات عملية، تظهر تقنية سلسلة القيمة Value chain Tech لتحديد الأنشطة وتفكيكها والكفاءات الأساسية التي يمكن متابعتها تحقيقا للميزة التنافسية. وتعرف سلسلة القيمة على أنها إطار لتحديد سلسلة من الأنشطة التي يتم ممارستها في التنظيم، والتعرف على الطبيعة المترابطة لهذه الأنشطة، وتتكون هذه السلسلة من نوعين من الأنشطة، هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة المساندة. وتحددت مشكلة الدراسة في بعدين؛ بعد نظري، يعكس تحدي الرؤية الجديدة للجامعات في العالم، وبعد واقعي، يمثل عرضا لأهم أوجه القصور والضعف في صورة الجامعات المصرية. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الإطار المعرفي لسلسلة القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة ورصد الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحليله، وأخيرا تطبيق تقنية سلسلة القيمة لوضع إطار مقترح للجامعات في مصر. وفي ضوء الأهداف السابقة، تبنت الدراسة الخطوات المنهجية الإجرائية التالية: الخطوة الأولى: سلاسل القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة: إطار معرفي. الخطوة الثانية: الجامعات المصرية: الوضع الراهن وموجهات المستقبل. الخطوة الثالثة: إطار مقترح لتطبيق تقنية سلاسل القيمة في الجامعات المصرية.

### " Value chains in higher education Toward a model of Future University in Egypt"

#### Abstract :

The study aimed to: identify the cognitive framework of the value chain and its application in contemporary universities, and to analyze the current status of Egyptian Universities, and finally apply the value chain technique to develop a framework proposal for universities in Egypt. To reach these goals, the study identified the following steps as follows: Value chains and its applications in contemporary universities: cognitive framework. Egyptian universities: status quo and future directives. A proposed framework for the application of value chains technique in the Egyptian universities

### • مقدمة :

يشهد قطاع التعليم الجامعي . باعتباره صناعة خدمية Service Industry - تغييرات جذرية في جميع أنحاء العالم؛ فالدور التقليدي للدولة المتمثل في التمويل غير الهادف للربح قد تم استبداله بكيانات تعليمية ممولة ذاتيا وتهدف للربح، وقد تغيرت أيضا السمات الخدمية لقطاع التعليم الجامعي. وفي ذلك المجال . وتأكيدا على هذه التوجهات . يشير المؤتمر العالمي لليونسكو (٢٠٠٩) حول قطاع التعليم العالي بعامة إلى "أن الطفرة العالمية في تحول نماذج تمويل الجامعات لها انعكاساتها الهامة على الطلاب والمجتمع؛ حيث اتجهت الجامعات في استجابتها للضغوط المالية إلى البحث عن حلول في جانبي التكلفة/الطلب" (١).

ولعل من دواعي تحول نماذج التمويل بالجامعات المعاصرة، ديناميات قوى العرض والطلب على الخدمات التعليمية لهذه الجامعات، ومن الواضح أن العمليات الأكاديمية بمؤسسات التعليم الجامعي تؤهل نفسها من أجل مواجهة تحد مزدوج، يتمثل في استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب وتكلفتهم.

ويتطلب التغيير في ديناميات الجامعات المعاصرة استحداث مزايا تنافسية والتي من شأنها تحقيق ثلاث سمات أساسية لهذه الجامعات، وهي: الجودة Quality، والسمعة Reputation، والتصنيف Ranking، واستهدافا لترجمة هذه السمات إلى ممارسات عملية، تظهر تقنية سلسلة القيمة Value chain Tech لتحديد الأنشطة وتفكيكها والكفاءات الأساسية التي يمكن متابعتها تحقيقا للميزة التنافسية.

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 (٢).

وتعرف سلسلة القيمة على أنها "إطار لتحديد سلسلة من الأنشطة التي يتم ممارستها في التنظيم، والتعرف على الطبيعة المترابطة لهذه الأنشطة، وتتكون هذه السلسلة من نوعين من الأنشطة، هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة المساندة" (٣).

ويتطبيق تقنية سلسلة القيمة في الجامعات المعاصرة، يمكن القول إن للجامعات إطاراً يتألف من عدة أنشطة ومكونات للقيمة، والتي تضيف كل منها قيمة، أو من المحتمل أن تضيف قيمة للجامعة ككل. ويتألف هذا الإطار من الأنشطة الأولية التالية (٤):

« تحليل الاحتياجات، لتحديد البرامج والمقررات وتخصيصها، لتعزيز الاحتياجات الاقتصادية/ الاجتماعية، وفقا 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 قبل وحدة ضمان الجودة.  
« التسويق، والاتصالات، والعلاقات العامة، لبناء سمعة الجامعة وتعزيز أنشطتها.

أما عن الأنشطة المساندة، فهي كما يلي (٥):

« تعيين العاملين، والتدريب، والترقية.  
« تكنولوجيا المعلومات، درجات والتقديرات والمعلومات البحثية، لاستكمال مصادر المعرفة بالمكتبات.  
« ضمان أمن المباني الجامعية وسلامتها.  
« التمويل، لتخصيص تمويل لأنشطة الجامعة المختلفة وإدارتها سواء في ذلك الأنشطة الأولية والمساندة.

ويمكن لمؤسسات التعليم الجامعي تحديد محركات سلاسل القيمة وأنشطتها المتنوعة، اعتماداً على نموذج الأعمال (أي: الربح، والتمويل الذاتي، أو التمويل الخارجي)، كإطار مرجعي يتيح مدى واسعاً من التنوع والاختلاف، بحيث يمكن كل جامعة من تكوين سلسلة القيمة الخاصة بها، فضلاً عن تحديد محركات القيمة لها Value Drivers، كما أن النقلة النوعية للجامعات - نتيجة تطبيقها لسلسلة القيمة من خلال نموذج الأعمال - ستوضح فعاليتها من خلال العلاقات والروابط بين أنشطة الجامعة الأولية والمساندة (٦).

وفي مصر بدأ الاهتمام بطرح رؤية جديدة للجامعات المصرية مع بداية الألفية الثالثة؛ حيث أعدت وزارة التعليم العالي إستراتيجية "مشروع تطوير التعليم العالي في مصر (فبراير ٢٠١٠) بفرض خلق مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالي، من خلال: الإصلاح التشريعي، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة، واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء" (٧).

وفي سياق هذه الإستراتيجية تحددت أهم أهداف برنامج الإصلاح فيما يلي (٨):

- « رفع مستوى الكفاءة، عن طريق منح الجامعات مزيداً من الاستقلال، وترشيد الاعتمادات المالية الحكومية.
- « رفع مستوى الجودة، عن طريق تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتبني نظام العمل بالتمويل التنافسي.

كما جاءت الرؤية الجديدة لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي . والتي صدر بشأنها القرار الوزاري رقم (٣٩٤٧) بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/٣١ باستمرار العمل بها . متضمنة عدة موجّهات لهذه الرؤية كما يلي (٩):

- « تركيز جهود التطوير على تنمية الخريج لتلبية احتياجات سوق العمل داخلياً وخارجياً.
  - « تكامل جهود التطوير بين مسارات التعليم قبل الجامعي ومراحله المختلفة.
  - « التوازن بين التنافسية كآلية لاختيار المشروعات التي يتم تمويلها، وخطة الدولة في دعم الجامعات المستقلة حديثاً، والكليات الناشئة.
  - « إضافة بعد فاعل لمشاركة مؤسسات التعليم العالي والجامعات في تطوير المجتمع تعليماً، وبحثاً، وتقديم خدمة مجتمعية وبيئية فعالة.
- **مشكلة البحث :**

تتحدد مشكلة البحث في بعدين؛ بعد نظري، يعكس تحدي الرؤية الجديدة للجامعات في العالم، وبعد واقعي، يمثل عرضاً لأهم أوجه القصور والضعف في صورة الجامعات المصرية.

#### ١- البعد النظري :

يرى البعض أن الجامعات في الوقت الحاضر بمثابة "منظمات مجزأة إلى تخصصات أكاديمية في المقام الأول، تهدف إلى تعزيز المعرفة في مجالات محددة

من الدراسة، مما يعني الانعزال عن احتياجات المجتمع الواقعية (وبالتالي يُطلق عليها البرج العاجي)، مما يعوق التنسيق بين التخصصات، والميل إلى أن تكون موجهة نحو العمل بدلا من التوجه نحو العملية - Task- instead of Process-Oriented (١٠).

ويمثل الرأي السابق توجهاً فكرياً قائماً ومؤثراً بالنسبة لصورة الجامعة وماهيتها على أنها مؤسسة تعليم النخبة أو الصفوة. مما يجعلها تحدد أهدافها وفقاً لاحتياجات محددة مسبقاً (لسوق العمل) قد لا تتفق مع التغييرات التي تحدث، سواء في مفهوم العمل ومؤسسته أو احتياجات الطلاب وتطلعاتهم، مما يؤكد على أن الجامعات المعاصرة عليها أن تتجاوز الاحتياجات المحددة مسبقاً، وتتوجه نحو (العمليات) والأنشطة الأكاديمية والمعرفية.

بالإضافة إلى ما سبق، تعرض الأدبيات إلى بعض المفاضلات/ الثنائيات المعرفية، والتي تمثل تحديات أمام التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي، وأهم هذه الثنائيات (١١):

- « المفاضلة التقليدية بين النظرية والتطبيق، والبحث والتدريس، وبين العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية/ الاجتماعية، وبين التعليم والتدريب.
- « المفاضلة التقليدية بين الحرية الأكاديمية والمسئولية الاجتماعية، والتقليد والتجديد، والاستقلالية ورقابة الدولة، وتقديم الخبرة التعليمية مقابل توليد/ توفير فرص العمل، وتعليم الجماهير مقابل تعليم الصفوة.
- « بالإضافة إلى ما سبق، ثمة مزيد من الإشكاليات المعرفية بين الرقابة الأكاديمية الذاتية والرقابة الحكومية، ورقابة السوق، والتخصصية مقابل تعدد التخصصات، والإقليمية مقابل الدولية، والاختلاف في المحتوى مقابل التناغم في أشكال الدراسة، والدراسة بدوام كامل مقابل الدراسة لبعض الوقت.

## ٢- البعد الواقعي :

يعبر عن الوضع الراهن للجامعات المصرية، وما يشوبه من أوجه قصور ترتبط بالفكر الإستراتيجي لصانعي السياسة التعليمية في مصر، حيث يغيب عنهم - وباستمرار - التوجه المستقبلي لرسم صورة الجامعة المصرية في المستقبل، ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال مواطن الضعف التالية (١٢):

- « غياب فلسفة عامة أو إستراتيجية مستقبلية.
- « تضارب وظائف مؤسسات التعليم العالي، وازدواجيتها.
- « تقادم النظم المعرفية/ التعليمية، وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عمليات التطوير.
- « غياب آليات متطورة لمراجعة البرامج الدراسية وتقييمها.
- « تقادم التقنيات والوسائل التعليمية.
- « غياب النظم المتطورة لإعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وتطوير أدائهم.

وبالإضافة إلى ما سبق، ثمة ممارسات سلبية داخل الجامعات المصرية، تمثل أوجه ضعف تحول دون تحقيق جودة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر، ومن أهم هذه الممارسات (١٣):

- « أن معظم الجامعات الحكومية لم تتبن . بعد . نظاما داخليا رسميا لضمان الجودة، بالإضافة إلى محدودية المواد التعليمية بصفة عامة.
- « قد لا تتاح للطلاب فرصة الحصول على التدريب الملائم لصقل مهاراتهم العملية في مجالي العلوم الاجتماعية والإنسانيات. فزيادة عدد الطلاب في الكليات . كما هو الحال في كليتي الحقوق والتجارة . يحول دون حدوث تفاعل مناسب بين الطلاب والأساتذة أثناء العملية التعليمية، ويضع صعوبات مالية أمام تحسين مستوى الخريجين.
- « غياب عمليات التنسيق الفعالة بين الكليات وخريجها، حتى تلبي احتياجات سوق العمل على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي.

هذا بالنسبة للممارسات السلبية داخل الجامعات المصرية بعامة، أما عن العمليات والأنشطة الأكاديمية المرتبطة بالبرامج الدراسية في الكليات الجامعية المصرية، فيمكن ملاحظة ما يلي: "أن البرامج الدراسية لا تفتح الباب أمام فرص عمل كافية، وأن هناك حاجة لزيادة وعي أصحاب المصلحة، وزيادة مشاركتهم، بما فيهم الخريجين وأرباب العمل المحتملين والنقابات، ذلك بالإضافة إلى أن هذه الكليات لا تلتزم التزاما كافيا باتباع طرق التعلم والتدريس التي تمكن الطلاب من تحقيق نتائج التعلم المقصود" (١٤).

وبناء على ما سبق، تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:

- « ما الإطار المعرفي لسلسلة القيمة في الجامعات المعاصرة؟
- « ما الوضع الراهن وجهود التطوير للجامعات المصرية؟
- « ما الإطار المقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية؟

#### • حدود البحث :

يقتصر البحث على المحاور التالية:

- « الجامعات الحكومية المصرية، من حيث: البرامج الدراسية وتطوير المقررات، والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة.
- « تطبيق تقنية سلسلة القيمة لمايكل بورتر، وذلك للمبررات التالية (١٥):
- ✓ يفيد تحليل سلسلة القيمة للجامعات في تحديد ميزات التنافسية وآلية متابعتها.
- ✓ تساعد الجامعات على تحديد وتحليل قوة الموردين Power of Suppliers (المدارس الثانوية) والمشتريين (الطلاب وأصحاب المصلحة: أرباب الأعمال).
- ✓ تحديد أهمية نظام القيم الجامعية في ارتباطها بنظم القيم للطلاب.

#### • أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى ما يلي:
- « التعرف على الإطار المعرفي لسلسلة القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة.

« رصد الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحليله، من حيث: البرامج الدراسية، وتطوير المقررات، والطلاب والخريجين، وأصحاب المصلحة.  
« تطبيق تقنية سلسلة القيمة لوضع إطار مقترح للجامعات في مصر.

#### • منهج البحث وخطواته :

من منطلق أن البحث الحالي يهدف إلى تقديم إطار عام لنموذج جامعة المستقبل في مصر، يسير البحث وفق الخطوات المنهجية الإجرائية التالية:  
« الخطوة الأولى: سلاسل القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة: إطار معرّف.

« الخطوة الثانية: الجامعات المصرية: الوضع الراهن وجهود التطوير.  
« الخطوة الثالثة: إطار مقترح لتطبيق تقنية سلاسل القيمة في الجامعات المصرية.

ويعرض البحث لهذه الخطوات تفصيلا على النحو التالي:

#### • أولا : سلاسل القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة: إطار معرّف :

يحدد الإطار المعرّف في الدراسة ماهية سلسلة القيمة، وأبعاد التغيير في تطبيقاتها في التعليم العالي بعامة، وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة بصفة خاصة، بهدف تقديم نموذج نظري لجامعة المستقبل في القرن الحادي والعشرين.

وتتناول الدراسة ما سبق تفصيلا في النقاط التالية:

#### ١- تحليل مفهوم سلسلة القيمة :

في سياق تحليل إستراتيجيات العمل في قطاع الأعمال في العالم المعاصر وتطورها؛ تمثل سلسلة القيمة طريقة من طرق التفكير الإستراتيجي. وقد استخدم مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة من قبل مايكل بورتر Michael Porter. والذي يعد مؤسس الفكر الإستراتيجي. لتحليل إستراتيجيات العمل في المنظمات المعاصرة.

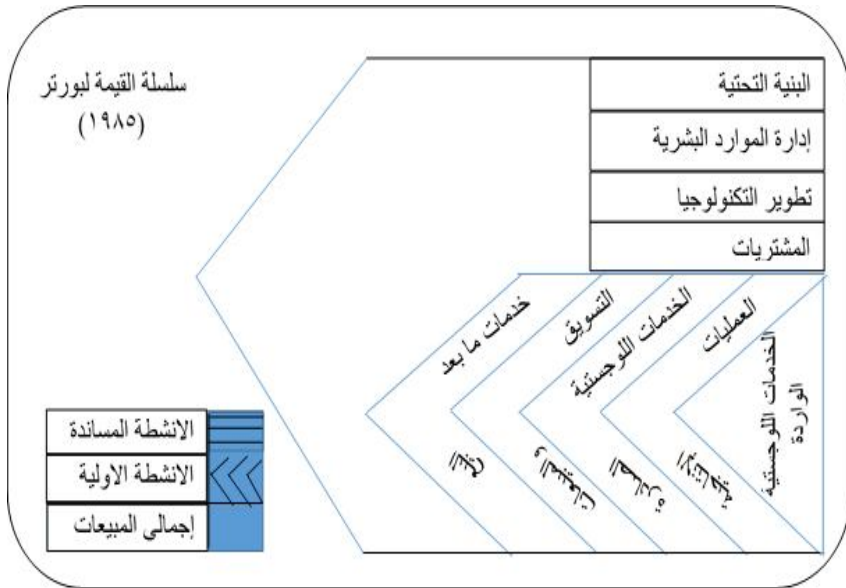
وقد حدد بورتر مجموعتين من أنشطة العمل في المنظمات المعاصرة (١٦):

« أنشطة أولية Primary activities، تشارك مباشرة في تدفق المنتجات السوقية.  
« أنشطة مساندة Support activities. غير مباشرة. تلعب دورا مؤثرا في نجاح أو فعالية الأنشطة الأولية.

وتركز سلسلة القيمة. كما أوضحها بورتر. على الاهتمام بما يحققه كل نشاط من قيمة مضافة Added- Value، إسهاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل. وفي إطار الأدبيات التي تتناول الفكر الإستراتيجي، هناك توجه واضح لتبني مفهوم بورتر لسلسلة القيمة؛ حيث يشير ستون هاوس وسنودان (2007) Stonehouse and Snowdan إلى أن سلسلة القيمة هي "تقنية بورتر لفهم قدرة المنظمة على إضافة قيمة من خلال أنشطتها وروابطها الداخلية والخارجية، كما تتيح للمديرين تحديد (أين يمكن إضافة القيمة حاليا في النظام، وإمكانية تكوين مزيد من القيمة في المستقبل)، عن طريق إعادة تشكيل الأنشطة، وتحسينها، وتنسيقها" (١٧).

ووفقا لرؤية بورتر؛ تُحدّد الأنشطة الأولية في خمسة أنشطة أساسية، هي: الخدمات اللوجستية الواردة، والعمليات الإنتاجية، والخدمات اللوجستية الصادرة، والتسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع.

أما الأنشطة المساندة، فيحددها في أربعة أنشطة أخرى ذات الصلة: البنية التحتية، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، والمشتريات (١٨). ويوضح الشكل التالي الأنشطة الأولية والمساندة كما حددها بورتر.



شكل رقم (١) : سلسلة القيمة لبورتر

ويبين من الشكل السابق، أن الأنشطة الأولية والمساندة في أي منظمة معاصرة تتكامل فيما بينها، من أجل تحقيق الميزة التنافسية ورضا العميل، وهو ما يؤكد أن "الإطار الفكري لسلسلة القيمة يشير إلى الدور الرئيس للعميل في التعريف بالقيمة المضافة للمنتج السوقي للمؤسسة، وذلك استهدافا للميزة التنافسية كمحصلة أو ناتج نهائي لتطبيق المنظمات المعاصرة لسلسلة القيمة" (١٩).

وينطبق تحليل سلسلة القيمة أيضا على عمليات وأنشطة التعليم والتعلم؛ حيث يمكن أن يستخدم المربون تقنية سلسلة القيمة وتحليلاتها للأنشطة المتعددة والمتنوعة لعمليتي التعليم والتعلم، في تلبية متطلبات واحتياجات الطلاب، وكذلك احتياجات سوق العمل، ويؤكد ذلك ما تشير إليه الأدبيات "من أن تحقيق أعلى رضا للمتعلم يتم من خلال تحليل أهداف التعليم، واستيعاب كل هدف من هذه الأهداف لسلسلة من الأنشطة ذات القيمة لإيجاد ميزة تنافسية للطلاب. إضافة إلى أن متطلبات عمليتي التعليم والتعلم

يجب أن توضع في سياقات الحياة الواقعية لتعزيز قدرات حل المشكلات لدى الطلاب، من خلال ما يُعرف بالمهنية المعرفية (لدى المربين) Cognitive apprenticeship، التي ينتقل بها المتعلم لبيئة تعليمية خارج المدرسة، ومن ثم تكوين سلسلة من الروابط بين المدرسة والعالم الحقيقي، ودمج تحليل احتياجات الطالب وتحليل احتياجات العمل في سلسلة للقيمة تعزز من فعالية إدارة تعليم جيد النوعية" (٢٠).

ويتضح مما سبق، أن التفكير من خلال سلسلة القيمة Value chain-based Thinking يمكن تطبيقه في التطوير الإستراتيجي لقطاع التعليم العالي وفقا لمدخلين أساسيين (٢١):

يركز المدخل الأول على تنمية الكفاءات الفردية للطلاب مدى الحياة، مع ضمان المراجعة الدورية لتلك الكفاءات، تحقيقا لضمان الجودة والاعتمادية.

بينما يضع المدخل الثاني مؤسسات التعليم العالي في وضع سوقي أكثر ديناميكية، يتم من خلاله تصميم أنشطة تعليمية/ تعليمية قائمة على الجدارة، والكفاءة الإستراتيجية، والتخصصية التي تحتاجها منظمات الأعمال.

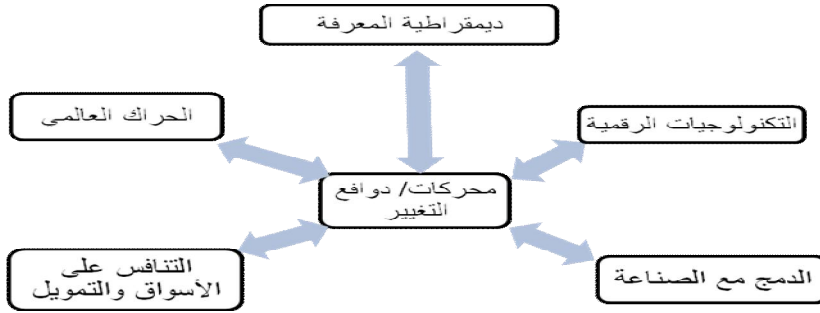
ومن الواضح أن العمليات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي . وخاصة بالجامعات . تواجه تحدياً مزدوجاً، ما بين استيعاب أعداد كبيرة من العملاء، وطبيعة العملاء أنفسهم باحتياجاتهم المتجددة والمتنوعة. فضلا عن سعي مؤسسات التعليم العالي لجذب وكالات التمويل (لضمان تدفق واستمرارية أنشطة البحث بها)، ووكالات تصنيف مؤسسات التعليم العالي Ranking Agencies (لتكتسب المصداقية والاعتماد قوميًا/ دوليًا)، ومن ثم؛ فإن مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا الجامعات، تقع تحت ضغط شديد لإيجاد القيمة، من خلال تركيز جهودها ومواردها المحدودة على الأنشطة التي تقدم القيمة المضافة لطلابها وغيرهم من أصحاب المصلحة (٢٢).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بتوجه الجامعات نحو تبني نماذج جديدة للتغيير، والتحول إلى فكر ومنهجيات العمل بمؤسسات الأعمال، بما يضمن لها دورا مغايرا في المجتمع، وسياسات عمل قائمة على الدمج بين المعرفة . باعتبارها محرك للتغيير. والمهنية التخصصية التي تضيف قيمة جديدة للجامعات.

## ٢- محركات ودوافع التغيير في الجامعات المعاصرة :

يرى العديد من الباحثين والمفكرين - بداية من قادة التغيير في السبعينيات من القرن العشرين "مارشال ماكلوهان وبيتر دراكر وألفن توفلر. أن إثارة قضية التغيير تعني التأكيد على سياق التحول الثقافي، القائم على التكنولوجيات الرقمية، ومنطق النظم المفتوحة التي لديها القدرة على التغيير العميق والجدري في جميع سمات الحياة اليومية (العمل، والمنزل، والمدرسة، ونظم الاقتصاد، والثقافة السائدة) (٢٣). وفي ضوء هذا السياق التحويلي للحياة في مجتمع المعرفة، يمكن رصد خمسة محركات ودوافع لتحول الجامعات، لتكون أكثر اقترابا/ استجابة للعالم الواقعي، يوضحها الشكل التالي:





شكل رقم (٢) : محركات ودوافع التغيير في الجامعات المعاصرة

ويوضح الشكل السابق أن المحرك الأول للتغيير في الجامعات المعاصرة يتحدد في المعرفة، بوصفها نمط حياة تشاركية، يضمن للإنسان في مجتمع المعرفة حق متكافئ في التعليم. ويعني ذلك أن هذا المحرك للتغيير يدفع إلى "التوسع في فرص الالتحاق، والبحث عن مصادر جديدة للتنافس، والتحول في بنية المحتوى المعرفي للجامعات للاعتماد على السياقية، وطرق التفكير، وخبرة الطالب" (٢٤).

« وتمثل التكنولوجيات الرقمية تقنيات توصيل المعارف لطلاب الجامعات في كل مكان، كما أنها تسهم في تبني طرق جديدة لإضافة قيمة للدمج بين الجامعات والصناعات ذات الصلة.

« أما الحراك العالمي للجامعات المعاصرة، فيُعنى بالأسواق الجديدة والناشئة، التي تتنافس دولياً - على جذب الطلاب، بما يملكونه من مواهب أكاديمية، وظهور الجامعات العالمية World University (٢٥).

« ويتجاوز الدمج مع الصناعة كمحرك أو دافع للتغيير في الجامعات المعاصرة شراكات البحوث والتسويق التجاري إلى التنافس في اختيار وصياغة المعارف الجامعية التي ترى ضرورتها للتخصصات المهنية وفقاً لمفهوم سوق العمل (٢٦).

« ويعد التنافس على الأسواق والتمويل تعبيراً عن تحول مصادر التمويل في الجامعات المعاصرة إلى مصادر غير حكومية ذات قدرة تنافسية عالية محلياً ودولياً من ناحية، ويعيد التفكير في سياسات التمويل الحكومي ليتجه نحو الربحية من ناحية أخرى (٢٧).

وباستقراء توجهات الجامعات المعاصرة لوضع أجندة العمل في المستقبل، يشير الواقع إلى أن هذه الجامعات تعيد صياغة مبادئها الموجهة والأهداف التي تسعى لتحقيقها "من خلال سؤال أساس: ماذا نفع، وماذا لا نفع؟، وتعكس الإجابة عن هذا السؤال تأكيد الجامعات المعاصرة على أن أهدافها ممكنة وواقعية من جانب، وتعكس مطالب أصحاب المصالح، وتضمن السلوك المسئول اجتماعياً منهامن جانب آخر (٢٨).

وتتكون رؤية الجامعات المعاصرة . بناء على ما سبق . من ثلاثة أبعاد رئيسية، هي (٢٩):

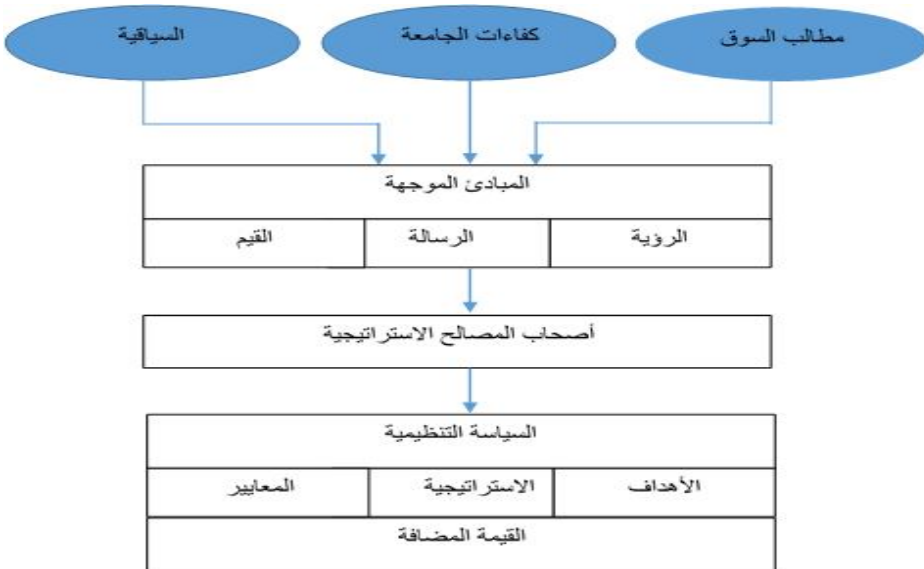
« مطالب السوق (احتياجات السوق، وأصحاب المصالح من الجامعات).

« كفاءات الجامعة (قدرة الجامعة على أداء مهامها بالنظر إلى الموارد المتاحة، وسمعتها السوقية، والمزايا التنافسية من وجهة نظر أصحاب المصالح).  
 « السياقية (الشراكات السوقية مع الجامعات، والفرص والتهديدات، والموجهات وقيود القوانين والإجراءات، وعوامل الاقتصاد الكلي، وأخيرا حالة المجتمع بشكل عام)

ويوضح الشكل التالي انعكاس محركات ودوافع التغيير على الجامعات المعاصرة.

ويؤكد الشكل التالي على مدى واسع ومتنوع من العلاقات بين البيئة الخارجية للجامعات المعاصرة والعمليات والأنشطة الأكاديمية والإدارية داخلها، مما يدعم حرص الجامعات على صياغة المبادئ الموجهة للعمل بها، وترجمتها إلى أهداف وإستراتيجيات ومعايير يدرکها العاملون بها على المستويين الأكاديمي والإداري.

ولعل تبني الجامعات المعاصرة لتقنية بورتر لتحليل سلاسل القيمة يُمكنُها من تحليل هذا المدى الواسع من العلاقات ودراسته، وتفكيك الأنشطة ومكونات العمليات الأكاديمية والإدارية لهذه الجامعات لتحديد القيمة التي يمكن أن يضيفها كل نشاط وكل عملية لعملائها وأصحاب المصالح الإستراتيجية.



شكل رقم (٣) : انعكاسات محركات ودوافع التغيير على الجامعات المعاصرة

### ٣- تطبيقات سلاسل القيمة في الجامعات المعاصرة :

قبل أن تعرض الدراسة لأمثلة تطبيقية لسلاسل القيمة في الجامعات المعاصرة، فإن تلك التطبيقات تقوم . بشكل عام . على تفكيك أنشطة (مكونات)

الجامعة، من أجل تكوين سلاسل القيمة بما يلائم طبيعة العمل الأكاديمي/ الإداري بالجامعات، والذي يختلف عن طبيعة العمل بمؤسسات الأعمال.

وبذلك تقدم الدراسة تناولا للأنشطة الأساسية والأنشطة المساندة، كما حددتها تقنية بورتر في تحليل سلاسل القيمة، ولكن بالتطبيق على الجامعات المعاصرة كما يلي:

#### • بالنسبة للأنشطة الأولية :

« بالتطبيق في الجامعات، تشير الخدمات اللوجستية الواردة إلى أعداد الطلاب Student enrollments وكذلك تعيين هيئة التدريس/ الباحثين، ونسبة الطالب/ للأستاذ.

« أما العمليات والإنتاج، فإن عملية تحويل المواد الخام إلى سلعة منتهية ومعبأة، يوازئها عملية تحويل الطالب/ الأستاذ/ الباحث إلى موارد بشرية عالية المهارة، أماعن كفاءات الإنتاج فإنها تظهر في الجامعات من خلال اعتبارات تقييم التدريس والتعلم والبحث العلمي" (٣٠).

وفي هذا السياق يمكن قياس أداء كل أستاذ من خلال تقييم إنتاجه في كل من التدريس والبحث العلمي بأسلوب أكثر تنظيماً، مع تعريفات محددة لعبء العمل، ومقاييس أداء واضحة المعالم، ورقابة مستمرة بديلاً عن قياس أدائه من خلال شخصيته وخبرته ومهاراته، (وهي كلها أمور غير ملموسة يصعب قياسها)، ومن ثم قياس القيمة المضافة لأداء كل أستاذ بشكل فعال (٣١).

« أما عن الخدمات اللوجستية الصادرة وتطبيقاتها في الجامعات، فتعني قدرة الطالب على الحصول على أفضل عائد في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وقدرة الأستاذ على جعل تعلم الطالب ممكناً بأفضل الطرق في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وقدرة الباحث على نشر أعماله في أفضل المجالات الأكاديمية، وتسويق نتائج البحوث، وتطوير الملكية الفكرية في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة (٣٢).

وتشير الدراسة إلى أن الأنشطة الثلاثة السابقة - المتمثلة في الخدمات اللوجستية، والعمليات والإنتاج، والخدمات اللوجستية الصادرة- تُعد من الأولويات عند تصنيف (ترتيب) الجامعات على الصعيدين الوطني والدولي، ذلك أن هذه الأنشطة الثلاثة تعكس - في ضوء تحليل سلاسل القيمة لبورتر- قيمة مضافة بصورة نوعية كافية وملامحة.

« وفيما يتعلق بالنشاطين (التسويق والمبيعات، والخدمات) فهما نوعان من الخدمات الأولية الأساسية لسلاسل القيمة بصفة عامة، وبالتطبيق على الجامعات يعكس هذين النشاطين قدرة كل جامعة على جذب كل من الطلاب، ووكالات التمويل، وأصحاب العمل، باعتبارهم العملاء المستفيدين من الخدمة التعليمية بالجامعة.

ويوضح هذا الأمر أن التسويق والمبيعات، والخدمات بالجامعات المعاصرة، أصبح لها دور يزداد أهمية في إيجاد العلامة التجارية Brand وخدمة عملاء التعليم. ومن هنا بدأت الجامعات المعاصرة بتعزيز العلامات التجارية

الخاصة بها، من خلال المطبوعات والإعلام الإلكتروني، واستخدام الأيام المفتوحة Open days لتسويق مقرراتها المتنوعة (٣٣).

#### • بالنسبة للأنشطة المساندة :

وفقا لسلسلة القيمة لبوتر، هناك أربعة أنشطة مساندة سبق الإشارة إليها، وبالتطبيق على الجامعات المعاصرة، فإن البنية التحتية (الإدارية) للجامعة قد تضيف قيمة من خلال وضع مجموعة من القواعد وإجراءات العمل لتسهيل الأداء الفعال. وقد تساعد الموارد البشرية أيضا في تحديد وتوظيف وتدريب العاملين بالجامعة، أما عن التكنولوجيا كخدمة مساندة في التعليم فقد تساعد في تطوير طرق التدريس الجديدة والمناهج الدراسية وخطط التقييم. وبالنسبة للمشتريات فهي خدمة مساندة قد يكون لها أهمية ضئيلة في صناعة التعليم بعامة، ولكن في سياق الجامعات المعاصرة قد تشير إلى تسهيل التحاق الطلاب بها وجذب المؤهلين أكاديميا/ بحثيا (٣٤).

وبناء على العرض السابق، تطرح الدراسة نماذج تطبيقية لسلاسل القيمة في الجامعات المعاصرة على النحو التالي:

#### • في مجال جودة التعليم الجامعي (٣٥) :

في بداية العرض، يجمع هذا التطبيق لسلسلة القيمة في الجامعات المعاصرة بين الأبعاد الداخلية للجودة والأبعاد الخارجية (المخرجات) لها، فضلا عن التأكيد على اعتبار أصحاب المصالح هم المسئولون عن تحديد القيمة المضافة لأنشطة وعمليات جودة مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث تمثل وجهات نظرهم موجهات تستطيع من خلالها الجهات المعنية (هيئة مراقبة الجودة) تحديد نوعية التعليم الجامعي ومراقبته وتقييمه.

وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن أبعاد الجودة الداخلية للتعليم الجامعي تتمثل في بعدي: الموارد والمدخلات، وبعدي سلسلة القيمة والتنمية المستدامة. ويتضمن بعدي الموارد والمدخلات: المتغيرات المالية المطلوبة من قبل الجامعة لتنفيذ أنشطتها الرئيسية، والمتغيرات غير المالية التي تتضمن الموارد المادية (المعدات التقنية) والموارد البشرية (الطلاب والموظفون والباحثون)، بالإضافة إلى ذلك، هناك أيضا بيئة العمل أو الحالة المادية للبيئة الداخلية (الحرارة، والرطوبة، والضوضاء، والإضاءة).

أما عن بعدي سلسلة القيمة والتنمية المستدامة فيتطلب تطبيقهما باعتبارهما جزءاً من الموارد غير الملموسة - تحديد مصادر التنمية المستدامة في الجامعات، وهي: رأس المال البشري (ويشمل توافر المهارات، والمعرفة المتفردة)، ورأس المال المعلوماتي (ويشمل توافر نظم المعلومات والاتصالات، وتوافر البنية التحتية الملائمة)، ورأس المال التنظيمي (ويشمل الثقافة التنظيمية، وإدارة شؤون الموظفين، والعمل الجمعي، والاتساق)، والمقصود بالاتساق هنا اتساق المبادئ التوجيهية لمؤسسة التعليم الجامعي مع تصور الأدوار الفردية لأصحاب المصلحة.

وبالنسبة لأبعاد الجودة الخارجية في الجامعات المعاصرة، تمثل النتائج أو المخرجات Outcomes المحور الأساسي لهذه الأبعاد، ذلك لأنها تشير مباشرة إلى قابلية تطبيق تلك المخرجات في الممارسة الواقعية، كما أنها انعكاس لمنافع أصحاب المصلحة عند تطبيق الأنشطة التعليمية لمؤسسات التعليم الجامعي.

وتتمثل مخرجات أنشطة التعليم الجامعي في التعرف على سوق العمل، مثل: (توظيف الخريجين، والمستحقات الشهرية في الأشهر الستة الأولى من التوظيف، والترقية خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأولى، والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف، وبعض السمات الدالة على الرضا في مكان العمل).

وينعكس تطبيق سلاسل القيمة بالنسبة لمخرجات البحث العلمي بالجامعات من خلال تطبيق المعرفة الجديدة، مثل: نشر نتائج البحوث والمقترحات لتنفيذها، وكذلك التطبيق العملي لمخرجات المشروعات البحثية ونتائجها، وتحويل المعرفة النظرية إلى الممارسة العملية والنتائج المترتبة على هذا التحويل.

#### • في مجال تطوير محتوى المقررات الجامعية (٣٦) :

يسمح تطبيق سلاسل القيمة في تطوير محتوى المقررات الجامعية بتفكيك المحتوى المعرفي للمقرر إلى مجموعة من الأنشطة، تحقيقاً لإعادة هيكلة برامج الدراسة الجامعية ونظمها ككل، مما يضاعف الخيارات التدريسية المختلفة أمام الطلاب، والسماح بالترتيبات الفردية للبرامج الدراسية، وإكساب الطلاب مهارات التنظيم والتطوير الذاتي.

ويتيح تحليل سلاسل القيمة تحديد عدة مؤشرات للحكم على مدى نجاح الممارسات والتطبيقات العملية، لإعادة هيكلة محتوى المقررات الجامعية، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

« التمايز Differentiation: يعني تلبية محتوى المقررات الدراسية للمتطلبات الاجتماعية المتباينة، ونقل المهارات التكنولوجية التي تتفق وتنامي التوجه نحو الرقمنة بمؤسسات الأعمال، وفي الوقت نفسه تقديم مقررات وبرامج دراسية تفوق الاتجاهات السائدة لمحتوى المقررات التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي الآن.

« القابلية للتوظيف Employability: تعني التركيز بشكل متزايد على نقل الكفايات الرئيسية أو المهارات الوظيفية المتعددة Multi- Functional Skills واكتسابها، مما يمكن الطلاب من التعامل مع بيئات العمل المختلفة وثقافته، وأزماته. فالمحتوى التقني البحث لم يعد كافياً لتلبية احتياجات الممارسة المهنية.

« إستراتيجية التدويل Internationalization Strategies: وتُعنى بمساندة الحراك الدولي وتعزيزه، ونقل المهارات بين الثقافات، بهدف تحقيق التوافق بين الدرجات/ الشهادات، وقابلية النقل/ التحويل للإنجازات التعليمية، وتدويل المناهج الدراسية للتأكيد على التنافسية الدولية لكل من الجامعات المعاصرة وخريجياتها.

« التوسع Expansion: ويعني تنامي أعداد الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا، فالتغيير في هياكل العمل وزيادة الشراكات التعليمية من قبل المواطنين بشكل عام، وكذلك إضفاء الطابع الأكاديمي Academization على عدد متزايد من المهن التي تعزز التوسع في التعليم الجامعي وتشجعه.

• **في مجال الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال (٣٧) :**

وتُقت الأدبيات فائدة تحليل سلسلة القيمة، لمساعدة الجامعات على تحديد نوعية الشراكة التي تتبناها، وأبعادها، وكيفية القيام بها، تأكيداً على توجه الجامعات المعاصرة نحو تنويع مصادر تمويلها، والتحول إلى نموذج مؤسسات الأعمال، سواء في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية، أو سعيها للربح من خلال تسويق خدماتها المتنوعة.

ولتحقيق الجامعات المعاصرة للتوجه والتحول السابق، تم تحديد نوعين من سلاسل القيمة، هما: سلسلة قيمة الصناعة Industry Value Chain، وسلسلة القيمة الداخلية للجامعات University's Internal Value Chain، وتضم سلسلة قيمة الصناعة قدرة الجامعات على تكوين أو إيجاد أنشطة مرتبطة باحتياجات ومتطلبات مؤسسات الأعمال، مثل الأنشطة الخاصة بتقديم الدورات التدريبية، والخدمات الطلابية، واستخدام التقنيات في فتح قنوات الاتصال مع تلك المؤسسات. بينما تتألف سلسلة القيمة الداخلية للجامعة من جميع الأنشطة المتميزة مادياً وتقنياً، والتي تضيف قيمة لخبرة المتعلمين من ناحية، وتقديم تلك الأنشطة بشكل أفضل من الجامعات الأخرى من ناحية ثانية.

ويتوقف نجاح التكامل بين سلسلة قيمة الصناعة وسلسلة القيمة الداخلية للجامعات على جودة المدخلات المقدمة من الموردين Suppliers، فضلاً عن جودة المخرج المطلوب من قبل عملائها. ومن ثم تؤكد الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال على الهدف النهائي لموضوعها الرئيس ألا وهو الطالب.

وبهذا المعنى تمتد سلاسل القيمة لتشمل أيضاً ما يسمى بسلسلة التوريد Supply Chain، والتي تبدأ من خريجي المدارس الثانوية وتنتهي بأرباب العمل لخريجي الجامعة، حيث تسهم هذه السلسلة في تقوية الروابط بين الأطراف الثلاثة (الجامعة . والمدرسة . وأرباب العمل).

وتشير إحدى الدراسات التي تناولت جامعات المستقبل إلى أن شراكات الجامعة مع مؤسسات الأعمال ستزداد عمقا، وستكون الصناعة شريكا أساسيا ومنافسا أيضا في البرامج المهنية المتخصصة، وترصد أهم التحولات في هذا السياق فيما يلي (٣٨):

« ستتجه الجامعات نحو تكوين نماذج تجارية جديدة مع تزايد التنافس على هيئات التدريس والطلاب والتمويل والشركاء.

« ستناد الجامعات . بشكل متنامي . كالشركات، وستسعى في الوقت نفسه للحفاظ على حرية البحث الأكاديمي والدقة الأكاديمية التي تعتمد عليها سمعة هذه الجامعات على المدى الطويل.

« ستلجأ بعض الجامعات للبحث عن أسواق ومصادر جديدة للقيمة، على سبيل المثال: عن طريق التخصص في أجزاء مختارة من سلسلة قيمة التعليم. « سيسعى صانعو السياسات للحفاظ على النمو المطرد للتعليم الجامعي، وسيبحثون عن دعائم لسياساتهم، وبرامج أكاديمية من شأنها أن تضع التعليم الجامعي في مركز اقتصاد المعرفة الحقيقية.

ومن العرض السابق للأطر النظرية والمعرفية، يمكن للدراسة أن تطرح رؤيتها لتطبيق سلسلة القيمة وتحليلاتها للعمليات والأنشطة الأكاديمية والإدارية بالجامعة كما يوضحها الشكل التالي:

ويمثل الشكل السابق إعادة تشكيل للأنشطة الأولية والمساندة لتحليل سلسلة القيمة لبورتر في الجامعات المعاصرة، والتي عليها مواجهة التحديات المستقبلية من خلال ما يلي (٣٩):

« بالنسبة للبرامج الدراسية وتطوير المقررات: تتجه الجامعات المعاصرة نحو تقديم مجموعة واسعة من المقررات، مع التقليل بشكل ملحوظ من حزم التخصصات التعليمية، وإيجاد مجموعة من التخصصات البيئية ذات المصادقية المحلية والعالمية، وكذلك توأمة البرامج الدراسية وبعض المقررات بين الكليات المتناظرة، لتوفير الموارد المطلوبة للحفاظ على الميزة التنافسية لها في هذا المجال.

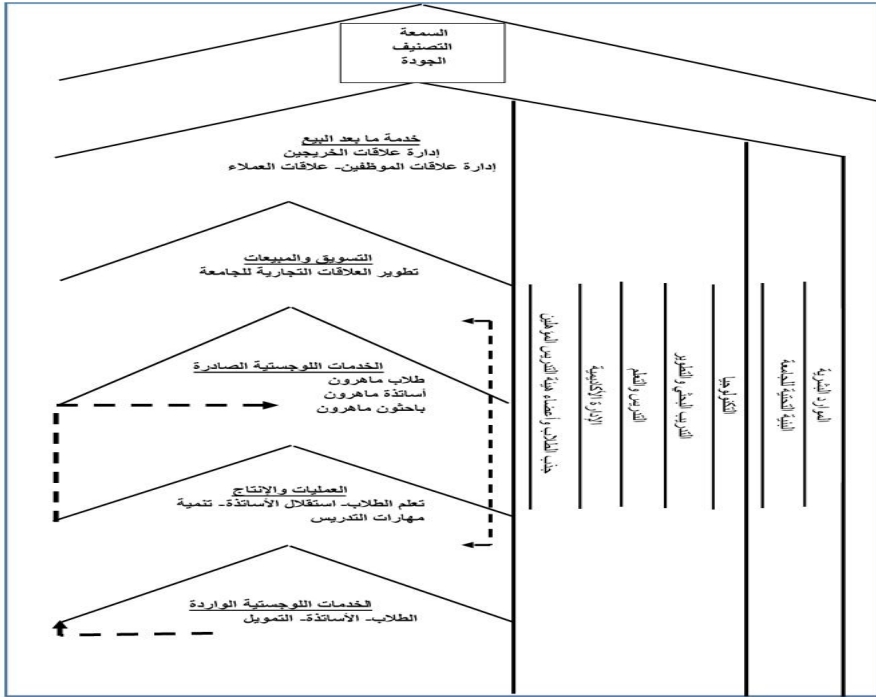
« بالنسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس: تدعم الجامعات المعاصرة التوازن بين تقديم الخدمة التعليمية لقطاع عريض من الطلاب، والتركيز على شرائح منهم . والتي من شأنها إضافة قيمة لسمعة الجامعات . مثل: طلاب التعلم عن بعد، أو طلاب سوق الإعلام العالمي، أو الطلاب المؤهلين مهنيًا. ويمثل أعضاء هيئة التدريس - كمورد بشري مؤهل أكاديميا وبحثيا- مطلبًا ضروريًا للجامعات المعاصرة، تُحقق لهم الحرية الأكاديمية والاستقلالية البحثية في التأليف والنشر، وتحفظ لهم الملكية الفكرية لإبداعاتهم.

« بالنسبة لأصحاب المصلحة وأرباب الأعمال: تسعى الجامعات المعاصرة لبناء تحالفات عميقة مع الصناعة في مجالات مختارة، بما في ذلك الشراكات لدعم البحث والتطوير والتسويق التجاري للبحوث والإبداع من جانب، وتوسيع قاعدة الشراكة لتتضمن المدارس الثانوية باعتبارها المصدر الأساسي للطلاب الملتحقين بتلك الجامعات من جانب آخر.

#### « ثانياً : الجامعات المصرية : الوضع الراهن وجهود التطوير :

تسهم الجامعات . باعتبارها الركيزة الأساسية للمنظومة المجتمعية للتعليم - في بناء الإنسان معرفياً، وثقافياً، ومهنياً على النحو الذي يحقق التنمية البشرية في المجتمع، ومن هنا تزايد الاهتمام الحكومي في دول العالم كافة في السنوات القليلة السابقة بالدور الفاعل للجامعات في التأكيد على قيادة عمليات التنمية الشاملة. ومن هذا المنطلق تمثل الجامعات المصرية قاطرة التنمية، ومنظومة مجتمعية تستدعي . وباستمرار- التكامل بين الاهتمامات

الحكومية والطموحات المجتمعية في طرح الرؤية المستقبلية، لإحداث التغيير في المجتمع المصري، وبخاصة في ظل التغيرات الثورية التي يموج بها الواقع السياسي/ الاقتصادي والاجتماعي المصري.



شكل رقم (٤) سلسلة القيمة وتحليلاتها للعمليات والأنشطة الأكاديمية والإدارية بالجامعة

ويعرض البحث . في ضوء الفكرة السابقة . للعناصر الأساس للوضع الراهن وجهود التطوير للجامعات المصرية على النحو التالي:

#### ١- البرامج الدراسية وتطوير المقررات :

تنص المادة رقم (٥٥) من القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بأن مجلس القسم يختص بوضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات، وتحديد المقررات الدراسية التي يتولى القسم تدريسها وتحديد محتواها العلمي، واقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمارين العملية (٤٠).

ويمثل هذا الاختصاص شكلاً من أشكال أسلوب اتخاذ القرارات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهو ما يشير إلى قدر لا بأس به من الديمقراطية، خاصة في إعطاء أولوية للمجالس الجامعية في اتخاذ قراراتها تصاعدياً بدءاً من مجالس الأقسام. غير أن هناك عدم تنسيق أو متابعة أو تقييم للبرامج الدراسية، بل إن بعضها قد يتداخل مع البعض الآخر، فضلاً عن أن هذه البرامج الدراسية لا تتم



معالجتها بصورة تخدم التنمية المستدامة، وكذلك ضعف توثيق العلاقة الواضحة بين محتوى المقررات الدراسية واحتمالات فرص العمل، مما يؤدي إلى قلة التوافق القائم بين هذه المقررات وفرص التشغيل، أو التوظيف وفقا لمتطلبات سوق العمل(٤١).

ولعل من أهم عوامل القصور والضعف بالنسبة للبرامج الدراسية والمقررات بالتعليم الجامعي المصري، غياب الأنشطة المساندة، أو إغفال دورها الفاعل في إضفاء القيمة على محتوى تلك البرامج والمقررات؛ حيث ترصد أحد التقارير الرسمية في سياق الموارد البشرية، زيادة نسبة أعداد الطلاب لكل أستاذ، وبالنسبة للبنية التحتية، تم رصد ضيق حجم القاعات الدراسية، وقلة المدرجات التي تتسع للأعداد الكبيرة من الطلاب، وكذلك في السياق التكنولوجي -باعتباره من الأنشطة المساندة- فإن هناك نقص واضح في الإمكانيات العملية والتقنيات التكنولوجية، وضعف برامج التدريب عليها لاكتساب مهارات التعامل معها(٤٢).

ولمواجهة الوضع الراهن للبرامج والمقررات الدراسية في التعليم الجامعي المصري، وما يشوبه من أوجه قصور، تسعى سياسات التعليم الجامعي المصري نحو توجيه المناهج الجامعية، وأنشطة المناهج الأخرى من أجل تبني صياغة معرفية جديدة لها، تقوم على "التعليم من أجل التنمية المستدامة، واكتساب الطلاب مهارات التعامل مع الأهداف الإنمائية للتعليم الجامعي"(٤٣).

وتتطلب إستراتيجية التطوير الوطنية الرامية إلى إحداث نمو مستدام، واندماج أقوى في الاقتصاد العالمي، زيادة كفاءة التعليم الجامعي المصري، والتي تتطلب توجهات مستقبلية رئيسة في مجال البرامج الدراسية والمقررات، وهي(٤٤):

« استثمار رأس المال البشري المضيف للقيمة، من خلال إحلال التوازن بين البرامج الدراسية، تلبية للحاجة إلى مهارات مرتفعة المستوى لخريجي الجامعات.

« توحيد التخصصات في برامج التعليم واسعة النطاق، مما يُمكن من تقديم مقررات دراسية مهيكلة على نحو أفضل، ويُمكن كذلك من تعدد مستويات كفاية الخريجين للالتحاق بسوق العمل.

« ضمان جودة البرامج الدراسية ومؤسسات التعليم الجامعي، وصولاً للاعتماد الأكاديمي تحقيقاً للتنافسية الدولية.

## ٢- الطلاب وأعضاء هيئة التدريس :

يمثل طلاب الجامعات المصرية المورد البشري الأهم، باعتباره المدخل والمخرج معا؛ حيث إنه المستهلك والعميل للخدمة التعليمية الجامعية في آن واحد، أما عن أعضاء هيئة التدريس، فهم القوة المحركة والدافعة للعملية التعليمية برمتها.

والمستقرئ للخدمات التعليمية التي تقدم لطلاب الجامعات المصرية . كمشهلكين . يتبين أن تلك الخدمات . وإلى حد بعيد لا تستجيب لاحتياجات

وظموحات هؤلاء الطلاب؛ حيث يُمكن توضيح تلك الفكرة من خلال آراء طلاب الجامعات المصرية في المشكلات التي تواجههم على النحو التالي:

أشار الطلاب في إحدى الدراسات التي أُجريت لقياس آرائهم حول قضايا التعليم الجامعي في مصر إلى ما يلي: تراجع مستوى التعليم، وعدم تطويره، وضعف الإمكانيات، وانخفاض مستوى الأساتذة، إلى جانب قلة المنشآت والتجهيزات، وأخيرا ضعف استخدام التقنيات الحديثة التي تتواكب مع متطلبات سوق العمل (٤٥).

أما عن طلاب الجامعات المصرية كعملاء (خريجي الجامعات) بصفة عامة، فإن ارتفاع أعداد الطلاب في الجامعات الحكومية المصرية، وتفضيل التخصصات النظرية على التخصصات العملية، بالإضافة إلى عدم زيادة الموارد المالية المتاحة لهذه الجامعات بنفس نسبة الزيادة في أعداد الطلاب المقيدين بها، قد أدت جميعها إلى تراجع واضح في جودة الخدمة التعليمية، وفي مستوى تأهيل الخريجين (٤٦).

ويشير واقع التحاق خريجي الجامعات المصرية بسوق العمل - نتيجة لما سبق - إلى ارتفاع واضح في نسبة العاطلين من حملة الشهادات الجامعية، وحتى من استطاع منهم الحصول على فرصة عمل - خلال العقد الأخير - قد التحقوا بالقطاع غير الرسمي/ غير المنظم، الذي يتسم بانخفاض الإنتاجية، وتدني مستويات الأجور، بالإضافة إلى عدم الاعتماد على الشهادة/ المؤهل كمصوغ للتعيين في هذا القطاع (٤٧).

أما عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، فقد أوضحت نتائج الدراسة التي أجراها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار إلى "أن نحو (٣٢.٦%) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية قد أشاروا إلى وجود مشكلات، متمثلة في قلة المنح المخصصة للدراسات العليا، والتي تعد من أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال، ثم تأتي مشكلة عدم توافر المادة العلمية (مراجع - ودوريات - ومكتبات إلكترونية) في المرتبة الثانية بنسبة (٣٠.٦%)، ثم عدم توفر التكنولوجيا والمعامل بنسبة (٢٨.٣%)" (٤٨).

وإذا كانت الدراسة السابقة قد رصدت أهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مصر من وجهة نظرهم، فإن الباحثة ترى أن التعاون والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات المجتمعية تعد من أهم المشكلات في هذا المجال، بالإضافة إلى أن هناك توجه غير منظم لربط البحوث والدراسات العلمية التي تقوم بها الجامعات بمطالب المجتمع وظموحاته.

وقد تضمن تقرير البنك الدولي - بعنوان "مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر" - عدة مبادرات لتطوير منظومة التعليم العالي بعامه، والمرتبطة بطلاب الجامعات المصرية، ومن أهم هذه المبادرات ما يلي (٤٩):

« توسيع نطاق معايير وصول الطلاب إلى التعليم الجامعي، بإعداد اختبار أولا في المهارات الذهنية ومهارات التفكير العام، استكمالاً لامتحانات الدراسة الثانوية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بقبولهم في الكليات والتخصصات الأكاديمية.

« تشجيع الطلاب على الإعراب عن عدة تفضيلات في طلبات التحاقهم بمؤسسات التعليم الجامعي.

« إعداد إطار قومي للمؤهلات، مع بيانات بمواصفات الخريجين لكل نوع ومستوى من المؤهلات.

« كما يمكن تناول جهود التطوير بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء فلسفة مشروع القانون الموحد للتعليم العالي، والذي طرح لأول مرة في أواخر عام ٢٠٠٦؛ حيث تضمنت فلسفة هذا المشروع بعض المبادئ الموجهة للمستقبل، تعرض الدراسة أهمها فيما يلي (٥٠):

« تأصيل رسالة عضو هيئة التدريس، والتوازن بين حقوقه وواجباته.

« التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسئوليات عضو هيئة التدريس، بجانب الالتزام الأخلاقي بالأداء المهني.

« تشجيع وفتح قنوات التنقل بين أعضاء هيئة التدريس لإثراء المدارس العلمية.

« تطوير هياكل علمية فاعلة وبرامج وبعثات متقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

### ٣- أصحاب المصلحة :

يمثل أصحاب المصلحة الكيانات التي تربطها مصالح مشتركة مع الجامعات، كأرباب العمل، ومنظمات الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني، فضلاً عن المدارس الثانوية التي تمد تلك الجامعات بالطلاب. ويحظى أصحاب المصلحة بالاهتمام من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء، باعتبارهم يمثلون أحد أهم الركائز للحكم على مدى نجاح الجامعات كمنظومة مجتمعية متعددة/ متداخلة العلاقات.

وفي ضوء ما تواجهه الجامعات المصرية من صعوبات في الوقت الحالي تتمثل في ضعف كفاءة الخريجين، وانتشار البطالة بين المتعلمين، وخاصة أصحاب المؤهلات العليا، لعدم حاجة أسواق العمل لتخصصاتهم العلمية، في ضوء كل ذلك، تظهر أهمية أصحاب المصلحة - من أرباب العمل، وأصحاب المؤسسات الصناعية - في تحديد التوصيف الوظيفي للملائم والكفايات المطلوبة لبيئات عمل عالية التقنية.

غير أن الوضع الراهن يشير إلى ضعف الشراكة بين أصحاب المصلحة ومؤسسات التعليم الجامعي، ويرجع ذلك إلى أن مسئولية تدشين البرامج الدراسية تقع على عاتق مؤسسات التعليم الجامعي، وأنها نادراً ما تأخذ في الاعتبار دراسة احتياجات سوق العمل أو الطلاب. فعادة ما يشرف المجلس الأعلى للجامعات على طرح برامج جديدة أو إنهاء العمل ببرامج قائمة، مع غياب وجود

كيان محدد يستطيع تقديم نصيحة قيمة فيما يتعلق بحاجات العرض في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية، فضلا عن غياب التنسيق بين أصحاب الأعمال ومؤسسات التعليم الجامعي فيما يتعلق بتدريب الطلاب بمؤسسات الأعمال؛ حيث تتم معظم هذه التدريبات بناء على التواصل الشخصي بين الطلاب وأصحاب الأعمال، دون أن يتوفر إطار واضح للتنسيق في هذا الصدد(٥١).

وثمة علاقة وطيدة بين الالتحاق بالجامعات المصرية من ناحية، وزيادة الالتحاق بالتعليم الثانوي من ناحية أخرى، فمراحل التعليم بمثابة عمليات متصلة يؤثر بعضها على بعض. فمؤسسات التعليم الثانوي العام هي المورد الأساس لمدخلات الجامعات المصرية من الطلاب، ومن ثم، فنوعية مخرجات التعليم الثانوي من الطلاب لها تأثيرها المباشر والفاعل على نوعية التعليم الجامعي في مصر وجودته، ويظهر هذا التأثير بوضوح من خلال العوامل التي أدت لزيادة الطلب على التعليم الجامعي، ومن أهم تلك العوامل(٥٢):

- ◀ الزيادة الكبيرة في الالتحاق بالمراحل قبل الجامعية.
- ◀ النظرة الاجتماعية لخريجي الجامعات.
- ◀ الدعم الكبير الموجه لطلاب الجامعة، الذي يشمل . على سبيل المثال . مجانية الإقامة والغذاء.
- ◀ الالتحاق ببرامج التعليم الجامعي هو السبيل الوحيد لاكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل.

وفي سياق التطوير، وسعيا نحو شراكات متميزة وفاعلة مع أصحاب المصلحة، تتجه الجامعات المصرية نحو تبني مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، من أهمها ما يلي(٥٣):

- ◀ المشاركة المجتمعية، ودور مؤسسات المجتمع المدني والأفراد والقطاع الخاص والأهلي في المساهمة في إنشاء وإدارة ومتابعة أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- ◀ تبني ودعم آليات جديدة، تربط الخريجين بمؤسساتهم التي درسوا فيها، والاستفادة من ذلك في تفعيل علاقات تبادلية، لنقل الخبرة والشراكة العلمية والتقنية بين القطاعات الإنتاجية والخدمية وبين مؤسسات التعليم الجامعي.

- ◀ تشجيع المشاركة في جانب الطلب علي مخرجات التعليم الجامعي، عن طريق إدماج مساهمات القطاع الخاص في تصميم البرامج والمناهج الدراسية.
- ◀ إقامة روابط أقوى بين الجامعة وقطاع الصناعة، بتوفير التدريب الداخلي في المصانع للطلاب، ومشاركة الكليات في القطاع الخاص.

#### • ثالثا : نموذج جامعة المستقبل في مصر : إطار مقترح :

تعرض الدراسة في هذا المحور موجّهات الرؤية المستقبلية للجامعات المصرية بصفة عامة، ويلي ذلك عرض لأهم ملامح الإطار المقترح لتطبيق سلاسل القيمة وتحليلاتها في الجامعات المصرية.

وتتناول الدراسة تفصيلا ما سبق فيما يلي:

#### ١- موجّهات الرؤية المستقبلية للجامعات المصرية :

لم يعد المستقبل مجرد تنبؤات أو تخمينات ذكية لحل مشكلات واقعية، أو لطرح قضايا جديدة، بل أصبحت دراسة المستقبل عملية علمية تقوم على آمال وطموحات مجتمعية محددة، تستلهم مستقبلها من تداعيات الحاضر، والتعامل مع التحديات بأساليب خلاقية ومغايرة. ومن هذا المنطلق فإن موجّهات الرؤية المستقبلية للجامعات المصرية يمكن أن تتحدد من خلال الرؤية الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي والتي أقرت في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠، والتي تُرجمت إلى عدد ٢٥ مشروعا تشمل جميع محاور التطوير، وذلك حتى عام ٢٠١٧ تنفذ على ثلاث مراحل، هي: خطة قصيرة الأجل من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٢، وخطة متوسطة الأجل من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٧، وخطة طويلة الأجل من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٧" (٥٤).

وفي ضوء الرؤية الإستراتيجية السابقة لتطوير التعليم العالي، تتقدم الدراسة بعدة موجّهات مستقبلية، من شأنها الإسهام في تحقيق هذه الرؤية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، وتتحدد هذه الموجّهات فيما يلي:

« الشراكة والدمج الاجتماعي، وتعبّر عن دور الجامعة في تنمية روابط وبناء تحالفات عميقة مع الصناعة في مجالات مختارة ومحددة، بما في ذلك بناء شراكات لدعم البحث والتطوير، والتسويق التجاري للبحوث، وتطوير المهارات المهنية، والتعلم مدى الحياة. ويعني ذلك تزايد مساهمات الجامعات المصرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير المردود المالي لتسويق الخدمات الاجتماعية، وتزايد عدد مشروعات التطوير الإداري أو الفني والتدريب والاستشارات بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية (٥٥).

« تدويل التعليم والحراك الدولي، والمقصود هنا: استجابة تعليمية/ تربوية لاقتصاديات السوق، وتحول مؤسسات التعليم . وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي. نحو نموذج مؤسسات الأعمال.

« ويمكن أن تتحقق عملية تدويل التعليم الجامعي في مصر من خلال مؤشرين، هما: الحركة نحو الداخل (يقصد بها: انتقال أعضاء هيئة التدريس والطلاب الأجانب إلى مصر بهدف تبادل المعارف)، والحركة نحو الخارج (يقصد بها: انتقال أعضاء هيئات التدريس والطلاب المصريين إلى خارج مصر) (٥٦).

« التنافسية والتميز؛ "حيث يعتمد النجاح الاقتصادي . بشكل متزايد . على الاستغلال الفعال للأصول غير الملموسة، مثل: المعرفة، والمهارات، والقدرات الإبداعية، باعتبارها موردا أساسا للمزايا التنافسية، ولقد تحولت معظم الدول المتقدمة إلى اقتصاديات الخدمات، مع ما تنطوي عليه من قلة عدد الوظائف في التصنيع، وزيادتها في خدمات المعلومات، ولقد تحرك هذا الاتجاه بالتوازي مع التغييرات في جانب العرض، التي انعكست في التركيز المتزايد على التعليم العالي، ونظام التعليم الذي يحركه الطلب الذي يستجيب لما يتطلبه الاقتصاد الجديد من المهارات" (٥٧).

ويشير التوجه نحو اقتصاديات المعرفة وصناعة المعلومات إلى الدور المأمول للجامعات المصرية في مجال البحث والتنمية والابتكار، والتحول إلى أن تكون الجامعات المصرية جامعات بحثية بالمفهوم العالمي، والذي يؤكد على تحسين التصنيف العالمي للجامعة، وعدد الجوائز العالمية/ الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها، وعدد المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة ونوعيتها. كل ذلك في إطار مجتمعية المعرفة، التي تعني أن تكون الجامعة المصرية منظومة مجتمعية، تحقق الربط بين المعرفة العلمية الأكاديمية والاحتياجات والطموحات المجتمعية في مصر.

◀ الإثارة والحق في التعليم، ويقصد بذلك . في هذه الدراسة . فعالية الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم الجامعي، والفعالية هنا لا تعني مجرد إتاحة الفرصة للانتقال بالتعليم سواء الثانوي أو التعليم التالي له، وذلك تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، بل إن الفعالية تعني تطبيق مبدأ الجدارة من منظور ثلاثي الأبعاد: "فمن منظور الطلاب تعني إتاحة التعليم التالي للمرحلة الثانوية، الذي سيفتح أمامهم الفرص في الحياة، إضافة إلى نزاهة عمليات الاختيار وعدالتها، وكذلك في جودة التعليم باعتباره إعداد للتعليم الجامعي، ومن منظور مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية، فإن ما يهم هو قدرتها في الحصول على دور فعال في اختيار الطلاب، وأن يتناسب الطلاب المقيدون بها مع رسالتها الأكاديمية وقدرتها، ومن منظور الحكومة فإن الانتقال الناجح من التعليم الثانوي للتعليم الذي يليه يعني وجود عملية تتسم بالعدالة والكفاءة وتحقق نتائج تخدم الاحتياجات الوطنية إضافة لاحتياجات الأفراد" (٥٨).

والتحدي الذي يواجه سياسات التعليم الجامعي المصري في هذا الصدد هو إيجاد آلية مقبولة لإدارة الانتقال إلى مؤسسات التعليم الجامعي تحقق التوازن بين هذه المنظورات الثلاثة، وهو ما يعطي مصداقية ومشروعية لمفهوم الحق في التعليم في مجتمع المعرفة، وانعكاساته على التعليم الجامعي المصري.

## ٢- إطار مقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية :

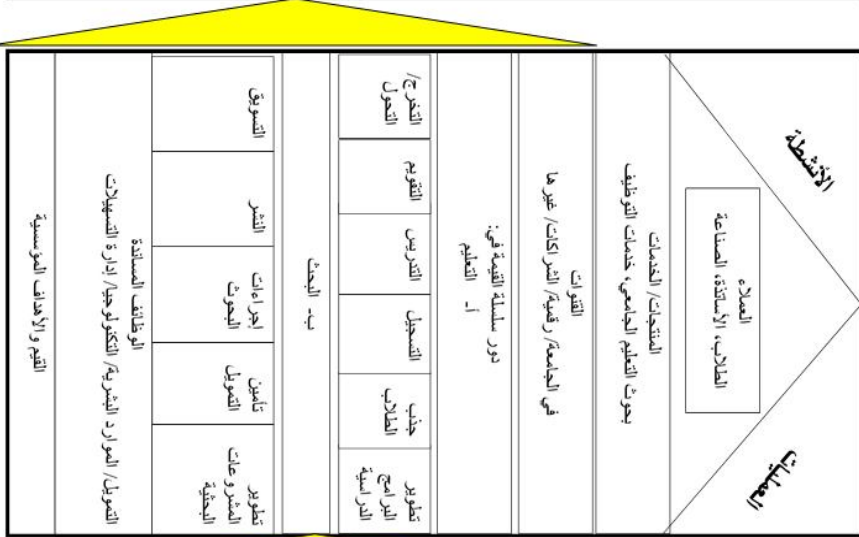
تطرح الدراسة في هذا المحور رؤيتها لتطبيق تقنية سلاسل القيمة بالجامعات المصرية من أجل تحقيق قيمة مضافة لها، وذلك من خلال إعادة تشكيل الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية بهذه الجامعات وتحليلها .

وتستند الدراسة في عرضها للإطار المقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية على مقولة مفادها "إن الجامعات ليست مؤسسات للأعمال، ولكنها في حاجة إلى أن تدار بنفس فكر وقيم مؤسسات الأعمال" "We are not business... But we need to be run in a business- like way" (59).

وتتحقق هذه المقولة من خلال ما تقدمه سلسلة القيمة وتطبيقاتها، من إمكانية تحديد وتفكيك الأنشطة الأولية والمساندة في الجامعات المصرية؛ حيث يمكن لكل نشاط من هذه الأنشطة أن يضيف قيمة ونتاجاً ملموساً، يزيد من الكفاءة المؤسسية للجامعة ككل. وتجدر الإشارة إلى الحاجة الملحة والضرورية .

من وجهة نظر الباحثة . لتطبيق تقنية سلسلة القيمة في الجامعات المصرية، استجابة للتغيرات الثورية التي يموج بها المجتمع المصري، والتي تحتم عليه رؤية مغايرة لمنظومة التعليم، وبخاصة التعليم الجامعي ودوره في إحداث التغيير المنشود، باعتبار أن التعليم هو قاطرة التنمية على حد تعبير الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي في مصر.

اعتبارات التحول
١- مرحلة التحول: - إدارة التغيير لمرحلة التحول نحو نموذج جامعة المستقبل. - التخطيط المرطبي: على المستوى، وتعدد الأوجه. - الحفاظ على مكانة الجامعة وسعتها أثناء مرحلة التغيير. - توقع متطلبات السوق: الخريجين، والمتخرجين، والخدمات. ٢- إدارة وتطبيق نموذج جامعة المستقبل مع شركاء جدد. - تحقيق نموذج جامعة المستقبل للأهداف المرجوة. - التوازن المعرفي للنظم دراسية أكثر مرونة وتكاملاً. - الاستغلال الأكاديمي وحرية البحث العلمي.



مقدمات التحول
- نموذج المستقبل
- التقييم الذاتي
- الشراكة في التغيير
- إعادة الهيكلة
- الموجودات الفكرية والمعرفية
- التميز وضمان الجودة

شكل رقم (٥) : إطار مقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية

ويبين الشكل (٥) الإطار المقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية ويبين أيضا أبعاد/ مكونات الإطار المقترح لتطبيق سلاسل القيمة في الجامعات المصرية، والتي تتضمن: مقدمات التحول، إعادة تشكيل الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، واعتبارات التحول.

ومع الأخذ في الاعتبار بأن هذا الإطار المقترح يمثل نموذجا مستقبليا يمكن تطبيقه في أي جامعة مصرية، فإن مقدمات التحول . باعتبارها المكون الأول لهذا الإطار المقترح . تمثل المرتكزات التي تصطنعها الجامعة للأخذ بتطبيق هذا النموذج في الواقع الفعلي. وعلى هذا فإن الدراسة يمكنها أن تعرض عناصر مقدمات التحول كالتالي:

- « النموذج المستقبلي: ويعني ذلك أنه على الجامعة المصرية صياغة رؤية مستقبلية تدمج بين المعرفة والتطبيق.
- « التقييم الذاتي: ويعني تحديد الجامعة المصرية لنقاط القوة ونقاط الضعف فيما تقوم به من عمليات وأنشطة.
- « الشراكة في التغيير: وتعني أنه على الجامعة المصرية تبني ودعم آليات شراكة فاعلة في إحداث التغيير.
- « إعادة الهيكلة: وتعني ضمان الجامعة المصرية لتغيير البنى التنظيمية لعلاقات العمل بها كلما كان ذلك ضروريا.
- « الموجودات الفكرية والمعرفية: وتعني استثمار الجامعة المصرية لرأس المال الفكري بها، وإدارة المعرفة، سواء الضمنية أو الصريحة.
- « التميز وضمان الجودة، ويعني تأكيد الجامعة المصرية على تفرداها وسمعتها الأكاديمية.

أما عن المكون الثاني من مكونات الإطار المقترح، ترى الدراسة ما يلي:

تشير الأدبيات التي عرضت لتطبيقات تقنية "بورتر" لتحليل سلاسل القيمة إلى أن تحديد الأنشطة الأولية والمساندة لأي مؤسسة، يرتبط ابتداءً بطبيعة أنشطة هذه المؤسسة وخصوصيتها، ومن هنا، فإن تطبيق تقنية "بورتر" لتحليل سلاسل القيمة في الجامعات ترتبط أيضا بطبيعة وخصوصية كل جامعة علي حدة.

وبناء على ما سبق، فإن تحديد الدراسة للأنشطة الأولية والمساندة في هذا الإطار المقترح، إنما يمثل إطارا مرجعيا استرشاديا لهذه الأنشطة، ومن ثم، فإن لكل جامعة الحرية الكاملة في تحديد الأنشطة الأولية والمساندة الخاصة بها.

أما عن المكون الثالث من مكونات الإطار المقترح، فتشير الدراسة إلى أن اعتبارات التحول بمراحلته . كما هو موضح بالشكل السابق . هي بمثابة ضمانات نجاح إدارة مرحلة التحول، وتطبيق النموذج المستقبلي في الواقع الفعلي. ومن ثم، فعلى الجامعات المصرية أن تقوم بما يلي:

- « إدارة كل الجوانب الأكاديمية (بما تشمله من تطوير برامج التعليم، وإدخال النظم والتخصصات) التي تراها تخدم رسالتها، وأهدافها، بما يضمن تميزها، وزيادة قدرتها التنافسية.



- « تقديم الخدمات التعليمية المقننة (الجودة على أساس التكلفة الفعلية للخدمة)، ويتطلب ذلك أن تكون الجامعة المصرية وحدة اقتصادية مستقلة.
- « تكوين شركات بحثية وتكنولوجية، وإنشاء برامج وكيانات تعليمية بمشاركة القطاعات الاقتصادية و/ أو مراكز التميز العلمي.
- « ضمان الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئات التدريس والباحثين بما يحقق إبداعاتهم، ونشر أبحاثهم العلمية نشرًا دوليًا.
- « تقييم الأداء الأكاديمي والإداري مع ضمان الجودة، في إطار معايير قياسية معترف بها دوليًا.

• هوامش الدراسة :

1. UNESCO, "Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revaluation", Report proposed for the world Conference on Higher Education, (Paris, UNESCO, 2009), P.96.
2. Virendra Pathak and Kavite Pathak, "Reconfiguring the higher education value chain", Management in Education, vol.24, No.4, 2010, P.167.
3. M.E. Porter, Competitive Advantage: creating and Sustaining Superior Performance, (New York: free press, 1985), P.22.
4. Ignatius Isaac Dambudzo, "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. 2, March 2013, P.64.
5. Ibid., P.65.
6. Virendra Pathak and Kavite Pathak, Op. Cit, P.170.
٧. وزارة التعليم العالي، متاح على الرابط: [http:// www.Egy-mhe.gov.eg/](http://www.Egy-mhe.gov.eg/)
٨. وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في مصر: التقرير الوطني- الملخص، (القاهرة: وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٠)، ص ٢.
٩. وزارة التعليم العالي، متاح على الرابط: <http:// www.Egy-mhe.gov.eg/>
10. Raymond Sison and Others, "value chain framework and Support system for higher education", Proceedings of the Philippine Computing Science Congress, 2011, P.3.
11. Hof Wittenberg, Current and future Trends in Higher Education, (Austria: Federal Ministry for Education, Science and culture, 2013), P.9.
١٢. وزارة التعليم العالي، متاح على الرابط : <http:// www.Egy-mhe.gov.eg/>

١٣. وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في مصر: التقرير الوطني- الملخص، مرجع سابق ص ص ١٤-١٥
١٤. المرجع السابق، ص ١٥.

15. Ignatius Isaac Dambudzo, Op. Cit., P.61.
16. G. Stonehouse and B. Snowdon, "Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness", Journal of Management Inquiry, Vol. 16, 2007, P.260.
17. M.E. Porter, Op.Cit., P. 25.
18. D. Walter and G.Lancaster, "Value based marketing and its usefulness to customers", Manag. Decis, vol. 37, 2009, p.699.
19. Refer to: A quinn and others, "Total Quality management in UK higher education institution", Total Quality Management, vol. 20, No.2, 2009, p.141. Ya- huei wang and Hao- chang Lo, "Teaching Quality Enhancement using value- chain instruction system design", Qual Quant, Vol. 47, 2013, P.3305.
20. (Haus Jorn Hasen, "The Value chain and Life –long learning", Journal of Consumer Marketing, Vol. 21, 2008, P. 453.
21. Virendra Pathak and Kavite Pathak, Op. Cit, P.166.
22. Michael A. peters, "open works, Open Cultures, and open Learning systems", In: T.W. luke and J.Hunsinger (Eds.), Putting Knowledge to Work and Letting Information Play, 2nd Edition, (U.S.A: Sense Publishers, 2012), P.58.
23. Ernst and Young Research Team, University of the Future, (Australia: Ernst and Young, 2013), p.7.
24. Ibid., p.10
25. Ralf van der velden and Jim Allen, "The Flexible professional in the Knowledge society: Required Competence and the Role of Higher Education", In: J. Allen and R. Van der velden (Eds.), Higher Education Dynamics, (U.S.A: Springer, 2011), P.19.
26. Michael A. Peters and others, The Pedagogy of the Open society: Knowledge and the Governance of higher Education, (Rotterdam: Sense Publishers, 2012), P.17.
27. Martha Cleveland- Innes and D. Randy Garrison, "Higher Education and Post industrial Society: New Idea About Teaching, Learning, and Technology, In: L. Moller and J. B. Huetl (Eds.),

- the Next Generation of Distance Education: Unconstrained Learning, (U.S.A: Springer, 2012), P.227.
28. Ibid., P.230.
29. Virendra Pathak and Kavite Pathak, Op. Cit, P.168.
30. Alta van der Merwe and Johannes Cronje, "The Educational Value chain as Modelling Tool in reengineering efforts", 3rd International Symposium an information and Communication Technologies, Las Vegas, 2004, p.96.
31. Dorothy Mc Cormick and Joseph Onjala, Methodology for value chain analysis in ICT Industry: Frameworks for the study of Africa, (Nairobi: Institute for Developing Studies, 2007), P.32.
32. Rupa Rathee and Pallavi Rajain, "Service value chain Models in Higher Education", International Journal of Emerging Research in Management and Technology, vol.2, July 2013, P.3.
33. refer to: Karmen Rodman and others, "Institutional Quality of a higher Education Institution from the Perspective of Employers", Minerva, vol. 12, 2013, p.75. Ignatius Isaac Dambudzo, Op. Cit., P. 69.
34. refer to:Barbara Lauridsen, "Shifting the Paradigm: Value- chain Analysis Applied to online learning",16th ANNUAL Technology, Colleges and Community online conference ,"Emerging Technolo- gies: Making it Work "Hawaii, 2011, p.101. Hof Wittinberg, op.cit., p.12.
35. Refer to:Ignatius Isaac Dambudzo, Op. Cit., P.70.Raymond Sison and Others, Op.Cit.,p.7.
36. Ernst and Young Research Team, Op.Cit.,pp.16-18.
37. Thomas Pfeffer, Virtualization of Universities: Digital Media and the organization of Higher Education Institutions (U.S.A: Springer, 2012), p.175.
38. Ralf van der velden and Jim Allen, Op. Cit., P.27 .
39. Thomas Pfeffer, Op. Cit., P.180.
٤٠. إنجي جمال الدين ومحمود كمال، اختيار القيادات وأسلوب اتخاذ القرارات، (القاهرة: مجلس الوزراء/ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مارس ٢٠١١)، ص ١٠.
٤١. معهد التخطيط القومي، مصر تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠: شباب مصر بناء مستقبلنا، (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ٢٠١٠) ص ص ٤٩-٥٠.

٤٢. إنجي جمال الدين، المؤشرات التفصيلية لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس حول قضايا التعليم العالي في مصر، (القاهرة: مجلس الوزراء/ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، نوفمبر ٢٠١٠)، ص ٢٦٠.
٤٣. معهد التخطيط القومي، مرجع سابق، ص ٥١.
٤٤. البنك الدولي، مراجعات لسياسة التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، التقرير متاح على الرابط: [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda) ص ص ٧٧-٧٩.
٤٥. إنجي جمال الدين ومحمود كمال، تقرير تحليلي لعرض المؤشرات التفصيلية لقياس آراء الطلاب حول قضايا التعليم العالي في مصر، (مجلس الوزراء/ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، يونيو ٢٠١١)، ص ص ٧٠-٧١.
٤٦. أشرف العربي وآخرون، تمويل التعليم العالي في مصر: رصد الواقع- دراسة التجارب- ومصادر التمويل المقترحة، (القاهرة: مجلس الوزراء/ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مارس ٢٠٠٩)، ص ١٣.
٤٧. المرجع السابق، نفس الصفحة.
٤٨. إنجي جمال الدين، مرجع سابق، ص ٢٨٦.
٤٩. البنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، مرجع سابق، ص ص ٣٣١-٣٣٢.
٥٠. أشرف العربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠.
٥١. وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في مصر: التقرير الوطني- ملخص، مرجع سابق، ص ص ٢٢-٢٣.
٥٢. المرجع السابق، ص، ص ٨، ٢٠.
٥٣. أشرف العربي وآخرون، مرجع سابق، ص ٢١.
٥٤. وزارة التعليم العالي، متاح على الرابط : [http:// www.Egy-mhe.gov.eg/](http://www.Egy-mhe.gov.eg/)
٥٥. أشرف العربي وآخرون، مرجع سابق، ص ٦٣.
٥٦. البنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، مرجع سابق، ص ٢١٦.
٥٧. المرجع السابق، ص ٧٧.
٥٨. المرجع السابق، ص ١٦٣.
59. Ernst and Young Research Team, Op.Cit., p.17

