إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة "دراسة تحليلية"

إعداد

أ/ راضي المتولي محمود

مدرس مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر

أ.د/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ

أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بالقـــــاهرة جامعة الأزهر

أ.د/ محمد فتحي عبد الفتاح حسين

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بنين بالقـــــاهرة جامعة الأزهر

إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة "دراسة تحليلية"

راضي المتولي محمود*، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، محمد فتحي عبد الفتاح حسين

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية-جامعة الأزهر.

***البريد الإلكتروني: rady.almetwally80@yahoo.com**

المستخلص:

هدف البحث إلى تعرف التوجهات والآليات المعاصرة في إدارة رأس المال الفكري كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة، من خلال تعرف مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، وخصائصه، وقياسه، وإدارته، وماهية الجامعة المنتجة، ومبررات التحول نحوها، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي. وقد أسفر العرض والتحليل عن مجموعة من التوجهات والآليات التي يمكن من خلالها إدارة رأس المال الفكري بالجامعات والتي تساعد على التحول نحو الجامعة المنتجة، منها: إدارة رأس المال البشري وتتمثل في: استقطابه، وتطويره، والمحافظة عليه؛ وإدارة رأس المال الهيكلي وتتمثل في تطوير الأنظمة واللوائح والثقافة التنظيمية؛ وأخيرًا إدارة رأسمال العلاقات وتتمثل في: تحقيق رضا المستفيدين، وتفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلية والعالمية، وخدمة المجتمع.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال الفكري، الجامعة المنتجة.

Intellectual capital management: an Approach for transformation towards a productive university" An analytical study"

Rady Almetwally Mahmoud Abdel Aziz*, Tharwat Abdel Hamid Abdel Hafez, Mohamed Fathi Abdel Fattah Hussein.

Management, Planning and Comparative Studies Department, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University.

***Email: almetwally80@yahoo.com**

Abstract:

The aim of the research is to know the contemporary trends and mechanisms in the management of intellectual capital as an entrance to the transformation towards a productive university, to achieve this aim we identified the concept of intellectual capital, explored its importance, characteristics, measurement, management, and the nature of the productive university. The study justified shifting towards the research intellectual capital, The study used the descriptive approach to achieve its aims. The presentation and analysis resulted in a set of trends and mechanisms through which intellectual capital can be managed in universities, this proved to help the shift towards a productive university, including: managing human capital, which is represented in: attracting, developing, and maintaining it; Structural capital management, represented in the development of systems, regulations and organizational culture; And finally, managing the capital of relationships, which is represented in: achieving the satisfaction of the beneficiaries, activating the partnership with local and international community institutions, and serving the community.

***Keywords*:** Intellectual capital management, the productive university.

مقدمة:

دخل المجتمع العالمي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين حقبة تاريخية مهمة شهدت تحولًا نحو مجتمع المعرفة, والذي يعتمد على المعرفة كمبدأ منظم للحياة البشرية وذلك من خلال عدة أركان تمثلت في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003م منها النشر الكامل للتعليم راقي النوعية, والتحول الحثيث إلى نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية.

في هذا الصدد، شغلت المعرفة مركز الاهتمام والتحدي الرئيس لجميع المؤسسات, وأصبح العاملون أصحاب المعرفة وإنتاجيتهم أهم الأصول وأكثرها قيمة، وتحول الاقتصاد شيئا فشيئا نحو الاقتصاد القائم على المعرفة, وأصبح أهم عوامل الإنتاج المعترف بها كمورد أساسي لتوليد الثروة, كما أنه العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات

.(Marti, Cabrita, 2012, 1)

ومن هنا برز الاهتمام برأس المال الفكري (IC) Intellectual capital الذي أصبح يشكل أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة, ممثلًا في مجمل المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة, والتي من شأنها أن تعزز أداء العاملين بها وتمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة(Antosova, Csikosova, 2011, 113)؛ حيث يمثل موجودًا استراتيجيًا للمؤسسة وثروتها الحقيقية ومصدر الإبداع والتجديد, فضلًا عن كونه مؤشرًا لأدائها الاقتصادي وعلامة بارزة على نجاحها وتفوقها واستمرارها(Ghorani, et al, 2012, 5208),

ويرتبط رأس المال الفكري بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى ابتكار القيمة, كما أنه مورد غير ملموس, ويعكس تأثيرات الخبرات المتراكمة, مما يعنى أن رأس المال الفكري يركز على فكرة أن قدرة المؤسسة في التميز تعتمد على كفاءتها في استخدام المعرفة الكامنة في عقول العاملين لديها(Ognjanović, 2016, 162).

وتذكر أغلب الأدبيات أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر هي: رأس المال البشري (HC) Human Capital, ويعبر عن المعارف والمهارات والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة وهو المحرك للإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة(Andreeva, et al, 2016, 400)، ثم رأس المال الهيكلي (SC) Structural Capital, ويشير إلى آليات العمل وهيكل المؤسسة, وأنظمتها الإدارية والمعرفية, وأنظمة المكافئات بها, وثقافتها التنظيمية, وفلسفتها الإدارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر(Zerenler, et al, 2008, 36), وهو ما يتبقى للمؤسسة بعد مغادرة العاملين لعملهم وذهابهم لمنازلهم وهو مؤشر لرأس المال البشري الذي يتفاعل معه لتنسيق وتطوير وتشكيل رأسمال العلاقات(Bontis, et al, 2000, 88), وأخيرًا رأسمال العلاقات Relational Capital(RC)، وينطوي على شبكة علاقات المؤسسة وارتباطاتها الخارجية، وكذلك رضا المستفيدين وولائهم ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع المستفيدين والنقابات والحكومات(Ting, Lean, 2009, 590).

وتعطي عملية قياس رأس المال الفكري مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بالإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المؤسسة لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي والجزئي في مؤسساتهم, وأن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم, ومهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الحيدة والموضوعية (جاد الرب، 2006، 426).

وتأسيسًا على ما سبق فإن إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات تساعد على تدعيم مكانتها، وتعظيم قيمتها التنافسية، والمحافظة على بقائها واستمرارها؛ حيث تشير إلى الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة والتي تهتم بتوفير القدرات والخبرات الفريدة والحفاظ عليها واستغلالها بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة ويعظم من عوائدها(عبد الحافظ، 2010, 31).

وقد أجبرت المنافسة بين الجامعات اعتماد أدوات مبتكرة لإدارة وقياس وكشف نتائجها، على حساب المنافسين الأقل أداءً, ونتيجة لذلك فقد أصبحت الجامعات مطالبة بتزويد أصحاب المصلحة بمجموعة واسعة من المعلومات, وبناءً على ذلك أصبحت المعلومات والبيانات التفصيلية عن رأس المال الفكري ضرورية للقيادات الجامعية الذين يسعون إلى تحسين عملية صنع القرار الخاصة بهم وكذلك لتلبية احتياجات المعلومات لأصحاب المصلحة(Sangiorgi, Siboni, 2017, 375).

إضافة لذلك فإن إدارة رأس المال الفكري بالجامعات تساعد على الاستغلال الأمثل للمدخلات والمخرجات الرئيسة للجامعة, وتزويدها بمزيد من الاستقلالية لإدارة شؤونها الخاصة، وتحويل التركيز الاستراتيجي نحو الموارد الفكرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات التي تطرحها البيئة غير الربحية التي تعمل فيها ومعالجة رأس المال الهيكلي الذي يعد مهمًا لإبداع أعضاء هيئة التدريس(Secundo, et al, 2015, 424)؛ حيث تسعى الجامعة المنتجة إلى خلق تغيرات جوهرية في سياسات واستراتيجيات الجامعات، واستحداث آليات ابتكارية من أجل تحقيق عائد مالي أفضل للجامعة من جهة ورفع كفاية كوادرها لتلبية حاجة المجتمع من جهة أخرى.

وتعد جامعة الأزهر واحدة من مؤسسات التعليم العالي في مصر، وربما تمتلك رصيدًا قوياً من مقومات النجاح؛ حيث تعد أقدم الجامعات بالعالم العربي والإسلامي وأعرقها وأكثرها تأثيراً في الفكر العربي والإسلامي، وتختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم وتقوم بحفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره، كما تعنى بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية(جمهورية مصر العربية، 2010).

مشكلة البحث:

أشار تقرير المعرفة العربي لعام (2009م) إلى أن النقطة الأهم فى مجتمع واقتصاد المعرفة تتعلق برأس المال الفكري المطلوب والكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية والتحول نحو اقتصاد المعرفة، وأن هنالك تفاوتاً كبيرًا في رأس المال الفكري المكتسب من خلال التعليم، وأن التطور في هذا المجال كمياً وليس نوعيًا, كما أشار إلى ضعف الاستثمار في رأس المال الفكري، والافتقار إلى استراتيجية محددة للارتباط بسوق العمل والاندماج فيه، بالإضافة لقلة التعاون العلمي فتجرى معظم البحوث والأعمال بشكل فردى، ولا تستخدم الأساليب البينية القائمة على جهود مشتركة(المكتب الإقليمى للدول العربية، 2009, 89).

وعلى الرغم من أن الجامعات تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية المتقدمة؛ يشير الواقع العربي الحالي إلى أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع رأس المال الفكري بها, ومن ثم انخفاض إنتاجيتها العلمية بشكل لا يلبي متطلبات التنمية في عصر يتسم بالعولمة واقتصاد المعرفة(الهلالي, 2011, 4).

كما تعاني الجامعات المصرية ومنها جامعة الأزهر من ضعف الجهد المنظم والمخطط لإدارة رأس المال الفكري بها, وأن هناك العديد من المعوقات التي تواجهها عند إدارته كما يوجد نقص في المعلومات المتوفرة عن رأس المال الفكري وكذلك صعوبة قياسه وتقدير قيمتة بالجامعات ودرجة التغير بها(قرني, العتيقي, 2012, 314) .

فعلى الرغم من الإصلاحات التي أجريت على الجامعات المصرية ومنها جامعة الأزهر؛ إلا أنها مازالت في حاجة الى إعادة البناء حيث لا يزال انتاجها موجه إلى حد كبير نحو اقتصاديات الماضي, فهناك فجوة بين توقعات المجتمع المحلي وبين ما تقدمه, ومن أهم مشكلاتها: ضعف القدرة على المنافسة, وقلة كفاية تطوير القدرات البحثية الجامعية والروابط من نظم الابتكار الوطنية, وقلة المجالات المتاحة للطلاب وضعف فرص الوصول اليها, وضعف التوازن بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل وأدى ذلك إلى ضعف التفاعل الإيجابي مع قطاعات العمل والإنتاج واكتفاء الجامعات بأن تطرح كل عام ألوفًا عديدة من شباب الخريجين لسوق العمل دون مراعاة للاحتياجات الفعلية لهذا السوق وما يطلبه من كفاءات ومعارف ومهارات(منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2010، 9-10).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما الأسس النظرية لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات؟
2- ما الأسس النظرية للجامعة المنتجة ومبررات التحول نحوها؟
3- ما آليات إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة؟

هدف البحث:

هدف البحث التعرف على إدارة رأس المال الفكري كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة، من خلال التعرف على مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، وخصائصه، وقياسه، وإدارته، والجامعة المنتجة، ومبررات التحول نحوها.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في العديد من الجوانب منها:

- الأهمية الحيوية التي يشغلها رأس المال الفكري وإدارته في المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن.
- قد تفيد الدراسة الحالية قيادات جامعة الأزهر في تنمية رأس المال الفكري وإدارته ومن ثم الارتقاء بمستوى الخريجين في ظل التنافسية بين المؤسسات التعليمية.
- تعريف الكليات الناشئة حديثا بسبل إدارة رأس المال الفكري لمواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي للجامعة.
- تنبع أهمية الدراسة من التوجهات العالمية التي تسعى جاهدة أن تخرج الجامعات من عملها التقليدي إلى مواكبة سوق العمل وما تتطلبه الأوساط الصناعية والتجارية.

منهج البحث:

يعد البحث الحالي أحد الدراسات النظرية التحليلية وقد استخدم المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة لدراسة هذه الظاهرة حيث يعتمد على وصف الظواهر وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع كما أن المنهج الوصفي يساعد في الوصول الى استنتاجات تسهم في فهم واقع الظاهرة وتطويره كما يشمل تصنيف المعلومات والتعبير عنها كما وكيفا(شحاته, النجار, 2003, 301).

مصطلحات البحث:

يُعرف رأس المالِ الفكري **إجرائيًّا** بأنه: كلُّ ما تمتلكُه الجامعة من مهاراتٍ، وإبداعات، وخبرات متراكمة لدى عناصرها البشرية؛ من قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم, والعوامل التنظيمية التي تدعِّم نشاطَ الموارد البشرية, والعَلاقات مع البيئة الداخلية والخارجية، الممثلة في مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بما يضمنُ للمؤسسة تحقيق أهدافها.

تُعرف إدارةَ رأس المال الفكري **إجرائيًّا** بأنها: مجموعةٌ من العمليات والأنشطة الإدارية التي تمارسها الجامعة؛ من استقطابٍ، وتطوير، ومحافظة على رأسمالها البشري, ولوائح، وأنظمة، وثقافة تنظيمية, وتحقيق رضا المستفيدين، وتفعيل الشراكة وخدمة المجتمع؛ للاستفادة من رأسمالها البشري، والهيكلي، والعلاقاتي, وبما يمكنها من تحقيق أهدافها، ورفع جودة أدائها وتميزها.

تُعرف الجامعة المنتجة **إجرائيا** بأنها: الجامعة المتفاعلة مع المجتمع والتي تعمل على حسن استغلال رأسمالها الفكري، وتحقق من خلاله مصدرا للتمويل يعزز موازنتها.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة **(عبد العزيز، 2011)** إلى وضع رؤية استشرافية تساعد على امتلاك الجامعات المصرية لبعض الميزات التنافسية التي تساعدها على تحقيق التفوق الاستراتيجي على العديد من الجامعات الأخرى، واعتمدت على المنهج الوصفي ومدخل تحليل النظم، واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (80) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات منها: توفير أحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال, وإعادة تأهيل كافة الكوادر الشرية بما يتناسب مع المهارات الحديثة, وإشاعة جو الابتكار عن طريق رصد مبالغ مالية ضخمة تتناسب مع براءات الاختراع, واجراء تقييم مستمر للاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات في الدول المتقدمة للاستفادة من رأسمالها الفكري.

هدفت دراسة (**Ramirez., & Gordillo, 2014**) إلى تقديم نموذج للتعرف على رأس المال الفكري وقياسه في الجامعات الإسبانية، وهو نموذج يحدد قائمة مفصلة بالعناصر الأساسية غير الملموسة في الجامعات الإسبانية وتحديد مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس هذه العناصر غير الملموسة، وكانت المنهجية المستخدمة لتطوير نموذج قياس IC للجامعات الإسبانية هي:أولاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعات الإسبانية من خلال فحص الوثائق المتعلقة بالأهداف والخطط الإستراتيجية للجامعة، وثانياً: تحديد العناصر الأساسية غير الملموسة في الجامعة. تم تحديد الهوية من خلال استبيان أرسل إلى عينة من أعضاء المجلس

الاجتماعي للجامعات الإسبانية مكونة من (247) عضوا، وثالثًا: وضع قائمة نهائية من المؤشرات لقياس هذه العناصر الرئيسية غير الملموسة؛ لمساعدة الجامعات على طريق تقديم معلومات مفيدة لأصحاب المصلحة فيها، مما يساهم في زيادة الشفافية والمساءلة وقابلية المقارنة في قطاع التعليم العالي.

هدفت دراسة (**Secundo, and others, 2015**)إلى وضع أنموذج نمو رأس المال الفكري لتحسين الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوروبية، بمشاركة 15 خبيرًا من جميع أنحاء أوروبا خلال ثلاث ورش عمل تم خلالها عرض التجارب الناجحة في إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الأوروبية، وتوصلت إلى وضع أنموذج نمو رأس المال الفكري داخل الجامعات الحكومية من خلال سلسلة متصلة تتضمن: جمع بيانات رأس المال الفكري، والوعي برأس المال الفكري, وتعديل مؤشرات محددة لرأس المال الفكري, وقياس رأس المال الفكري, وإعداد تقارير عن رأس المال الفكري , وصنع القرار, والتخطيط الاستراتيجي.

هدفت دراسة (**عبد الفتاح، حسن، 2015**) إلى الكشف عن واقع إدارة رأس المال الفكري بجامعة تبوك وبناء تصور مقترح لتطوير إدارته في ضوء الاقتصاد المعرفي, واعتمدت على المنهج الوصفي, واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (173) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: تنويع وسائل التحفيز والمكافئات التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس, وإنشاء وحدات متخصصة في البحث العلمي ونشر المعرفة تعمل على استقطاب مؤسسات القطاع الخاص, واستطلاع آراء الطلاب حول ما تقدمه الجامعة من أنشطة وخدمات, وتطوير برامج جامعية وفقا لاحتياجاتهم.

هدفت دراسة (**محمود، 2017**) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع, واعتمدت على المنهج الوصفي, واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (206) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية بالجامعات المصرية (سوهاج، وعين شمس، والسويس، والمنصورة)، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: ضعف اهتمام كليات التربية بنشر ثقافة الابداع, ووجود قصور في تحسين مناخ البحث وتوفير الموارد المادية والتقنية والدعم المعنوي اللازم لدفع حركة البحث والتطوير بكليات التربية, وقصور الاهتمام بالكفاءات البشرية التي تعتمد عليها في بناء استراتيجيتها وأساس الميزة التنافسية بها, وضعف سعي كليات التربية لوضع اجراءات ادارية تهدف لربط الأجر بالعمل.

هدفت دراسة (**Cricelli, and others**, 2018) إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الجامعات العامة في البلدان النامية وتقديم التوصيات التي قد تحول IC في الجامعات إلى فرص التنمية، واستخدمت المنهج الوصفي, وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها ارتباط جوانب مختلفة من IC بأداء الجامعة؛ حيث أن الجامعات ذات IC أقوى هي تلك التي تتفوق على الآخرين، كما يجب تشجيع كل من العلماء والطلاب من خلال التمويل المناسب للمشاركة في مشاريع التنقل الدولية, حيث يكون تنقل العلماء مفيدًا بشكل خاص لزيادة قدرتهم واستعدادهم لتسجيل براءات اختراعاتهم ، لكتابة أوراق عالية الجودة وكسب المنح ، ولكن أيضًا لصالح توظيف الخريجين، ويمكن للبلدان الناشئة متابعة تطوير رأس المال الفكري باتباع مسارين متوازيين:إنشاء مراكز بحث أساسية تتميز بجامعات كبيرة نسبيًا في المجالات الاستراتيجية (مثل تلك المرتبطة بنمو أكثر أهمية للصناعة) ؛ ووضع الجامعات متوسطة الحجم في موقع استراتيجي من أجل رعاية رأس المال البشري الوطني ودعم الصناعة المحلية.

هدفت دراسة (**سمير، 2019**) إلى التعرف على الأسس الفكرية لرأس المال الفكري وكيفية استثماره في الجامعات, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, من خلال دراسة نظرية تحليلية، وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير الجامعة في ضوء استثمار رأس المال الفكري منها: إنشاء مراكز للتميز البحثي في الجامعة, وإنشاء وحدة ادارية تحت مسمى استثمار رأس المال الفكري وربطها بكل أجزاء الجامعة, ونشر الوعي برأس المال الفكري من خلال إقامة ندوات وورش عمل ومؤتمرات عن رأس المال الفكري واستثماره في الجامعات.

هدفت دراسة (**Manes, and others, 2020**) إلى الكشف عن رأس المال الفكري الذي قدمته الجامعات الحكومية الإيطالية في تقاريرها السنوية, واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى على التقارير السنوية للجامعات الإيطالية العامة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود ثلاث فئات رئيسية من رأس المال الفكري - البشري والداخلي والخارجي – كما تظهر النتائج أن رأس المال البشري أكثر الفئات التي تم الكشف عنها، كما أشارت إلى ضرورة قيام الجامعات بتقديم منظور مقارن مع البلدان الأوروبية وغير الأوروبية الأخرى، للنظر في كيفية ومدى تأثير العوامل السياقية على هذا النوع من الكشف.

من خلال استطلاع الدراسات السابقة يتضح مدى الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وإدارته في الجامعات واعتباره أكثر الموجودات قيمة بحسب اقتصاد المعرفة, كما أنه أحد العوامل الفاعلة في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة والميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية, ومن ثم يحظى هذا المفهوم باهتمام كبير لدى المسئولين عن رسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لهذه المؤسسات في مختلف دول العالم.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات السابقة تناولت رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية, حيث تناولت إحداها رأس المال الفكري بكليات التربية مثل دراسة (محمود 2017), وباقي الدراسات تناولت رأس المال الفكري بالجامعات, كما حاولت معظم الدراسات التوصل إلى نموذج لإدارة رأس المال الفكري, من خلال استعراض بعض النماذج الأخرى, كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها الرئيس؛ حيث تسعى الدراسة الحالية إلى إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة.

الإطار النظري للبحث:

يتم تناول الإطار النظري للبحث من خلال ما يلي:

المحور الأول: إدارة رأس المال الفكري بالجامعات:

سوف يتناول هذا المحور مفهوم رأس المال الفكري, وأهميته، وخصائصه، ومكوناته، وقياسه، وإدارته.

أولا: مفهوم رأس المال الفكري:

خلال النصف الثاني من القرن العشرين، أدركت النظريات الاقتصادية الرئيسة، وجود عناصر غير ملموسة تفسر جزءًا من النمو الاقتصادي, واستمر هذا الاهتمام في النمو خلال العقد الأول من القرن الحالي, وعلى الرغم من الحداثة الظاهرة لهذه القضية، فإن مفهوم رأس المال الفكري ليس بالأمر الجديد على الإطلاق(Cañibano, Sanchez, 2008, 8)

ومع اكتساب رأس المال الفكري اهتماما أوسع مقابل الأصول الملموسة، أصبح من المقبول على نطاق واسع أن يكون الأساس الجوهري للمنافسة, فقد أصبح العامل الأساس في خلق القيمة الاقتصادية والميزة التنافسية، وصار بأشكاله المختلفة أهم مورد لجميع أنواع المؤسسات, فهو المحرك الأساسي للميزة التنافسية المستدامة في اقتصاد اليوم(Gogan, et al, 2015, 1322), وهو عبارة عن الموارد الرمزية التي فاقت أهمية الموارد المادية في عصر المعلوماتية, ويطلق على الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات في عصر اقتصاد المعرفة وصناعة الثقافة, وهو مصطلح حديث يعبر عن رقي علاقة الفكر بالاقتصاد(عبد الكافي، 2006, 251).

ويختلف رأس المال الفكري عن رأس المال المادي, في كون رأس المال المادي يتمثل في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات وغيرها, في حين يتمثل رأس المال الفكري في المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة(Gruian, 2011, 261), كما يشير إلى الموارد التي تعتمد عليها المنظمة بالمعنى الأوسع، بما في ذلك ليس فقط موارد رأس المال البشري، بل موارد المنظمة نفسها وعلاقاتها مع بيئته (Leitner, et al, 2014, 7).

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري بالجامعات

يكتسب رأس المال الفكري أهمية كبيرة ومتنامية لدوره في نمو الابداع والانتاجية, والمنافسة التنظيمية والأداء الاقتصادي داخل الموسسات, حيث يمثل مقدرة عقلية قادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ), وتتمتع بمستوى عال من الجودة, وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة, فضلا عن قدرتها على رؤية المؤسسة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف, ويساعد على دفع عجلة النمو والتحول إلى الانتاج كثيف المعرفة وخفض الاستثمار في الأصول الملموسة مقابل زيادة الاستثمار في الأصول غير الملموسة, الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة القيمة السوقية(العنزي، 2014، 201-202), فالعوامل الملموسة وحدها لا تكفي لإجراء تقدير دقيق لقيمة المؤسسة, وأقل بكثير من إمكاناتها لخلق القيمة لذلك تعد العوامل غير الملموسة من العوامل الحاسمة للنجاح التنظيمي، ليس فقط في شكل منتجات (اقتصاد الخدمات)، ولكن أيضًا كموارد وعوامل تؤثر على العمليات والقرارات من أي نوع(Beşer, 2011, 35).

وقد أشار الراشدي إلى أن عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات التعليمية يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساهم في ايجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطورا تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها, ضمن نظام قيمي يعتمد على الشفافية، إضافة إلى أن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية؛ وذلك لأن المعرفة والمعلومات الصحيحة هي بضاعتها ومنتجها، والاهتمام به وتنميته هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر, حيث يعود على عملية التنمية البشرية في المجتمع بأشكال متعددة(الراشدي, 2017, 29-30).

من خلال ما سبق يتبن أن رأس المال الفكري في الجامعات يكاد يكون الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي للأمم, وهو الثروة الحقيقية للمؤسسات بوجه عام, والجامعات بوجه خاص, حيث يؤدي دورا رئيسا في عملية الابتكار والابداع, وهو القائد في عملية التغيير, وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة, ومن ثم إلى ميزة تنافسية, حيث يمثل قوة كبيرة للجامعة, بما يمثله من قدرات علمية تساعد على النجاح والتقدم من خلال تفوق مخرجاتها كما ونوعا بما يضمن تطور الجامعة وإعطائها الصدارة بين المنافسين, والمحافظة على مكانتها عند جمهور المستفيدين، فضلًا عن انعكاسه على المجتمع وعلى كافة مؤسساته.

ثالثا: خصائص رأس المال الفكري بالجامعات

يعتبر رأس المال الفكري مكونا غير مرئيا, وسريع الزوال والفقدان, ويتزايد بالاستعمال, وله تأثير كبير على المؤسسة(الزهيري, 2012, 30), ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بمعرفة وخبرات الموظفين وكذلك العملاء والتقنيات الخاصة بالمؤسسة, فرأس المال الفكري المستحق من عدد كبير من الأحداث والاستثمارات على مدى فترة زمنية طويلة هو السبب وراء خلق القيمة معقد للغاية ويصعب تتبعه، على سبيل المثال قيمة العلامة التجارية هي نتيجة لجهود التسويق، وظروف السوق المواتية (بما في ذلك الإجراءات الأقل نجاحًا من المنافسين)، واستثمارات البحث والتطوير(Fazlagic, 2005, 2-3).

ويتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التالية(عبد القادر, 2016, 12):

- يتواجد في جميع المستويات الادارية, ولا يتركز في مستوي دون غيره, وليس حكرا على مستوى اداري دون غيره, ويظهر في ظل وجود الهياكل المرنةَ, لأن المرونة توفر مناخا مناسبا للتجديد والابداع واظهار المواهب والطاقات المتميزة, واحتواء التنظيمات للعلاقات غير الرسمية, مع البعد عن المركزية الادارية, ويفضل مناخا يسوده اللامركزية, ولا يمكن الحصول عليه بالمال وحده, لأنه مزيج من الفكر والخبرة والممارسة.

- الميل إلى تحمل المخاطرة, والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل عدم التأكد, والاستفادة من خبرات الأخرين, والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة, والحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات, والاستقلالية في الفكر والعمل, والثقة بالنفس.

- يعتمد على كل ماهو مبدع ومبتكر وفي اطار ذلك تأتي براءات الاختراع.

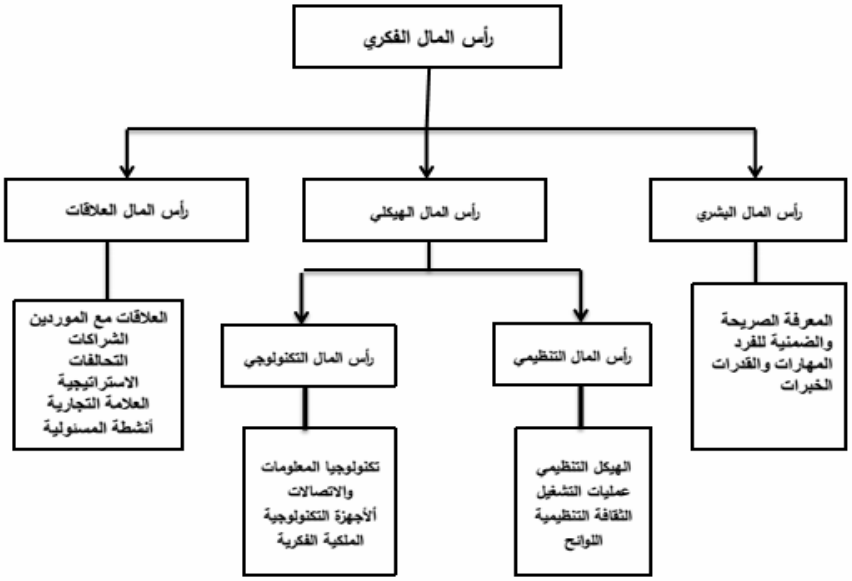
وتأسيسًا على ماسبق فإن رأس المال الفكري في الجامعات يتمتع بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من رؤوس الأموال الأخرى, فهو غير ملموس, وقد يكون فرديا أو جماعيا, وله طبيعة تطورية؛ فرأس المال الفكري الحالي هو نتاج لرأس مال فكري سابق, وهو أساس لرأس

مال فكري لاحق, ويظهر في ظل هياكل تنظيمية مرنة بعيدا عن المركزية, في ظل قيادات أكاديمية تتحمل المخاطرة, كما أنه استثمار له عائد مجز على المدى الطويل, ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تكاليف مالية تتحملها الجامعات نظير حصولها على هذا العائد.

رابعا: مكونات رأس المال الفكري بالجامعات

تتعدد وجهات النظر الإدارية من حيث مكونات رأس المال الفكري, ويمكن عرض التقسيم له على النحو التالي(Heredia, 2017, 340):

1. رأس المال البشري: يشمل مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تركز على الإنسان, وهو يغطي المعرفة الضمنية والصريحة للشخصية الفردية ؛ بالإضافة إلى خبرة أعضاء الجامعة ومهاراتهم وقدراتهم على خلق المعرفة الضرورية لتطوير الأنشطة المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على عمليات الابتكار، والتي تشكل العنصر الرئيسي لتوليد القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة في محيطها الوطني والاقليمي وعلى المستوى العالمي.
2. رأس المال الهيكلي: يغطي المعرفة الجماعية المشتركة بين أعضاء الجامعة، ويتكون رأس المال الهيكلي من الأصول التي تدعم الأنشطة التنظيمية، والتي تشمل رأس المال التنظيمي (اللوائح, والمعرفة المقننة، والهياكل، وعمليات التشغيل، ونماذج الإدارة والثقافة التنظيمية) ورأس المال التكنولوجي (التكنولوجيات، والبحث والتطوير التكنولوجي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وكذلك الملكية الفكرية)



شكل (1) مكونات رأس المال الفكري (إعداد الباحث)

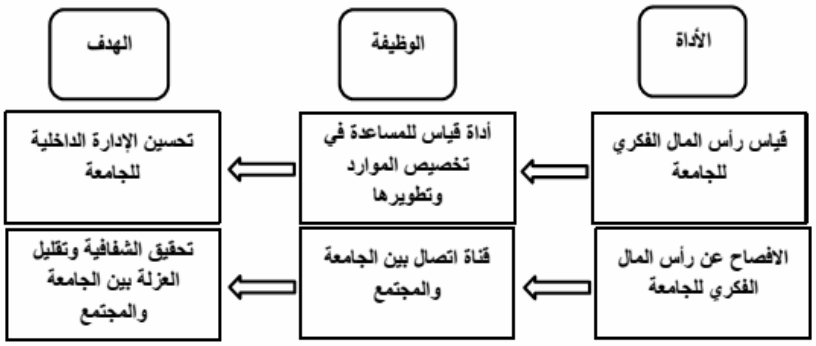
رأسمال العلاقات: يشمل المعرفة التي يتم دمجها في الجامعة نتيجة للعلاقات التي تم إنشاؤها مع الجهات الخارجية الفاعلة، ويشمل أيضا العلاقات مع وكلاء السوق (العملاء والتحالفات الاستراتيجية وشبكات الشراكات) ومع المجتمع بشكل عام, العوامل التي يمكن أن تحدد القيمة السوقية للجامعة مثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وصورة الجامعة ووضع العلامة التجارية

ولا يكفي النظر إلى المكونات الثلاثة بشكل منفصل لفهم رأس المال الفكري؛ حيث تكون تلك الأبعاد مفيدة للمؤسسات بشكل عام إذا كانت متصلة، حيث ترتبط مكونات رأس المال الفكري الثلاثة ببعضها البعض، ويختلف الوزن والدور والمعنى الداخلي لكل مكون منها وفقًا لأهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها.

خامسا: قياس رأس المال الفكري بالجامعات

من البديهي ضعف إمكانية ادارة الأشياء التي لا يمكن قياسها, حيث تعود هذه الفكرة بجذورها إلى موضوع فهم احتياجات النظام للتغذية العكسية, وتحدد التغذية العكسية عند عملية القياس التي تقوم بها الإدارة والحصول على هذه التغذية وكيفية تهيئة النظام لتنفيذ الأهداف المحددة, ولا تعتبر إدارة رأس المال الفكري استثناءً من ذلك, حيث تقوم الإدارة بالحصول على التغذية العكسية حول كيفية انتفاع الأنظمة من المعرفة الموظفة(العربيد, 2005, 11).

تساعد عملية قياس رأس المال الفكري بالجامعات على تحسين الادارة الداخلية, ومن ثم تحقيق الكفاءة الإدارية بها, ومن ثم يأتي الإفصاح عن رأس المال الفكري الذي بمثابة أداة لإظهاره للمستفيدين(الطلاب, سوق العمل, الجهات الممولة, المجتمع), مما يساعد في زيادة درجة الشفافية والحد من عزلة الجامعات عن مجتمعاتها, ويوضح ذلك الشكل التالي(Sánchez, et al , 2006, 7).



شكل(2) الفرق بين رأس المال الفكري والافصاح عنه في الجامعات

ويعد توحيد المؤشرات أمرًا بالغ الأهمية لتحديد أدوات القياس, وقابلية تفسيرها, ومصداقيتها, وهناك مجموعة من المؤشرات الخاصة بقطاعات معينة (قتكون مفيدة فقط في قطاع معين مثل الجامعات ومؤسسات البحث في هذه الحالة), ويمكن اختيار المؤشرات الخاصة بكل قطاع من قبل كل جامعة مما يسمح باعتبارات فردية تميز الجامعة في السياق الموجودة فيه(Sánchez, et al, 2006, 13)

لذلك فإن تقديم تقرير حول رأس المال الفكري هو وسيلة شاملة لتقديم المعلومات وهو تقرير مصمم لاستكمال معلومات الإدارة المالية (داخليًا) والتقرير المالي (خارجيًا), وهي أداة مفيدة لتصور المدخلات والعمليات والمخرجات, وهو بذلك يلبي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة ومصالح الأطراف الداخلية والخارجية والحاجة إلى التفرد وكذلك التقييم (المقارن)(Beşer, et al, 2011, 37).

ولعل الداعي لقياس رأس المال الفكري بالجامعات يرجع للأسباب التالية(Fazlagic, 2005, 3-4):

أ- زيادة شفافية المؤسسات الجامعية كواحدة من المؤسسات العامة في مجتمع قائم على المعرفة، حيث يطالب المواطنون بالوصول المستمر والشامل إلى المعلومات عند تخصيص الأموال العامة.

ب- مقارنة قوائم التصنيف للجامعات بمنهجيات القياس المعيارية الأخرى التي تهدف إلى "قياس" المؤسسات التعليمية بدلاً من "تصنيفها" ، مع ترك القرار النهائي بشأن الجامعة "الأفضل" للقارئ, ويجب على الجامعات اكتساب وتطبيق أساليب جديدة للتعلم, حيث يمكن زيادة نقل الممارسات الجيدة إذا حصلت الجامعات على إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بمجال المعلومات.

ج- لا يمكن تعزيز الروابط بين الجامعات ومراكز الصناعة دون تقديم لغة مشتركة. هذه "الأرضية المشتركة" تمكن الأكاديميين وممارسي الأعمال من تطوير علاقات متبادلة المنفعة.

د- إن قياس رأس المال الفكري في الجامعات يجعل "فلسفة برج العاج" للباحثين الحاليين أقرب إلى متطلبات الجمهور والصناعة, كما أنه مع وجود مجموعة محددة بوضوح من المؤشرات ومنهجيات إعداد التقارير، سيكون من الصعب إخفاء الأداء الضعيف للباحثين وراء لفظية البيانات العامة الضعيفة المحتوى, وقد يتم تسريع عملية بناء اتحادات البحوث الدولية إذا حصل الشركاء المحتملون على الرؤية الكاملة لبيانات IC الخاصة بهم.

وعلى الرغم من صعوبة قياس رأس المال الفكري, فقد بذل الباحثون جهودا كبيرة لقياسه, مع العلم بأن عملية قياسه ليست هدفا في حد ذاتها, إنما هي أداة لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها, واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلا من أجل تحسين الادارة الداخلية للجامعة, وزيادة مستوى الشفافية، فلا توجد طريقة واحدة متفق عليها في قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم بصفة خاصة, وإنما توجد طرق عديدة, ولكي تكون طريقة قياس رأس المال الفكري مفيدة, يجب أن يتوافر لها بيانات ومعلومات دقيقة تعالج المستقبل بدلا من الماضي, من خلال توافر معايير ثابتة لرصد وتقييم الأداء على مر الزمن, وكذا نظام لإدارة هذه البيانات والمعلومات يحدد الأثر المحتمل على جميع أصحاب المصلحة بغية تجنب المفاجآت غير المرغوبة, ويمكن تصنيف طرق قياس رأس المال الفكري وعرضها على النحو التالي (Ramanauskaite, Rudzioniene, 2013, 84).

أ- النماذج الوصفية: وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي: أداة تقييم معرفة الإدارة, التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة, بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

ب- النماذج المرتبطة برأس المال الفكري المباشر: وهذه النماذج تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (البشري, والهيكلي, والعلاقاتي), ومما يرتبط بهذه النماذج هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل في الاستخدام في تكوين نتائج أفضل في المنظمة وتضم هذه النماذج: نموذج رأس المال الفكري, نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال ملموس.

ج- نماذج القيمة السوقية: تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية وهذه النماذج أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية ومن أمثلتها القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية, والقيمة غير الملموسة المحسوبة.

د- نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة للمنظمة ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة ومن أمثلتها القيمة غير الملموسة المحسوبة, مكاسب رأس المال المعرفي, ونموذج القيمة المضافة.

وقد وضع شين Chen مجموعة من المؤشرات لقياس كل مكون من مكونات رأس المال الفكري بالجامعات كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول (1):

قائمة بأبعاد ومؤشرات رأس المال الفكري بالجامعات وفقا لـ Chen(Chen, et al, 2004, 203-206)

المكونات	المؤشرات
رأس المال البشري	أ- كفايات العاملين ويتضمن: القيادة الاستراتيجية, مستوي جودة العاملين, قدرة العاملين على التعلم, فاعلية عمليات تدريب العاملين, قدرة العاملين على المشاركة في صنع القرارات. ب- اتجاهات العاملين ويتضمن: تطابق اتجاهات العاملين مع اتجاهات المؤسسة, درجة رضا العاملين, متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة, معدل دوران العمل. ج- ابداع العاملين ويتضمن: قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين, العائد من أفكار العاملين.
رأس المال الهيكلي	أ- ثقافة المؤسسة وتتضمن: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة, تفاعل العاملين مع رؤية ورسالة المؤسسة ب- الهيكل التنظيمي ويتضمن:"وضوح العلاقة بين مستويات السلطة والمسؤلية, صلاحية نظام الرقابة في المؤسسة. ج- العمليات وتتضمن: مستوى جودة المنتج التعليمي, مدة عمليات الأنشطة والأعمال, كفاءة العمليات الادارية والأكاديمية. د- نظام المعلومات وتتضمن: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين, توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة

		الجامعة وأعمالها, المشاركة في المعرفة.
رأس مال الابتكار	أ-	الانجازات الابتكارية وتتضمن: متوسط عدد براءات الاختراع, عدد التكنولوجيات الجديدة التي تم تطويرها.
	ب-	آلية الابتكار وتتضمن: تحفيز الافراد المبدعين, القدرة على ادارة المشاريع الابداعية, التعاون مع القوى الابداعية الخارجية, التعاون المتبادل بين ادارة البحث والتطوير والتسويق.
	ج-	ثقافة الابتكار وتتضمن: ثقافة الجامعة في تشجيع ودعم المبدعين, دعم قيادات الجامعة للابداع.
رأس مال العملاء	أ-	القدرات التسويقية وتتضمن: بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء, توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء, القدرة على تحديد احتياجات العملاء.
	ب-	كثافة الأسواق وتتضمن: سمعة الجامعة, الحصة السوقية.
	ج-	ولاء العملاء ويتضمن: رضا العملاء شكاوي العملاء, الاستثمار في العلاقة مع العملاء

وهناك مجموعة من الاجراءات التي ينبغي مراعاتها عند قياس رأس المال الفكري منها(محمود, 2020, 117-118): تحديد الشيئ المراد قياسه, وتوافر الأسس العلمية في القياس, وتشخيص المؤشرات التي يعتمد عليها في القياس واستخلاص النتائج الموضوعية على ضوئها, والاعتماد على أدوات متعددة ومتنوعة في القياس, وامكانية الاعتماد علي بياناتها عن طريق توافر معايير ثابتة ومتسقة للرقابة عليها سواء عبر الزمن أو لأغراض المقارنة المرجعية بين المؤسسات, وأن يكون هناك ارتباط واضح بين نظم القياس والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة, وذلك حتى تستطيع كافة المستويات الإدارية إدراك ردود أفعال القرارات المختلفة ومعرفة متى وأين نشأت الحاجة لأي تغيير هيكلي.

سادسا: : إدارة رأس المال الفكري بالجامعات

تعمل الجامعات في بيئة سريعة التغير، حيث تجبرها التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية والسياسية على تبني هياكل مرنة يمكنها التكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة, وهذا يعني أن عليها أن تبني قدراتها الداخلية لإدارة ليس فقط شؤونها الأكاديمية ولكن أيضًا مواردها البشرية والمالية بطريقة فعالة لوضع نفسها كمؤسسات ذات مستوى عالمي(Beşer, et al, 2011, 38), وتعد الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والابداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها(غبور, 2015, 619)، وتشير إلى تلك العمليات والأنشطة التي تمارسها الجامعات للاستفادة مما تمتلكه من موارد ملموسة وغير ملموسة, وقدرات بشرية, وخبرات وحكمة متراكمة لديها, والتي تمكنها من انتاج أفكار جديدة وقيمة, تساعدها في تحقيق قدرة تنافسية عالية على المستويين المحلي والعالمي(قرني و العتيقي، 2012، 232)

من أجل تحقيق أساليب الإدارة الجديدة للجامعات والمطالبة بمزيد من الشفافية والمساءلة, وتخصيص موارد كافية وتنمية مهارات إدارية جديدة, وإدخال أدوات إدارية, وتدعم الأسباب التالية أهمية إدارة رأس المال الفكري في الجامعات(Secundo, 2015, 424):

أ- الاستغلال الأمثل للمدخلات والمخرجات الرئيسة للجامعة والتي تعد من الأصول غير الملموسة (معظمها يتضمن المعرفة والموارد البشرية).
ب- جعل الجامعات أكثر شفافية، وبالتالي تنشر المزيد من المعلومات على أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، هيئات التمويل، الوكالات الحكومية، سوق العمل، والمجتمع ككل).
ج- تزويد الجامعات بمزيد من الاستقلالية لإدارة شؤونها الخاصة، ليس فقط الأكاديمية ولكن المالية أيضًا، لإعادة تعريف هياكلها الداخلية الخاصة، والتي تتطلب أنظمة إدارة جديدة.
د- أدى التعاون المتزايد بين الجامعات والمؤسسات إلى الطلب على عمليات تقييم مماثلة لكل الأطراف, وبناءً على ذلك يتعين على الجامعات تطبيق أنظمة الإدارة والإبلاغ الجديدة التي تتضمن مواد غير ملموسة.
هـ- تساعد إدارة رأس المال الفكري في تحويل التركيز الاستراتيجي للجامعات نحو الموارد الفكرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات التي تطرحها البيئة غير الربحية التي تعمل فيها.
و- يستند ترتيب مؤسسات التعليم والبحث إلى مقاييس متسقة وموضوعية ومشتركة من أجل تعزيز الروابط بينها وبين المؤسسات المختلفة على أساس لغة مشتركة.
ز- إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات، وبالتالي معالجة العوامل التنظيمية (رأس المال الهيكلي) التي تعد مهمة لإبداع الموظفين والطلاب.

يتضح مما سبق أهمية إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ودورها في تدعيم مكانة هذه الجامعات, وتعظيم قيمتها التنافسية, والمحافظة على بقائها واستمرارها, لذلك فان أهمية رأس المال الفكري لا تكمن في امتلاكه فقط, ولكنها تكمن في الكيفية التي يدار بها داخل الجامعات.

وتعتمد إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من المبادئ يمكن عرضها على النحو التالي(غبور, 2015, 619):

أ- الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة لصالح المؤسسة وعملائها.
ب- هيكلة رأس المال الفكري بحفظ المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع اليها واستخدامها عند الحاجة.
ج- توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة, وبناء شبكة داخلية لإدارة رأس المال الفكري بها.
د- المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة واستثماره, لأن سر نجاح المؤسسة يكمن في حسن إدارة رأس المال الفكري بها.

وتواجه الجامعات بعض المعوقات عند تطبيق إدارة رأس المال الفكري ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي(قرني، العتيقي، 2012، 324-325):

أ- عدم وجود آلية واضحة لتسجيل براءات الاختراع داخل الجامعة, وجمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتعقدها, وجمود أنظمة تقييم الأداء للأفراد ونمطيتها بما لايشجع على الابتكار.
ب- ضعف الحوافز الإدارية والمالية التي تجعل الجامعات أكثر ابتكارا وتمكنا من استثمار رأس مالها الفكري, والمركزية في إدارة الجامعات وضعف استقلاليتها ماليا وإداريا,

وضعف الامكانات اللازمة لتطبيق واستخدام المعارف والأفكار ونقلها إلى حيز التطبيق.

ج- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات, وضعف المناخ التنظيمي الداعم لها, وغياب قناعة الادارة العليا بأهمية رأس المال الفكري.

د- ضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث, وبين مشكلات المجتمع, وضعف الشراكات بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية والخدمية.

هـ- الاعتماد بشكل كبير على تبني الأفكار والتطبيقات المستوردة من الخارج بدلا من انتاجها وتركيز التعليم بالجامعات على تنمية مهارات الحفظ أكثر من مهارات التفكير العليا, والاعتماد على مناهج غير مطورة.

و- قلة وجود أدوات ومقاييس دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري الذى تمتلكه الجامعة, وافتقار الجامعات إلى استراتيجية محددة للبحث والتنمية والابتكار, وارتفاع نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.

من خلال ماسبق يتبين الدور المهم للجامعات في اقتصاد المعرفة؛ حيث تعد المعرفة منتجها وسلعتها النهائية، فمن خلال الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري بالجامعة؛ تتمكن من تسويق نواتجها المعرفية، وتحقيق متطلبات المجتمع بكافة مؤسساته، مما يعود على الجامعة بالعوائد المالية التي تستطيع أن تستخدمها في تمويل جميع أنشطتها في ظل التمويل الحكومي المتواضع والمنافسة بين الجامعات وهو ما تسعى إليه الجامعة المنتجة.

المحور الثاني: الجامعة المنتجة ومبررات التحول نحوها:

سوف يتناول هذا المحور مفهوم الجامعة المنتجة, وأهدافها, ومبررات التحول نحوها.

أولا: مفهوم الجامعة المنتجة:

تعرف الجامعة المنتجة بأنها مؤسسة منتجة قادرة على ترويج منتجها العلمي وتقديم خدمات الخبرة والاستشارة والبحث حسب الطلب بما يضمن لها موارد مالية ذاتية قابلة لإعادة الاستثمار في تحسين الخدمات(العبيدي, 2010، 12).

كما تعرف بأنها الجامعة التي تبحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازنتها بتوسيع وتعميق دورها في خدمة المجتمع وقيامها بالعديد من الأنشطة التي تحقق لها عائد مادي إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة التصرف في إيراداتها وفقا لخططها وبرامجه(بامخرمة وآخرون, 2012, 62).

كما تعرف بأنها الجامعة التي تقوم بوظائفها الأساسية التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتقوم بتطوير أنشطتها الانتاجية مثل البحوث التعاقدية، والتعليم الذاتي والتدريب المستمر وفتح الدراسات المسائية مقابل الرسوم لتوفير مصدر تمويلي لها غير تقليدي يسهم في تنميتها الاقتصادية والاجتماعية(الوشاحي, 2015, 239).

ثانيا: أهداف الجامعة المنتجة:

تعزز فكرة الجامعة المنتجة العديد من الأدوار التنموية والتربوية لتحقيق بعض الأهداف الأصيلة في المؤسسات الجامعية، وفيما يلي أهم هذه الأهداف(الوشاحي, 2015, 242):

- زيادة قدرة الجامعات التنافسية لتتوافق مع متغيرات ومتطلبات العصر، ومع المعايير العالمية.
- التنمية المهنية المستدامة للطلاب قبل وأثناء الخدمة وتنمية مهاراتهم الإبداعية والانتاجية وذلك لتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المؤسسات الإنتاجية والخدمية من الكوادر البشرية المؤهلة للإنتاج.
- المساهمة في علاج مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات.
- تحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج، ويرسي دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
- توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات من خلال تفعيل الدور الإنتاجي لرأس المال الفكري المتاح للجامعات وتحقيق استقلاليتها.
- ترسيخ مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعات وقطاعات الانتاج والخدمات والعمل على تفعيلهاللقضاء على الثنائية بين النظرية والتطبيق والفكر والعمل وصولا لتحقيق التعليم المنتج وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الابداع والابتكار.
- تحقيق المتطلبات التنموية الآتية: تنمية الاقتصاد الوطني باعتبار أن التعليم والاقتصاد وجهان لعملة واحدة، وتوفير أهم مصادر الابداع والانتاج وهو الانسان وتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع وبناء مجتمع قوي ومترابط.

ثالثا: مبررات التحول نحو الجامعات المنتجة:

ما يحدث حاليا من تسارع في الإنتاج المعرفي والتكنولوجي يستوجب على الجامعات أن تعيد النظر في أدوارها المنوطة بها، كي تقدم أفضل ما لديها بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات مجتمع المعرفة، ويمكن عرض مبررات الحول نحو الجامعات المنتجة على النحو التالي(الهرباوي، 2020, 123):

أ- **الثورة التكنولوجية**: لقد أصبح التكنولوجيا عنصرا هاما في امتلاك القوة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية في أي بلد وفرض النفوذ الدولي وإثبات الذات بل والسيطرة والتحكم في الثروات، لذلك فقد أدرك صناع القرار في الدول المتقدمة أن البحوث العلمية والانتاج المعرفي هما العاملان الرئيسان في إحداث النمو الاقتصادي.

ب- **العولمة**: تمثل العولمة أهم سمات النظام العالمي الجديد الذي فرضته التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتداعيات التحول نحة القرية الكونية الواحدة التي ضمت جميع الأطياف والأفكار ومن أهم مظاهرها تطور الأسواق المالية العالمية وسهولة وحرية انتقال السلع ورؤوس الأموال، والابداع والابتكار مع تطور ثورة المعلومات، وشبكة الانترنت وما اتاحته للفرد من من التبحر في أرجاء الكرة الأرضية

ج- **التنافسية**: أصبحت المنافسة على أساس الجودة والتميز معيارا مهما في قانون التجارة المحلية والاقليمية والعالمية، بهدف التحكم في السوق وجذب المستهلكين مما أوجب على صانع القرار إعادة النظر في هيكلة البنى التعليمية وتحديث وتطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة والتطور المعرفي، وبرز ذلك في التنافس الحاد بين الجامعات المرموقة في استقطاب المتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

د- **التمويل**: في ظل العجز المستمر في الدعم الرسمي الذي تتلقاه الجامعات من الموازنة العامة للدولة، كان لزاما على الجامعات إيجاد مصادر دعم وتمويل أخرى متنوعة تضاف إلى الدعم الرسمي، حتى تستطيع تقديم خدماتها بشكل أفضل.

المحور الثالث: إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة

سوف يتناول هذا المحور إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة، ويتضمن: أولًا: إدارة رأس المال البشري؛ ويتضمن: استقطابه، وتطويره، والمحافظة عليه، وثانيًا: إدارة رأس المال الهيكلي؛ ويتضمن: تطوير الأنظمة واللوائح، والثقافة التنظيمية، وثالثًا وأخيرًا: إدارة رأسمال العلاقات؛ ويتضمن: تحقيق رضا المستفيدين، وتفعيل الشراكة، وخدمة المجتمع.

أولا: إدارة رأس المال البشري:

يُقصَدُ بإدارة رأس المال البشري: العملياتُ والأنشطة الإدارية التي تمارسُها جامعة الأزهر للاستفادة من المهارات، والخبرات، والإبداعات المتراكمة لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعاونهم من استقطاب، وتطوير، ومحافظة عليهم. وتتمثل في:

أ- اختيارُ القيادات الأكاديمية بالجامعة وَفْقًا لمعاييرِ الكفاءة والتميُّز، والإفصاح عن هذه المعايير لكافة المنتسبين.

ب- توفير الجامعة خُطَّةٌ واضحة لاستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

ج- تنويع الجامعة من أنماط استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس (الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، المختلط).

د- استخدام الجامعة أساليبَ متعددةً لاستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس (الاستقطاب الإلكتروني، الصحف، شبكات التوظيف المهني... إلخ).

هـ- استقدام الجامعةُ كفاءاتٍ أكاديميةً عالمية للعمل بها (تدريس- تدريب - مشاريع مشتركة... إلخ).

و- إتاحة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم فرصًا للمشاركة في المؤتمرات العلمية.

ز- عقد دوراتٍ تدريبيةً للقيادات الأكاديمية بالجامعة؛ ويمكن تقسيمها إلى دورات سابقة على التعيين ويمكن أن تكون شرط من شروط الترشح لشغل المناصب القيادية الأكاديمية، وأخرى أثناء شغل المنصب، وفيما يتعلق بمحتواها فيجب أن تركز على مهارات القيادة

والإدارة، وكافة المهارات التي يمكن أن تساعد القائد الأكاديمي على تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها.

ح- تقديم الجامعة برامجَ تنمية مهنية متخصصةً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

ط- توفير الجامعةُ مهماتٍ وبعثاتٍ علميةً كافيةً لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

ي- تُشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على النشر العلمي الدُّوليّ (منصات إلكترونية للنشر- دعم مالي- اتفاقيات مع دوريات علمية عالمية محكمة... إلخ).

ك- مراعاة القيادةُ الجامعيَّةُ إحداث التوازن بين الأعباء التدريسية، والبحثية، والخدمية لعضو هيئة التدريس.

ل- توفير الجامعة إطارًا متكاملًا لتقويم أداء عضو هيئة التدريس، يعتمد على معايير ترتبط بأدوارهم المتوقعة.

م- توفير الجامعة خُططٌ مرنة للتعاقب القيادي (لإعداد قيادات الصف الثاني)، وهذه الخطط ستساعد على توسيع الاختيار من بين العناصر البشرية القريبة من القيادات الأكاديمية في موقعها الوظيفي حيث يلامس أحداث العمل الإداري يوم بيوم ويكون على اطلاع بكافة الأمور التي تتعلق بالمنصب الذي يرشح له، بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة من معايشة واقع العمل الإداري..

ن- توفير إدارةُ الجامعة الضماناتِ الكافيةَ لتحقيق الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (حوافز مادية, معنوية, رعاية صحية).

س- تعزيز إدارةُ الجامعة المكانةَ الاجتماعية لذوي القدرات الابتكارية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس (نشر أعمالهم العلمية المتميزة والترويج لها, عقد ندوات لمناقشتها، المكافأة عليها).

ثانيا: إدارة رأس المال الهيكلي:

يُقصَدُ بإدارة رأس المال الهيكلي: العملياتُ والأنشطة الإدارية التي تمارسها جامعة الأزهر للاستفادة من الموارد التنظيمية الداعمة لنشاط عناصرها البشرية؛ من أنظمة، ولوائح، وثقافة تنظيمية، وتتمثل في:.

أ- وضع الجامعةُ أهدافًا استراتيجية تتضمن التحول التدريجيَّ نحو السبق، والرِّيادة، والتنافسية العالمية.

ب- إعتماد إجراءاتُ العمل في الجامعة على هيكل تنظيميٍّ مرنٍ، يمنح التسهيلاتِ اللازمةَ لأداء العمليات بشكل جيد (إدارة لاستثمار الموارد؛ إدارة للتسويق؛ إدارة لتسجيل براءات الاختراع، ... إلخ).

ج- تعزيز الأنظمةُ واللوائح في الجامعة الحريَّةَ الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

د- ممارسة الجامعة أنشطتَها البحثيَّةَ في ظل خُطَّةٍ معتمدة ومعلنة.

هـ- وجود قواعد بيانات، وأنظمة معلومات إلكترونية بالجامعة تسهم في تيسير مهام أعضاء هيئة

التدريس ومعاونهم، من خلال تطوير "وحدة نظم المعلومات والشبكات" بالجامعة لتكون داعم أساسي لجهود التحول الرقمي.

و- وجود دليلٌ يوضِّح سياساتِ العمل الإداري والأكاديمي، وإجراءاتهما بالجامعة.

ز- اتخاذ الجامعة تدابيرَ واضحةً للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية (توثيق الأنشطة البحثية والعلمية، ونشرها لأعضاء الجهاز الأكاديمي كافةً؛ وذلك على الموقع الإلكترونيّ للجامعة... إلخ).

ح- اعتماد الجامعةُ لوائحَ وأنظمةً مرنةً تساعد على تطوير خطط التعليم والبحث العلمي، وبرامجهما.

ط- نشر الجامعةُ أدلةً بمواثيق البحث العلمي، وأخلاقياته.

ي- سعي القياداتُ الجامعية إلى تحقيق التوازن بين قيم العمل، وقيم أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.

ك- تفعيل الجامعةُ أساليبِ التواصل الإلكتروني؛ من خلال تقنيات التحول الرَّقْمي (مراسلات إلكترونية، أرشفة، قوانين، وقرارات،...إلخ)، والاستفادة من جهود لجنة التحول الرقمي المشكلة حالياً، والعمل على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التحول الرقمي، مع التأكيد على ضرورة وضوح وتحديد أهداف التحول الرقمي بالجامعة وتطوير مشروعات مناسبة يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي وتضمن الانتقال التدريجي من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي.

ل- حرص الجامعة على قياس رأسمالها الفكريّ دوريًّا من خلال مجموعة من المؤشرات المعتمدة.

م- قيام الجامعة بتوثيق رأسمالها الفكريّ بما يفيد في اتّخاذ قرارات تحسين أدائها مستقبلًا.

ن- سيادة الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع والابتكار بالجامعة (توافر قواعد واضحة بشأن حجم الدعم المادي والمعنوي، وطبيعته، وإعلان تلك القواعد، وتفاصيلها، وشروطها).

س- توافر سياساتٌ وآلياتٌ تدعم البحوث البينية بالجامعة.

ع- تُخصِّيص الجامعة جزءًا كافيًا من مواردها المالية لأنشطة البحث والتطوير.

ف- سيادة الثقافة التنظيمية التي تعزّزُ من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية؛ (سيادة قيم العمل الجماعي،... إلخ).

ثالثا: إدارة رأسمال العلاقات:

يُقصدُ بإدارة رأسمال العَلاقات: العملياتُ والأنشطة الإدارية التي تمارسها جامعة الأزهر؛ لتحسين عَلاقتها بالمجتمع الداخلي والخارجيّ من تحقيق رضا المستفيدين (أعضاء هيئة تدريس- هيئة معاونة – طلاب - مجتمع خارجي محلي وعالمي)، وتفعيل الشراكة، وخدمة المجتمع، وتتمثل في:

أ- استقدام الجامعةُ ممثلين عن قطاعات الإنتاج والصناعة عند مناقشة موضوعات ذاتِ اهتمام مشترك.

ب- إتاحة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصَ التدريب بالمؤسسات الصناعية والبحثية المختلفة.

ج- تلبية الموقعُ الإلكتروني للجامعة احتياجاتِ المستفيدين، وتوقعاتهم، خاصة فيما يتعلق بنشر المعلومات، ولذلك من الضروري أن تؤكد الجامعة على نشر تقارير دورية عن جوانب الأداء المختلفة، وكذلك وصف تفصيلي للأحداث والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة، وتيسير الخدمات الإلكترونية من خلال موقع الجامعة.

د- اهتمام الجامعة بشكاوى ومقترحات المستفيدين منها داخليًّا وخارجيًّا، وذلك من خلال موقع الجامعة.

هـ- حرص الجامعة على تقويم رضا المستفيدين بصفةٍ دوريةٍ.

و- تقدِّيم الجامعةُ – دوريًّا - معلوماتٍ كافيةً للمجتمع عما تمتلكه من رأسِ مالٍ فكريّ، على شكل تقرير متاح على موقع الجامعة بما يسمح للمستفيدين من الوصول إليه، وهذا هو الوضع السائد في أغلب الجامعات الأجنبية؛ حيث يتم رفع تقرير سنوي عن أداء الجامعة تحت أي مسمى.

ز- تفعيل الجامعة دور مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا؛ لزيادة الصلة بين الجامعة والصناعة، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات للتعريف بالمكتب وأنشطته وجذب الشركاء المحتملين.

ح- استفادة أعضاءُ هيئة التدريس من شراكات الجامعة مع الجهات الخارجية لتمويل برامج التميز، من خلال زيادة حوافز أعضاء هيئة التدريس ومخصصاتهم المالية عند اتمام علاقات الشراكة.

ط- حرص الجامعةُ على عقد بروتوكولات تعاون، واتفاقياتِ شراكةٍ مع الجامعات، ومراكزِ البحوث الأجنبية، بحيث تمثل الأهداف الاستراتيجية للجامعة الموجه الأساسي للبحث عن الشراكات المناسبة والانخراط فيها.

ي- اهتمام الجامعة بتسويق خدماتها وبرامجها، وإيصالها للقطاعات المستفيدة (مؤتمرات، استثمار الموقع الإلكتروني... إلخ)

ك- وضع الجامعةُ خُططًا لتحقيق الاستفادة من خبرات الجامعاتِ المتميزةِ، المتقدمة بما يساعد في نقل خبرات هذه الجامعات والاستفادة منها في تطوير جوانب الأداء المختلفة..

ل- معالجة موضوعاتُ البحثِ العلميّ بالجامعة قضايا مؤثرةً على مسار التنميَةِ، وذلك في ضوء خطة مصر 2030.

م- تطوير الجامعة برامجها الدراسية؛ وَفْقا لمتطلَّبات سوق العمل، من خلال مسح دوري للمستفيدين من الجامعة عن احتياجاتهم المتوقعة خلال السنوات القادمة.

ن- توفير الجامعة مراكزُ متخصصةٌ لتقديم الخدمات العلمية، والبحثية، والاستشاريةِ للمجتمع، ومن الضروري أن تعزز الجامعة الاستفادة من هذه المراكز حيث تعتبر الوحدات ذات الطابع الخاص بما تقدمه من خدمات ومنتجات أحد أهم النوافذ لتحسين الموارد المالية

بالجامعة وتعزيز قيمة التمويل الذاتي، ولذلك من الضروري أن يتم تطوير هذه الوحدات بما يسمح لها بتقديم خدمات ذات عائد مناسب للمجتمع المحلي بما يتوافق مع أهداف إنشاء كل وحده من هذه الوحدات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

بامخرمة، أحمد سعيد ، باطويح، محمد عمر ، حسن، أحمد السيد (2012). الجامعة المنتجة اللاربحية: صيغة تمويلية مقترحة، **مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية**، مج2012، ع8.

جاد الرب، سيد محمد (2006).**إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**, القاهرة, مطبعة العشري.

الراشدي، حامد هاشم (2017). **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**, مكة المكرمة, دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.

سمير، زهراء محمود, المهدي، سوزان محمد, سعيد، عفاف محمد (2019). تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري, **مجلة البحث العلمي في التربية**, كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس, ع20, ج6.

الزهيري، ابراهيم عباس (2012). رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي, **المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصروالوطن العربي**, كلية التربية جامعة المنصورة.

شحاته، حسن, النجار، زينب (2003). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**, القاهرة, الدار المصرية اللبنانية.

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد(2010). إدارة الكفاءات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع133، ج3.

عبد العزيز, أحمد محمد (2011). اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة, **المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية**, بعنوان التعليم والبحث العلمي, في مشروع النهضة العربية آفاق نحو مجتمع المعرفة, دار الضيافة, جامعة عين شمس.

عبد القادر، حسين (2016). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية, **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية**, جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي, الجزائر, ع6.

عبد القادر، عبد القادر محمد (2019). واقع رأس المال الفكري بجامعة ظفار في ضوء عدد من المتغيرات, **مجلة العلوم التربوية**, كلية الدراسات العليا التربوية جامعة القاهرة, مج27, ع10.

عبد الكافي، اسماعيل عبد الفتاح (2006): **معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية واعلامية**, القاهرة , الدار الثقافية للنشر.

العبيدي، نبية نديم (2010). إستراتيجية التمويل للجامعات المنتجة: جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين أنموذجا، **مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك**، مج 2011، ع 10.

العربيد، عصام فهد (2005). قياس رأس المال المعرفي(الفكري) بين النظرية والتطبيق, **بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)**, جامعة الزيتونية الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, ص 11.

على، صفاء محمود (2017). استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع, **رسالة دكتوراه غير منشورة**, كلية التربية, جامعة سوهاج.

العنزي، سعد علي (2014). **إبداعات الأعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي**, عمان, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

غبور، أماني السيد (2015). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة, **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**, مصر, مج21, ع4.

أحمد، كمال عبد الوهاب (2016): تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي, **مجلة الادارة التربوية**, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية, ع10.

محمود، محمد الفاتح (2020). **إدارة المعرفة**, القاهرة, الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

عبد الفتاح، محمد فتحي, حسن، محمد مسلم (2015): تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة تبوك في ضوء الاقتصاد المعرفي, **مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية**, كلية التربية, جامعة الأزهر, ع166, ج3.

المكتب الإقليمى للدول العربية(2009). **تقرير المعرفة العربي للعام 2009م " نحو تواصل معرفي منتج** " ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم، دبى، شركة دار الغريب للطباعة والنشر.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي(2010). **التعليم في مصر مراجعات لسياسات التعليم الوطنية**, منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مع البنك الدولي للانشاء والتعمير.

نجم، نجم عبود (2019): **إدارة اللاملموسات, إدارة مالا يقاس**, الأردن, دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الهرباوي، فاطمة فايز (2020). الجامعات المنتجة: تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية دراسة تحليلية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث بغزة، مج4، ع46.

الهلالي، الهلالي الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي, **مجلة بحوث التربية النوعية**, جامعة المنصورة, ع22.

الوشاحي، غادة السيد (2015). تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول: جامعة أسيوط أنموذجا، **المجلة التربوية**، كلية التربية بسوهاج، ع42.

ثانيا: المراجع العربية مترجمة إلى اللغة الإنجليزية

Gad Al-Rub, S. (2006). **Intellectual and cognitive resources management in modern business organizations**, Cairo, Al-Ashry Press.

Al-Rashidi, H. H. (2017). **Intellectual Capital Management in Educational Institutions**, Makkah Al Mukarramah, Dar Taibah Al Khadra for Publishing and Distribution.

Samir, Z. M., Mahdi, S. M., Saeed, A. M. (2019). University development in light of intellectual capital investment, **Journal of Scientific Research in Education**, Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, Vol. 20, No.6.

Al-Zuhairi, I. A. (2012). Intellectual capital, the future strategic option for higher education institutions, **Fourth Annual Scientific Conference: Knowledge Management and Intellectual Capital Management in Higher Education Institutions in Egypt and the Arab World**, Faculty of Education, Mansoura University.

Shehata, H., Al-Najjar, Z. (2003). **Dictionary of Educational and Psychological Terms**, Cairo, Egyptian Lebanese House.

Abdel Hafez, T. A. (2010). Competency Management: An Introduction to Achieving Competitive Advantage at Al-Azhar University, Analytical Study, **Journal of the Faculty of Education**, Al-Azhar University, No.133, Part. 3.

Abdel Aziz, A. M. (2011). The knowledge economy as an entrance to achieving the strategic superiority of Egyptian universities in managing intellectual capital using the three directions model, **the Sixth International Conference of the Arab Center for Education and Development, entitled Education and Scientific Research, in the Arab Renaissance Project, Horizons towards a knowledge society**, Guest House, Ain Shams University.

Abdelkader, H. (2016). Intellectual Capital in Palestinian Universities and Enhancing Competitive Advantage, **Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies**, University of Larbi Ben M'hidi Um El Bouaghi, Algeria, Vol. 6.

Abdelkader, A. M. (2019). The reality of intellectual capital at Dhofar University in the light of a number of variables, **Journal of Educational Sciences**, Faculty of Graduate Education, Cairo University, Vol. 27, No. 10.

Abdel Kafi, I. A. (2006): **A Dictionary of Terms of the Globalization Era: Political, Economic, Social, Psychological and Media Terms**, Cairo, Al Thaqafa Publishing House.

Al-Obaidi, N. N. (2010). Funding strategy for productive universities: Universities of the Kingdom of Saudi Arabia and the Kingdom of Bahrain as a model, **Journal of the Arab Open Academy in Denmark**, Vol. 2011, No.10.

Al-Arbeed, I. F. (2005). Measuring the knowledge (intellectual) capital between theory and practice, research presented to **the Fourth International Scientific Conference (Knowledge Management in the Arab World)**, Al-Zaytoonah University of Jordan, Faculty of Economics and Administrative Sciences, No. 11.

Ali, S. M. (2017). A proposed strategy for developing intellectual capital in faculties of education in the light of a culture of creativity, unpublished **PhD thesis**, Faculty of Education, Sohag University.

Al-Anazi, S. A.(2014). **Business Creativity Readings in Administrative Excellence and Organizational Excellence**, Amman, Al-Warraq Publishing and Distribution Corporation.

Ghabbour, A. E. (2015). A proposed conception of intellectual capital management in higher education institutions in light of the requirements of the knowledge society, **Journal of Educational and Social Studies**, Egypt, Vol. 21, No.4.

Ahmed, K. A. (2016): A proposed conception of intellectual capital management in higher education institutions in Egypt in light of the experience of the European Union countries, **Journal of Educational Administration**, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, No. 10.

Mahmoud, M. A. (2020). **Knowledge Management**, Cairo, Modern Academy for University Books.

Abdel-Fattah, M. F., Hassan, M. M. (2015): A proposed conception for the development of intellectual capital management at the University of Tabuk in the light of the knowledge economy, **Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research**, College of Education, Al-Azhar University, No. 166.

Regional Office for Arab States (2009). **The Arab Knowledge Report for the year 2009, "Towards a Productive Knowledge Communication**", United Nations Development Program and the Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation, Dubai, Dar Al Gharib Printing and Publishing Company.

Organization for Economic Cooperation and Development (2010). **Education in Egypt Reviews of National Education Policies**, OECD with the International Bank for Reconstruction and Development.

Najm, N. A. (2019): **Management of Intangibles, Management of Unmeasured**, Jordan, Al-Yazuri Publishing and Distribution House.

Al-Harbawi, F. F. (2020). Producing Universities: Global and Regional Experiences and Trends, Analytical Study, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, National Research Center in Gaza, Vol. 4, No.46.

Al-Hilali, A. A. (2011). Intellectual capital management, measurement and development as part of knowledge management in higher education institutions, **Journal of Specific Education Research**, Mansoura University, No. 22.

Weshahi, G. E. (2015). A proposed conception of a productive Egyptian university in light of the experiences of some countries: Assiut University as a model, **Journal of Educational**, Faculty of Education in Sohag, No.42.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Marti, J. M. V., & Cabrita, M. D. R, M. (2012). **Entrepreneurial excellence in the knowledge economy: Intellectual capital benchmarking systems**. United kingdom, Palgrave Macmillan,

Ghorbani, M., Mofaredi, B., & Bashiriyan, S. (2012). Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks. **African Journal of Business Management**,Vol.6, No.15.

Ognjanović, J. (2016). Intellectual capital: characteristics and significance in the service sector. **Ekonomika-Journal of Economic Theory and Practice and Social Issues,** University of Kragujevac, No.3.

Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. **Journal of Intellectual Capital**, Vol.17, No.2.

Cricelli, L., Greco, M., Grimaldi, M., & Dueñas, L. P. L. (2018). Intellectual capital and university performance in emerging countries**. Journal of Intellectual Capital**, Vol.19, NO.1

Ramirez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities**, Journal of Intellectual Capital**.Vol.15, No.1.

Nicolo, G., Manes-Rossi, F., Christiaens, J., & Aversano, N. (2020). Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities. **Journal of Management and Governance**, Vol.24, No.4.

Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., & Sezgin, M. (2008). Intellectual capital and innovation performance: empirical evidence in the Turkish automotive supplier. **Journal of technology management & innovation**, Vol.3, No.4.

Bontis, N.,Chua Chong Keow, W.,& Richardson,S.(2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, **Journal of intellectual capital**, Vol.1, No.1.

Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia, **Journal of Intellectual capital**, Vol.10, No.4.

Sangiorgi, D., & Siboni, B. (2017). The disclosure of intellectual capital in Italian universities. **Journal of intellectual capital**, Vol,18, No.2.

Cañibano, M. L., & Sanchez, P. (2008). Intellectual capital management and reporting in universities and research institutions. **Estudios de economía aplicada**, Vol. 26, No,2.

Gogan, L. M., Borca, C., Rennung, F., & Sîrbu, R. (2015). Intellectual Capital Management–A Possible Approach. **In Joint International Conference** Managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive society 27-29 May, Bari, Italy.

Gruian, C. M. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies Financial Performance. **Annales Universitatis Apulensis-Series Oeconomica**, Vol.13, No.2.

Fazlagic, A. (2005). Measuring the intellectual capital of a university. **Trabajo presentado en Trends in the management of human resources in higher education**. París, Francia.

Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M., & Edvinsson, L. (2019). Intellectual Capital **Management as a Driver of Sustainability**. Springer.

Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal of Intellectual capital**, Vol. 5, No.1.

Heredia, I. R. A., Fraga, P. G. L., Martínez, L. D. M., Chávez, T. M. R., Mayo, V. P. P., & Aguirre, J. M. L. (2017). Intellectual capital as a strategy to integrate university functions in knowledge societies. **Dominio de las Ciencias**, Vol.3, No. 4.

Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities:A dynamic approach. **Journal of Intellectual Capital**, Vol.16, No.2.

Sánchez, M. P., Castrillo, R., & Elena, S. (2006). Intellectual capital management and reporting in universities. **Paper presented at the International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators. History and New Perspectives**, Lugano 15-17 November.

Ramanauskaite, A., & Rudzioniene, K. (2013). Intellectual capital valuation: methods and their classification. **Ekonomika**, Vol. 92, No.2.